

**IDENTIFICACIÓN DE FACTORES DE ÉXITO EN FORMULACIÓN Y  
EJECUCIÓN DE PROYECTOS EN EMPRESAS STARTUPS EN EL CONTINENTE  
AMERICANO**



**JORGE ANDRÉS CASTELBLANCO NIÑO  
ALEJANDRA NONZOQUE HERRERA  
EYDI MARYOLI RIVERA ACERO**

**UNIVERSIDAD ESCUELA COLOMBIANA DE INGENIERÍA JULIO GARAVITO  
UNIDAD DE PROYECTOS  
BOGOTÁ D.C.  
2024**

**IDENTIFICACIÓN DE FACTORES DE ÉXITO EN FORMULACIÓN Y  
EJECUCIÓN DE PROYECTOS EN EMPRESAS STARTUPS EN EL CONTINENTE  
AMERICANO**



---

UNIVERSIDAD

**JORGE ANDRÉS CASTELBLANCO NIÑO  
ALEJANDRA NONZOQUE HERRERA  
EYDI MARYOLI RIVERA ACERO**

**Trabajo de grado**

**Director**

**Ricardo Arturo Benavides Bolaños  
Ingeniero Electricista  
Esp., Msc., PMP®, RSM™, RPO™**

**UNIVERSIDAD ESCUELA COLOMBIANA DE INGENIERÍA JULIO GARAVITO  
UNIDAD DE PROYECTOS  
BOGOTÁ D.C.  
2024**

## AGRADECIMIENTOS

Agradezco sinceramente a mi madre por su incondicional apoyo, sin el cual habría sido imposible superar los desafíos de esta maestría. Reconozco plenamente el tiempo sacrificado y los momentos en los que no pude estar presente, y estoy profundamente agradecida por su amor y respaldo. También quiero expresar mi gratitud a mi novio por ser un apoyo constante y por adoptar mis sueños como propios. Su comprensión y aliento han sido una fuente de motivación invaluable durante este proceso.

Además, quiero agradecer a los integrantes de este equipo de trabajo por dar lo mejor de sí. Han priorizado nuestro crecimiento, compartiendo conocimientos, apoyándonos mutuamente y creyendo en nuestras capacidades.

*Alejandra Nonzoque*

Primero a Dios, a mis padres, mi hermano, quienes siempre han estado conmigo, animándome, enseñándome, quienes son mi motivación más grande y me han inculcado principios, valores y un sentido y responsabilidad social enormes para contribuir desde mi conocimiento y profesión al bienestar de mi entorno. A mi novio por aportarme luz, amor y un apoyo invaluable y permanente en este recorrido.

A mis compañeros, a quienes admiro y respeto profundamente por su inteligencia, profesionalismo y perseverancia, pero, sobre todo, por ser excelentes seres humanos.

*Eydi Rivera*

Primero a Dios por darme las capacidades necesarias para el desarrollo de este trabajo de grado. Agradezco a todos los que con sus consejos y ejemplo me han guiado y dado apoyo en los momentos que lo he necesitado. En especial a mis padres y hermana que siempre están prestos para escucharme y aconsejarme de la mejor manera. A Luisa por motivarme siempre a mejorar día tras día y ser un apoyo incondicional en esta etapa.

A Alejandra y Eydi por su paciencia, resiliencia y constancia necesarias para el desarrollo de este trabajo de grado.

*Jorge Castelblanco*

A nuestro director de trabajo de grado, Ing. Ricardo, por su paciencia, tiempo, disposición y entusiasmo que contribuyó y siempre nos acompañó realizando esta investigación.

*Alejandra, Eydi & Jorge*

## Tabla de contenido

|  |    |
|--|----|
| Introducción   | 13 |
| 1. Perfil de la investigación  | 15 |
| 1.1. Planteamiento del problema  | 15 |
| 1.2. Pregunta de investigación   | 17 |
| 1.3. Justificación   | 17 |
| 1.3.1. Alineación del trabajo de grado   | 20 |
| 1.3.2. Objetivos   | 21 |
| 1.3.2.1. Objetivo general  | 21 |
| 1.3.2.2. Objetivos específicos   | 21 |
| 2. Marco Conceptual  | 22 |
| 2.1. Identificación de factores de éxito en formulación y ejecución de proyectos | 22 |
| 2.1.1. Identificación de factores de éxito en formulación de proyectos           | 23 |
| 2.1.2. Identificación de factores de éxito en ejecución de proyectos             | 26 |
| 3. Marco contextual  | 33 |
| 3.1. Empresas startups en el continente americano                                | 34 |
| 3.1.1. Ciclo de vida de una empresa startup                                      | 37 |
| 3.1.2. Factores de éxito en empresas startup en la literatura                    | 42 |
| 3.2. Casos estudio de empresas startup en el continente americano                | 46 |
| 3.2.1. El paso de startup a empresa consolidada                                  | 47 |
| 3.2.2. Casos de éxito de empresas que surgieron como startup                     | 48 |
| 3.2.3. Criterios de selección de empresas para el análisis de factores de éxito  | 51 |
| 3.2.4. Casos de éxito seleccionados  | 54 |
| 4. Marco metodológico  | 61 |
| 4.1. Desarrollo de la investigación  | 61 |
| 4.2. Tipo de investigación   | 63 |
| 4.2.1. Revisión de la literatura   | 65 |
| 4.2.2. Investigación de casos de estudio   | 66 |
| 4.3. Encuesta  | 68 |
| 4.3.1. Análisis de coeficiente de competencia experta                            | 70 |
| 4.3.2. Análisis de coeficiente V de Aiken  | 73 |

|      |  |     |
|------|--|-----|
| 5.   | Resultados y análisis de resultados _____  | 74  |
| 5.1. | Identificación de expertos _____   | 74  |
| 5.2. | Validez de los factores de éxito en startups evaluados mediante V de Aiken _____                                   | 75  |
| 5.3. | Matriz bidimensional de factores de éxito en formulación y ejecución de proyectos dentro de empresas startup _____ | 78  |
| 6.   | Conclusiones _____   | 87  |
| 7.   | Trabajo futuro _____   | 91  |
| 8.   | Referencias bibliográficas _____   | 93  |
|      | ANEXOS _____   | 118 |

## Índice de tablas

|   |    |
|---|----|
| <b>Tabla 1.</b> Alineación estratégica del trabajo de grado. _____                                    | 21 |
| <b>Tabla 2.</b> Hallazgos de factores de éxito en proyectos en la formulación. _____                  | 24 |
| <b>Tabla 3.</b> Hallazgos de factores de éxito en proyectos en ejecución. _____                       | 28 |
| <b>Tabla 4.</b> Hallazgos, conclusiones y recomendaciones. _____                                      | 31 |
| <b>Tabla 5.</b> Etapas de las startups y sus fuentes de financiamiento. _____                         | 41 |
| <b>Tabla 6.</b> Factores de éxito en startups derivados del análisis de literatura. _____             | 44 |
| <b>Tabla 7.</b> Estrategias de éxito de Amazon.com y Netflix. _____                                   | 50 |
| <b>Tabla 8.</b> Top 5 Startups mejor valoradas en Estados Unidos. _____                               | 53 |
| <b>Tabla 9.</b> Top 5 Startups mejor valoradas en centro y sur américa. _____                         | 54 |
| <b>Tabla 10.</b> Casos de éxito en el continente americano por startup. _____                         | 56 |
| <b>Tabla 11.</b> Factores de éxito en startups. _____   | 59 |
| <b>Tabla 12.</b> Relación de la metodología con los objetivos específicos. _____                      | 61 |
| <b>Tabla 13.</b> Etapas de la investigación cualitativa. _____  | 64 |
| <b>Tabla 14.</b> Investigación de casos de estudio. _____   | 67 |
| <b>Tabla 15.</b> Descripción de aspectos de la encuesta. _____  | 69 |
| <b>Tabla 16.</b> Valores para el cálculo del coeficiente. _____                                       | 72 |
| <b>Tabla 17.</b> Relación de factores de éxito en formulación de proyectos en empresas startups. ____ | 79 |
| <b>Tabla 18.</b> Relación de factores de éxito en ejecución de proyectos en empresas startups. ____   | 81 |
| <b>Tabla 19.</b> Factores de éxito en formulación y ejecución de proyectos en empresas startups. ____ | 83 |

## Índice de gráficos

|                    |  |    |
|--------------------|--|----|
| <b>Gráfico 1.</b>  | Árbol de problemas: Bajo nivel de éxito de proyectos en startups. _____                                  | 16 |
| <b>Gráfico 2.</b>  | Árbol de objetivos: Aumentar el nivel de éxito de proyectos en startups. _____                           | 17 |
| <b>Gráfico 3.</b>  | Startups que alcanzaron estatus de unicornio por región. _____   | 19 |
| <b>Gráfico 4.</b>  | Volumen de inversión de capital de riesgo en Latinoamérica. _____  | 20 |
| <b>Gráfico 5.</b>  | Pareto - Factores de éxito en la formulación de proyectos derivados del análisis de la literatura. _____ | 26 |
| <b>Gráfico 6.</b>  | Pareto - Factores de éxito en la ejecución de proyectos derivados del análisis de la literatura. _____   | 31 |
| <b>Gráfico 7.</b>  | Porcentaje de participación de cada región en los ecosistemas mundiales de startups. _____               | 35 |
| <b>Gráfico 8.</b>  | Porcentaje de unicornios en el mundo. _____  | 36 |
| <b>Gráfico 9.</b>  | Ciclo de vida de una Startup. _____  | 37 |
| <b>Gráfico 10.</b> | Pareto - Factores de éxito en startups derivados del análisis de la literatura. _____                    | 46 |
| <b>Gráfico 11.</b> | Relación de la metodología con los objetivos específicos. _____  | 63 |
| <b>Gráfico 12.</b> | Calificación de expertos. _____  | 75 |
| <b>Gráfico 13.</b> | Verificación de factores de éxito en startups. _____   | 77 |

## Índice de anexos

|   |     |
|---|-----|
| <b>Anexo A.</b> Análisis de factores de éxito en la formulación de proyectos derivados de la literatura | 118 |
| <b>Anexo B.</b> Análisis de factores de éxito en la ejecución de proyectos derivados de la literatura   | 124 |
| <b>Anexo C.</b> Análisis de factores de éxito en startup derivados del análisis de la literatura        | 129 |
| <b>Anexo D.</b> Listado de Startup con mejor valoración en ranking                                      | 132 |
| <b>Anexo E.</b> Listado de Startup con mejor valoración en Latinoamérica                                | 134 |



## Glosario

**Alcance:** Trabajo realizado para entregar un producto, servicio o resultado con las funciones y características especificadas, (PMBOK, 2021)

**BBVA:** Banco Bilbao Vizcaya Argentaria, una entidad bancaria española con presencia en diversos países de América Latina, Europa y Estados Unidos. El más reciente ranking de Dow Jones Sustainability Index muestra que entre un total de 25 entidades del mundo que fueron incluidas en el índice, BBVA ocupa el primer lugar en Europa, comparte el segundo lugar en el mundo con 86 puntos de 100, y permanecer en el top 3 de las entidades líderes en sostenibilidad.

**Capital de riesgo (Venture Capital VC):** Según el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), "el capital de riesgo es una forma de financiamiento para empresas que están en una etapa temprana de su desarrollo, en la cual es difícil obtener financiamiento a través de otras fuentes. Los inversores de capital de riesgo proporcionan financiamiento a cambio de una participación en la empresa y buscan obtener una rentabilidad significativa a largo plazo."(Banco Interamericano de Desarrollo (BID), 2023)

**Capitalización de mercado “Market cap”:** La capitalización de mercado es el valor de mercado total de las acciones en circulación de una empresa que cotiza en bolsa y se utiliza comúnmente para medir cuánto vale una empresa. (Kumar, M. P., & Kumara, N. V. M. 2021).

**Ecosistema startup:** Un ecosistema startup es una sociedad de fundadores con ideas y habilidades que se complementan unos con otros para aumentar el valor de una empresa. (Aleisa, 2013), Malecki, E. J. (2018) las explica como el conjunto de diversos elementos que trabajan en conjunto para fomentar la creación de nuevas empresas mediante el uso de startups. Entre estos elementos se incluyen incubadoras de negocios, aceleradoras, inversores ángeles, eventos de networking y

programas gubernamentales de apoyo al emprendimiento. Lundvall, B. A., Joseph, K. J., & Chaminade, C. (2019).

**G7 Economía:** Marco de negociación informal en el cual se reúnen las siete mayores potencias económicas del mundo (Canadá, Francia, Alemania, Italia, Japón, Reino Unido y Estados Unidos) para concertar la elaboración de respuestas comunes a los múltiples desafíos de la globalización. (Ferrier, 2019).

**Gestión de proyectos:** La gestión de proyectos se define como el conjunto de actividades que se realizan para planificar, organizar, dirigir y controlar los recursos (humanos, financieros, tecnológicos, etc.) necesarios para alcanzar los objetivos específicos de un proyecto. (Martínez, 2011)

**Índice NASDAQ-100:** Este incluye cien de las empresas más grandes que se encuentran listadas en esta bolsa basada en el volumen de venta que presentan las acciones de dichas compañías. (Banco Santander, 2021)

**MVP:** Un producto mínimo viable es un producto con las funciones esenciales, utilizado con el propósito de aprender y validar una idea (hipótesis) con la menor cantidad de recursos posibles (tiempo y dinero) en el mercado. (Ries, E. 2014)

**NASDAQ:** El Nasdaq es el acrónimo de National Association of Securities Dealers Automated Quotation y es la segunda bolsa de valores electrónica automatizada más grande de Estados Unidos. Se caracteriza por comprender las empresas de alta tecnología en electrónica, informática, telecomunicaciones, biotecnología, etc. (Banco Santander, 2021)

**Países emergentes:** Los países emergentes son aquellos que ofrecen ventajas como una demografía creciente, internacionalización, aumento del consumo y productividad, pero también presentan

riesgos como incertidumbre financiera, problemas inflacionarios, falta de liquidez y estabilidad política y jurídica. (Maihold, 2016).

**Patrocinador (startup):** aceleradores que ayudan a grupos de empresas emergentes con sus procesos y aspiraciones, proporcionando recursos claves como: capital, espacio de trabajo conjunto, creación de redes de contacto y capacitación. (Cohen et al 2019).

**Proyecto:** Esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultado único. La naturaleza temporal de los proyectos indica un principio y un final para el trabajo del proyecto o una fase del trabajo del proyecto. Los proyectos pueden ser independientes o formar parte de un programa o portafolio. (PMBOK, 2021)

**Requisitos /requerimientos:** un requerimiento es la condición o capacidad que debe tener un sistema, producto, servicio o componente para satisfacer un contrato, estándar, especificación, u otros documentos formalmente establecidos, (PMBOK, 2021)

**Startup:** Las startups son empresas de base tecnológica que tienen la innovación en su esencia (Ries, 2014), se orientan por la tecnología de la información y tienen un gran potencial de crecimiento gracias a la introducción de innovaciones en el mercado (Robehmed, 2013; Shontell, 2014). Estas empresas basan su actividad en la investigación y el desarrollo, con la finalidad de obtener un producto o servicio final único y diferenciado. De hecho, son la fuente de dinamismo a través del cual se está canalizando nuestra evolución como sociedad hacia un mundo más moderno, emprendedor y tecnológico (Escartín, D. et al., 2020).

**Team Building:** Es el conjunto de actividades y procesos diseñados para mejorar la comunicación, colaboración, motivación y cohesión del equipo de proyecto buscando como objetivo principal aumentar el rendimiento de este. (Bubshait, 1999).

**Unicornio:** empresas que superan la valoración de mil millones de dólares antes de empezar a cotizar en bolsa. (Escartín, 2020).

## Introducción

Las empresas *startups*, “diseñadas para crear productos/servicios en condiciones de alto riesgo e incertidumbre” Ries (2014), datan de 1950, aunque es recientemente que han alcanzado notoriedad en el mundo contemporáneo. Se destaca el papel relevante de este tipo de empresas para la recuperación económica en el mundo; la anterior afirmación se atribuye a que Jeremy Jurgens, en el foro económico mundial de principios del año 2022, aseguró que son un catalizador del crecimiento económico tanto a nivel global como local, además afirmó:

El valor que crean las startups es casi equivalente al PIB de una economía del G7 y el importe de la financiación de las startup en 2021 superó los 600.000 millones de dólares, batiendo récords de financiación.

El crecimiento de las startups en el mundo empresarial y de negocios ha sido ampliamente reconocido en este siglo, influenciado por cambios dramáticos en las dinámicas de empleo, como lo explican en el informe publicado en diciembre del 2021 por El Banco Mundial, titulado *Los impactos económicos de la pandemia y los nuevos riesgos para la recuperación*, poniendo en evidencia las afectaciones macroeconómicas evidenciadas post pandemia.

Este fenómeno startup no es ajeno a la realidad de otros países más desarrollados; puesto que, si bien los referentes se encuentran en Asia y Europa, el crecimiento de las startups en América ha marcado un progreso importante, Chime y SpaceX de Estados Unidos, por ejemplo, son 2 de las 20 startup más valiosas en el mundo (startupeable, 2023). En la región (comprendida por toda

América) según fuentes como Findbol, Human Connections Media (HCM), Startupeable, Bloomberg, se encuentran alrededor de 774 unicornios aproximadamente para el año 2023.

En América Central y del Sur, el número de unicornios es menor en comparación con América del Norte. Según el informe del Global Startup Ecosystem Index, elaborado por StartupBlink, Brasil es el líder en la región sur, pues cuenta con un total de 16 unicornios, destacándose en el mercado internacional. En la región centro apenas encontramos 2 unicornios, pues según Bloomberg, aún se encuentran en fase de desarrollo temprana. Estados Unidos, en América del Norte, representa el país con el mayor número de unicornios no solo de la región norte, sino también a nivel mundial, superando a China e India. (Findbol, 2023).

El presente trabajo proporciona una visión de los factores de éxito que han demostrado ser determinantes en el progreso de proyectos en startups a lo largo del continente americano, de esa manera, se identifican las prácticas exitosas adoptadas por startups en el proceso de formulación y ejecución de proyectos. La América contemporánea, con su diversidad cultural y económica, sirve como un terreno fértil para analizar estas dinámicas, ya que las startups en la región enfrentan desafíos y se benefician de oportunidades específicas. (LAVCA).

La información recopilada contribuye al conocimiento existente y ofrece a emprendedores, inversionistas y profesionales valiosas perspectivas que puedan aplicarse en la toma de decisiones estratégicas y enriquecer el intercambio de ideas y experiencias que contribuyan al crecimiento sostenible de estas empresas innovadoras.

## **1. Perfil de la investigación**

Este capítulo recopila el desarrollo de la propuesta de trabajo de grado, mediante la exposición del planteamiento del problema, la justificación, y el propósito de la investigación.

### **1.1. Planteamiento del problema**

En la actualidad, se presenta un marco de informalidad laboral en el cual, según la OIT (2023), 1 de cada 2 trabajos que se desarrollan actualmente en América, se hacen de manera informal. El Banco Mundial publica también que “en 2020 el desempleo temporal entre los trabajadores que solo tienen educación primaria completa se elevó en el 70 % de los países” (Banco mundial, p.1, 2021). Esta situación se relaciona con las crecientes cifras de emprendimiento en el continente.

Fernández y Segovia en el 2019, por ejemplo, analizan la relación entre la informalidad laboral y el emprendimiento indicando que existe una relación positiva y significativa entre la informalidad laboral y el emprendimiento. Es decir, los trabajadores informales tienen más probabilidades de emprender que los trabajadores formales. Además, se encuentra que la experiencia laboral previa y la percepción de barreras para conseguir empleo formal son factores que influyen en la decisión de emprender.

Algunos de estos emprendimientos reciben la categorización de startup, por su enfoque en ideas con base tecnológica (Gómez, M. 2019).

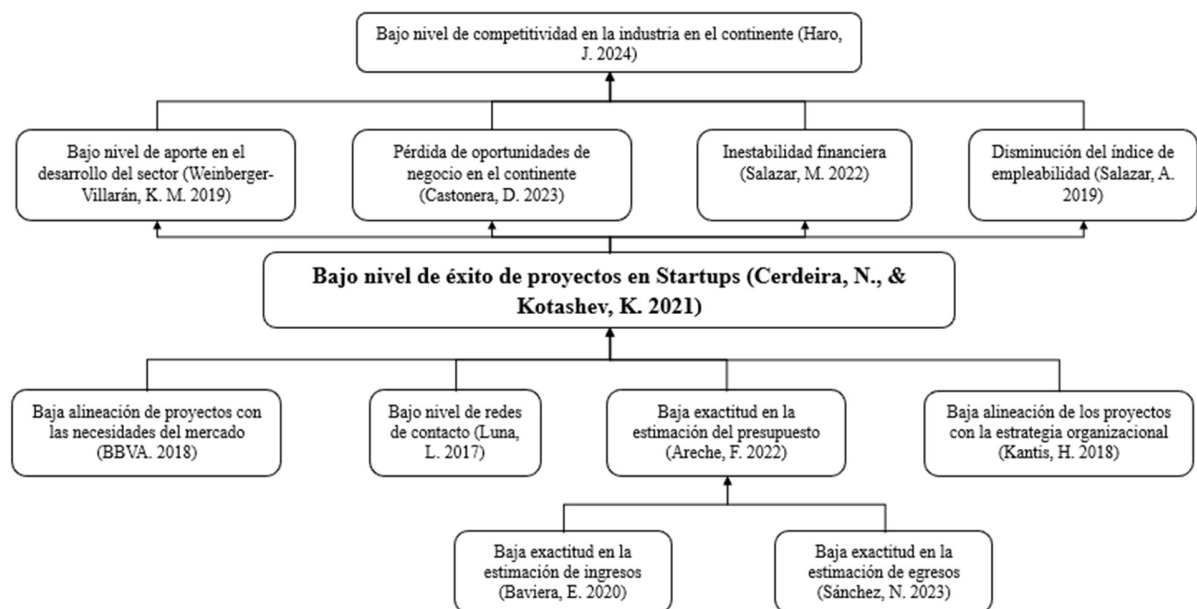
En Rocha, León y Moreno (2019) se destaca el papel que las startups tienen en el crecimiento económico. A pesar de ello, estas empresas enfrentan diversos desafíos. Según afirma Escartín, Marimon, Rius (2020), solo una de cada 10 startups acaba teniendo éxito, lo que muestra las

dificultades y riesgos que atraviesan estos proyectos empresariales. A pesar de estos retos, existe una oportunidad para impulsar y potenciar este tipo de empresas, lo que contribuiría a apalancar aún más la economía.

En el artículo publicado por BBVA en 2018 titulado *Por qué fracasan las Startups*, se identifican los factores más comunes, por los cuales una startup fracasa, entre ellos se encuentran la mala identificación de la necesidad del mercado, problemas de financiación, dificultades a la hora de determinar el precio de los productos/servicios y sus costos, entre otros.

En vista de lo anterior, se plantea el siguiente árbol de problemas Gráfico 1, que tiene como problema central el bajo éxito de proyectos en empresas startups, desprendiéndose de estas, las causas mencionadas que justifican el desarrollo de este trabajo de grado.

**Gráfico 1.** Árbol de problemas: Bajo nivel de éxito de proyectos en startups.



*Fuente: elaboración propia.*

Enfocándonos en las causas subyacentes, se plantea el árbol de objetivos del Gráfico 2.



**Gráfico 2.** Árbol de objetivos: Aumentar el nivel de éxito de proyectos en startups.



*Fuente: elaboración propia.*

## 1.2. Pregunta de investigación

Se necesita definir la ruta para aumentar el éxito de los proyectos dentro de las startups, por lo tanto, se plantea la pregunta: *¿Cómo contribuir al aumento del porcentaje de éxito de los proyectos en startups?*, lo anterior se podría lograr a través de la identificación de factores de éxito en formulación y ejecución de proyectos en estas empresas.

## 1.3. Justificación

Según Trujillo y Pérez (2023), una manera en que las organizaciones pueden ganar ventaja competitiva es a través de la gestión de proyectos. El presente trabajo de grado se enfoca en la

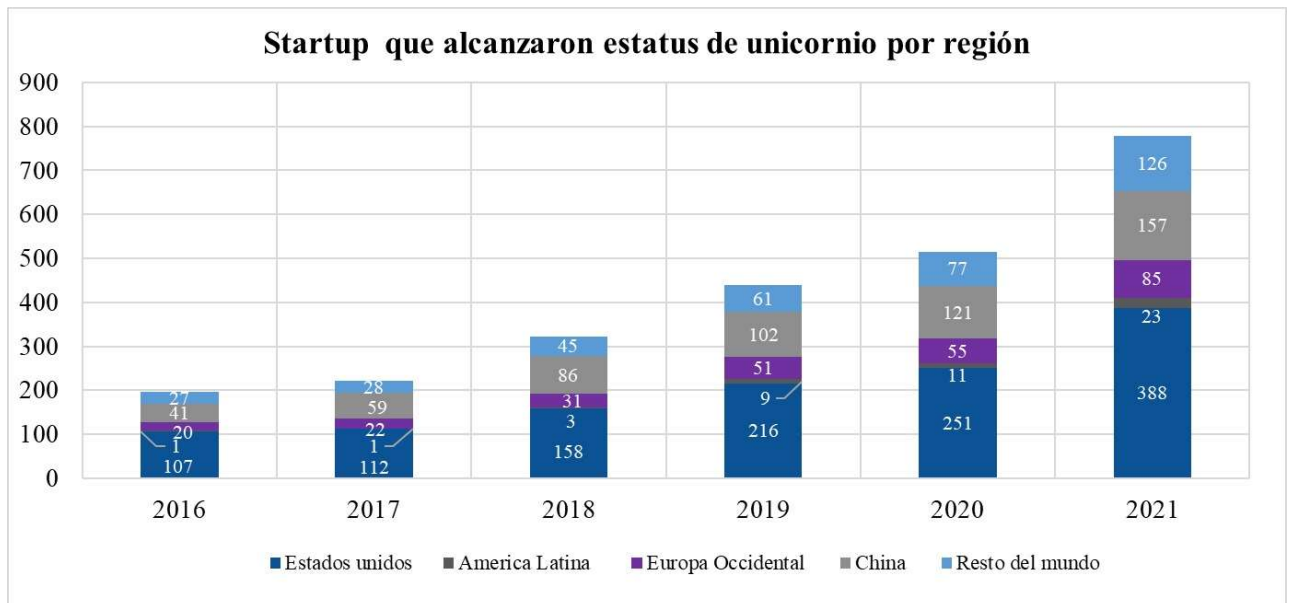
identificación de factores de éxito en la formulación y ejecución de proyectos en empresas startups, con el fin de aumentar la probabilidad de éxito en su proceso de consolidarse como empresas. Reconociendo la oportunidad que representan estas empresas para la economía de la región, como lo indica Jeremy Jurgens “Las empresas emergentes son cruciales para lograr un cambio social, así como para impulsar la recuperación económica y el crecimiento responsable.” (Jeremy Jurgens, World Economic Forum, 2022).

Particularmente en países emergentes, las transiciones institucionales pueden cambiar “las reglas del juego” muy rápidamente, impactando el desempeño de los nuevos emprendimientos. Entonces, se enfrentan a altos niveles de incertidumbre en el ecosistema empresarial, legal y gubernamental, por ende, son obstáculos para el rendimiento de las empresas y así mismo del resultado de los proyectos (Teixeira, E. G et al. 2021).

Según Tepexpa, S. S., & Castañeda, K. T. (2022) las startups han logrado avances en todo tipo de actividades económicas, superando obstáculos gracias a las innovaciones en sus productos, modelos de negocio y sistemas de distribución, se encuentran en diversidad de sectores como: Supply Chain (startups que buscan impactar directamente la cadena logística en empresas), HealthTech (innovación aplicada a la salud y al bienestar), HR Tech (soluciones que buscan mayor productividad laboral a partir de herramientas de gestión de personal), FoodTech (soluciones dirigidas al sector alimenticio) y Fintech (empresa aplicada a nuevas tecnologías de inversión y finanzas).

Este tipo de empresas tanto en América como a nivel mundial han presentado una tendencia al alza a través de los últimos años. A continuación, en el Gráfico 3, se representa el total de unicornios por región entre el 2016 y el 2021.

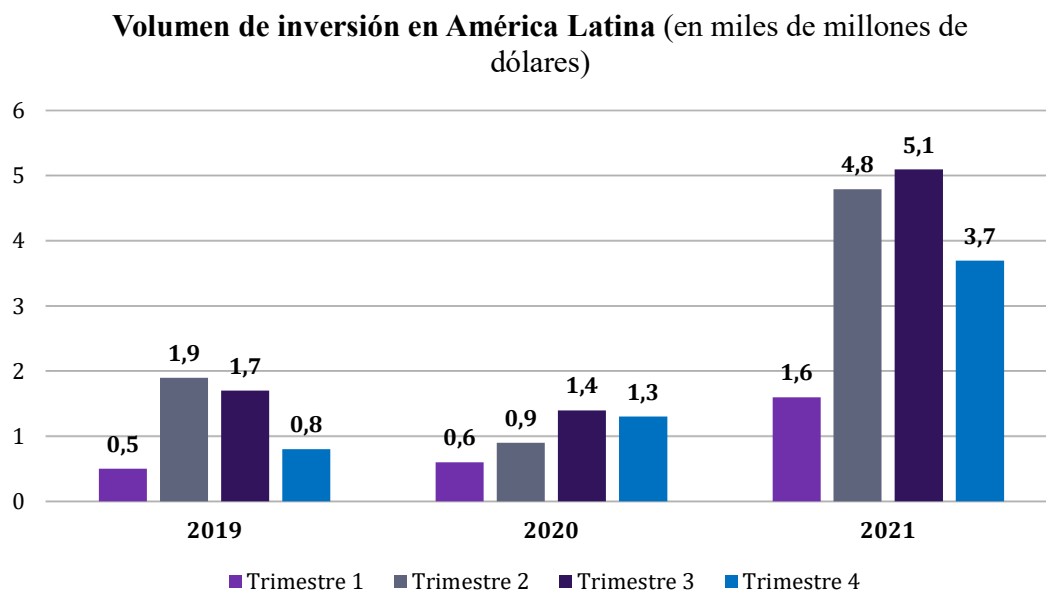
**Gráfico 3.** Startups que alcanzaron estatus de unicornio por región.



*Fuente: Adaptado de Statista (s.f.)*

En cada uno de los años se evidencia que más de la mitad de las startups en el mundo se originan en Estados Unidos. América Latina, por su parte, se identifica en este contexto como “una tierra de oportunidades para invertir en startups” de acuerdo con la información publicada por la Asociación para la Inversión de Capital Privado en América Latina (LAVCA), respecto a que, durante el 2021, las empresas tecnológicas con sede en Latinoamérica lograron atraer más de 15.000 millones de USD en inversiones de capital de riesgo. La tendencia de crecimiento en la inversión para Latinoamérica se puede visualizar en el Gráfico 4.

**Gráfico 4.** Volumen de inversión de capital de riesgo en Latinoamérica.



*Fuente: Adaptado de LAVCA*

En los Gráficos 3 y 4 se observa, comparando los años 2020 y 2021 para América Latina, que se duplica el número de empresas startups que alcanzaron el status de unicornio, consecuencia del incremento de dichas empresas es el notable aumento en el volumen de inversión de capital de riesgo, reafirmando que América Latina es una tierra de oportunidades para invertir en startups.

### **1.3.1. Alineación del trabajo de grado**

Este trabajo de grado se realiza enmarcado en las políticas y planes estratégicos de diferentes entidades e instituciones listadas en la Tabla 1, en primer lugar, la Universidad Escuela Colombiana de Ingeniería Julio Garavito y su entorno, en segunda instancia Colombia como el país en el cual se desarrolla y finalmente la Unesco como organización global referente.

**Tabla 1.** Alineación estratégica del trabajo de grado.

| Entidad   | Política  | Fuente   |
|---|---|--|
| La Universidad Escuela Colombiana de Ingeniería Julio Garavito es una Institución de Educación Superior (IES) | Declaración de la Universidad Escuela Colombiana de Ingeniería Julio Garavito hacia el emprendimiento: Ser la institución líder en Colombia en emprendimientos sostenibles de base tecnológica que genera impacto social. | Emprendimiento en la Escuela Colombiana De Ingeniería Julio Garavito - Escuela Colombiana De Ingeniería Julio Garavito, s.f. |
| Gobierno Nacional de Colombia   | LEY DE EMPRENDIMIENTO Ley 2069 de 2020, la educación y capacitación para el desarrollo de habilidades para el emprendimiento, en Colombia   | Ley 2069 De 2020 - Gestor Normativo, 2020.   |
| UNESCO  | “Promover el crecimiento económico sostenido, inclusivo y sostenible, el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todos. “   | United Nations, 2015.  |

*Fuente: elaboración propia.*

### 1.3.2. Objetivos

Para obtener el producto relacionado con el trabajo de grado, se plantea un objetivo general y cinco objetivos específicos.

#### 1.3.2.1. Objetivo general

Identificar los factores de éxito en la formulación y ejecución de proyectos en empresas startups en el continente americano.

#### 1.3.2.2. Objetivos específicos

- Analizar factores de éxito en la formulación y ejecución de proyectos según literatura.
- Identificar los casos de éxito de empresas startups y realizar análisis comparativo de factores de éxito.

- Verificar los factores de éxito identificados para formulación y ejecución de proyectos en los casos de estudio en startups.
- Relacionar factores de éxito identificados en startups con factores de formulación y ejecución de proyectos, mediante la construcción de una matriz bidimensional.
- Establecer los factores de éxito en los proyectos en empresas tipo startup.

## **2. Marco Conceptual**

En este capítulo se presenta la literatura académica que se usa en el desarrollo de la investigación y se encuentra dividida en dos partes: la primera, orientada a una identificación de factores de éxito en organizaciones tradicionales en la formulación de proyectos y en segunda instancia en la ejecución de los mismos, con el objetivo de obtener hallazgos y conclusiones.

### **2.1. Identificación de factores de éxito en formulación y ejecución de proyectos**

Para la identificación de los factores de éxito en formulación y ejecución se aplica el principio de Pareto, el cual establece que aproximadamente el 80% de los efectos provienen del 20% de las causas. En este trabajo de grado, y de acuerdo con la aplicación del principio de Pareto, se obtiene un método que permite clasificar gráficamente los factores relacionados con el éxito de un proyecto encontrados en la literatura de mayor a menor frecuencia, analizados tanto desde los frentes de la formulación, como de la ejecución. Por lo tanto, estos factores se consideran los más relacionados en la literatura. Igualmente, se debe considerar que, aunque se mencionan factores similares se consideran en etapas distintas del proyecto (formulación o ejecución).

Asimismo, para determinar la frecuencia de recurrencia de los factores en la literatura, se utiliza un enfoque cuantitativo (este se muestra a detalle en el capítulo 4, marco metodológico). Cada vez que un factor es mencionado en un documento, se registra su presencia. Posteriormente, se realiza un análisis de frecuencia para determinar cuántas veces aparece cada factor en los documentos revisados. Esta información permite establecer un ranking de los factores más recurrentes y su nivel de importancia relativa.

La aplicación del análisis de Pareto y la determinación de la frecuencia de recurrencia de los factores en la literatura, el cual es un enfoque basado en datos, evidencia y proporciona una base sólida para la toma de decisiones y la formulación de estrategias efectivas a nivel organizacional, maximizando así las posibilidades de éxito y crecimiento sostenible de la empresa, como lo menciona Joseph M. Juran en su libro *Juran's Quality Control Handbook*.

### **2.1.1. Identificación de factores de éxito en formulación de proyectos**

La formulación de proyectos es una de las etapas iniciales del ciclo de vida de un proyecto, en esta etapa se evidencia la viabilidad del proyecto, por lo tanto, ya se ha identificado un problema, necesidad u oportunidad. Así lo afirma Rafael Méndez en su libro *formulación y evaluación de proyectos: Enfoque para emprendedores* (2020), cuando menciona que formular un proyecto implica un cuidadoso análisis del contexto, el cual permite determinar los factores que van a diferenciar el proyecto respecto a otros con los cuales compite.

De acuerdo con esta definición, la formulación implica la creación de un plan detallado que permita estimar lo más preciso posible los hechos que podrían suceder dentro de un proyecto. Según el documento *herramientas para la formulación de proyectos de cooperación internacional* (2021),

la formulación de un proyecto debe tener una consistencia lógica en términos de relación medios-fines, esto quiere decir que, en la etapa de formulación de un proyecto se analiza si las actividades planteadas dentro del mismo permiten cumplir con los resultados, y si estos contribuyen efectivamente a la solución de la problemática o al aprovechamiento de la oportunidad por las cuales surge. (Agencia Presidencial de Cooperación Internacional de Colombia APC. 2021).

Dentro de la búsqueda realizada en la literatura académica de 29 fuentes, incluidos artículos de investigación y libros, se evidencia la importancia de la formulación de proyectos y se identifican diversos factores que pueden influir en su éxito. Estos factores están relacionados con múltiples aspectos, incluyendo la claridad de los objetivos, la viabilidad técnica y financiera, la identificación y gestión de riesgos, así como la participación y colaboración de los actores relevantes en el proceso.

En la Tabla 2, se muestra la literatura donde se encuentran los factores de éxito hallados en la formulación de proyectos, derivado del análisis literario desarrollado.

**Tabla 2.** Hallazgos de factores de éxito en proyectos en la formulación.

| Factores de éxito                                | Descripción  | Frecuencia en la literatura | Fuente principal  |
|--|--|-----------------------------|---|
| Asignar adecuadamente los recursos               | Asignar los recursos necesarios de manera efectiva para garantizar que el proyecto se complete en tiempo y forma   | 17                          | Mondragón, D. (2017). <i>Formulación y evaluación de proyectos</i> . Bogotá: AREANDINA. Fundación Universitaria del Área Andina.                                      |
| Definir objetivos claros                         | Definir claramente los objetivos del proyecto y asegurarse de que sean comprensibles para todos los miembros del equipo                                      | 17                          | Serrano, F. (2020). <i>Proyectos de inversión</i> .   |
| Analizar los interesados                         | Identificar y describir a los interesados sobre la base de sus atributos, relaciones recíprocas e intereses vinculados con un determinado problema o recurso | 16                          | McGrath, S., & Whitty, S. (2017). Stakeholder defined. <i>International Journal of Managing Projects in Business</i> , 10(4), 721–748. doi:10.1108/ijmpb-12-2016-0097 |
| Seleccionar adecuadamente el equipo del proyecto | Elegir un equipo multidisciplinario que abarque las necesidades del proyecto a desarrollar   | 14                          | Lozano, R. (2020). <i>Formulación y evaluación de proyectos: enfoque para emprendedores</i> . Ecoe Ediciones.   |
| Desarrollar un plan de gestión de riesgos        | Desarrollar un plan detallado para la identificación y mitigación de riesgos   | 14                          | Barafort, B., Mesquida, A., & Mas, A. (2017). <i>Integrating risk</i>   |

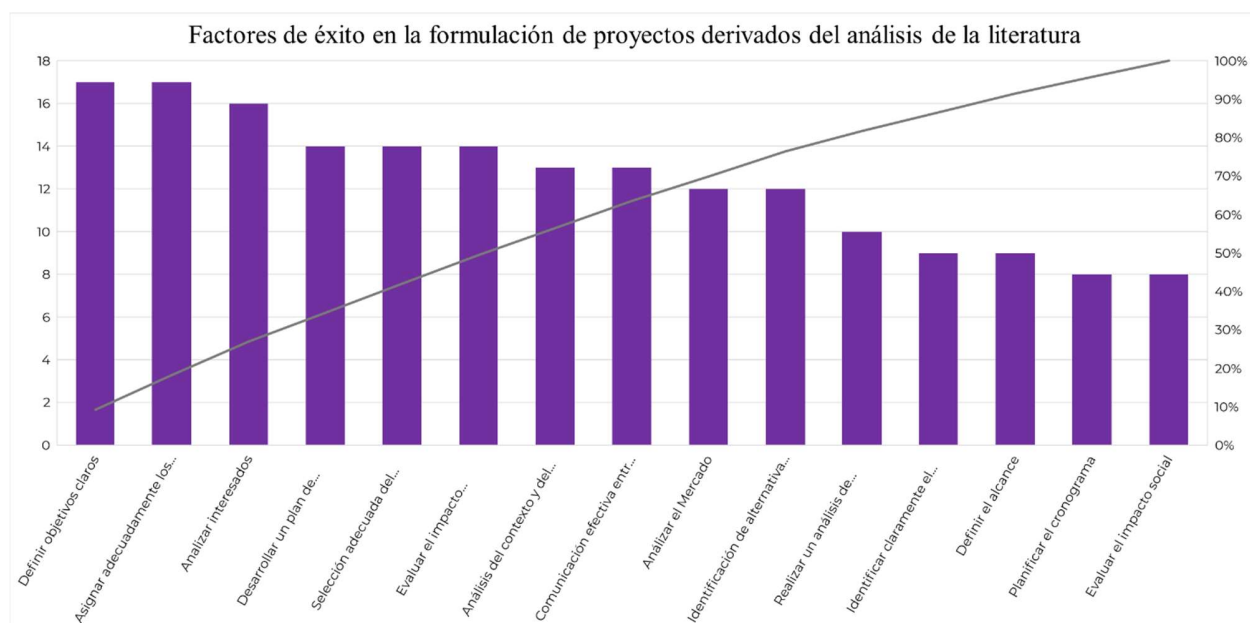


| Factores de éxito   | Descripción  | Frecuencia en la literatura | Fuente principal  |
|---|--|-----------------------------|---|
|   |  |                             | management in IT settings from ISO standards and management systems perspectives, <i>Computer Standards &amp; Interfaces</i> , 54, 176-185.   |
| Evaluar el impacto ambiental  | Evaluar e identificar los efectos y cambios que un proyecto o acción tiene en el medio ambiente. Abarca la descripción y caracterización del medio en el que se desarrollará el mismo, la identificación de áreas y ecosistemas críticos o vulnerables frente a las acciones intrínsecas del proyecto. | 14                          | Viloria, M., Cadavid, L., & Awad, G. (2018). Metodología para evaluación de impacto ambiental de proyectos de infraestructura en Colombia. <i>Ciencia E Ingeniería Neogranadina</i> , 28(2), 121-156. <a href="https://doi.org/10.18359/rcin.2941">https://doi.org/10.18359/rcin.2941</a> |
| Comunicación efectiva entre los miembros del proyecto y los interesados | Comunicar adecuadamente órdenes, peticiones y / o requerimientos   | 13                          | Orozco, E. (2023). Diseño de un plan de comunicación para el equipo del proyecto y los interesados dentro de una empresa del sector de telecomunicaciones.  |
| Analizar el contexto y el entorno                                       | Realizar un análisis del contexto y del entorno en el que se desarrollará el proyecto. Debe considerarse el contexto socioeconómico, político, legal y cultural en el que se desarrollará el proyecto, así como los posibles impactos del proyecto en el entorno.                                      | 13                          | Jesús R. Meléndez; Ahmed El Salous (2021) Factores críticos de éxito y su impacto en la gestión de proyectos empresariales: una revisión integral   |
| Identificar alternativas de solución                                    | Identificar diferentes alternativas de solución al problema o la oportunidad que se quiere abordar, considerando la viabilidad de cada una   | 12                          | Mondragón, D. (2017). <i>Formulación y evaluación de proyectos</i> . Bogotá: AREANDINA. Fundación Universitaria del Área Andina.  |
| Analizar el mercado   | Realizar un análisis de mercado exhaustivo para evaluar la demanda del producto o servicio que se planea ofrecer. Debe considerarse la competencia, las tendencias del mercado, el tamaño del mercado y los cambios en el comportamiento del consumidor.   | 12                          | Charles-Leija, H., Sánchez Rodríguez, R., & Ramírez Jaramillo, A. L. (2020). <i>Formulación y evaluación de proyectos, una reflexión para las pymes agroindustriales de México</i> . Ciencias Administrativas   |
| Realizar un análisis de viabilidad                                      | Evaluar la viabilidad técnica, financiera y operativa del proyecto y determinar si es factible y rentable  | 10                          | Marco, A. (2018). Project Feasibility. In: <i>Project Management for Facility Constructions</i> . Springer, Cham. <a href="https://doi.org/10.1007/978-3-319-75432-1_6">https://doi.org/10.1007/978-3-319-75432-1_6</a>   |
| Definir el alcance  | Desarrollar una descripción detallada del proyecto y del producto  | 9                           | Evan Bingham and G. Edward Gibson Jr. (2016) <i>Infrastructure Project Scope Definition Using Project Definition Rating Index</i>   |
| Identificar claramente el problema                                      | Definir y comprender claramente el problema, oportunidad de mejora o necesidad por la cual surge el proyecto.  | 9                           | Javad Bakhshi, Ireland, V., & Corral de Zubielqui, G. (2015). Exploring project complexities: a critical review of the literature.  |
| Planificar el cronograma  | Definir las fechas de inicio y finalización de las actividades a realizar, establecer las dependencias entre ellas y determinar la duración del proyecto,  | 8                           | Rojas y Araujo (2019). <i>Planificación de cronogramas en entornos multi-proyectos de desarrollo de software</i>  |
| Evaluar el impacto social   | Evaluar e identificar los efectos y cambios que un proyecto o acción tiene en la sociedad, tanto a nivel individual como colectivo, con el objetivo de generar beneficios, mejorar condiciones de vida o abordar problemáticas sociales.   | 8                           | Inter-American Development Bank. (2018). <i>Evaluación del impacto social</i> .   |

*Fuente: elaboración propia.*

Adicionalmente para priorizar estos factores encontrados, en el Gráfico 5 se detalla el resultado del análisis de Pareto, el desglose de este Pareto se encuentra en el Anexo A, donde se muestran de izquierda a derecha cuales son los factores que más se repiten en las fuentes consultadas, evidenciando su relevancia en la formulación de proyectos según la literatura.

**Gráfico 5.** Pareto - Factores de éxito en la formulación de proyectos derivados del análisis de la literatura.



*Fuente: elaboración propia.*

### 2.1.2. Identificación de factores de éxito en ejecución de proyectos

La ejecución exitosa de proyectos es fundamental para alcanzar los objetivos y entregar resultados satisfactorios, para lograrlo, es crucial identificar y comprender los factores que contribuyen al éxito de un proyecto; así lo señala Basgal (2021): “la gerencia de proyectos es la aplicación de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas en las actividades del proyecto, con el objetivo

de atender sus necesidades. Para obtener éxito en esta actividad, es necesario un conjunto de conocimientos y capacidades” (Basgal, p.7, 2021)

La metodología empleada, comienza recopilando una amplia gama de estudios, en total 30 investigaciones y publicaciones relacionadas con el ámbito del éxito en la ejecución de proyectos. Estos documentos son revisados y analizados en busca de los factores que se han considerado determinantes para el éxito del proyecto. Estos factores han incluido aspectos como la planificación, la gestión de recursos, la comunicación, el liderazgo, entre otros. Cuando se identifican los factores, se utiliza la técnica de Pareto para clasificarlos en orden de frecuencia.

En este sentido, se ha puesto en práctica la técnica basada en el análisis de Pareto que permite determinar los factores que presentan mayor frecuencia o repetición en la literatura, este método se detalla en el Anexo B y el resultado se presenta en la Tabla 3, que se muestra a continuación.

**Tabla 3.** Hallazgos de factores de éxito en proyectos en ejecución.

| Factor de éxito                  | Descripción   | Frecuencia en la literatura | Fuente principal  |
|----------------------------------|---|-----------------------------|---|
| Gestionar el alcance             | Definir claramente los objetivos, entregables y requisitos del proyecto y asegurarse de que se entiendan claramente por todas las partes interesadas. La gestión del alcance es esencial para evitar cambios imprevistos que pueden afectar el tiempo, el costo y la calidad del proyecto.  | 14                          | Ramírez, J., & Gallego, J. (2019). Análisis de factores críticos de éxito en la gestión de proyectos. Caso: sector empresarial colombiano. <i>Revista Facultad de Ciencias Económicas</i> , 27(2), 123-138                                  |
| Planificar adecuadamente         | Establecer metas claras, identificar los recursos necesarios, definir el presupuesto y establecer plazos realistas. La planificación adecuada implica tener un plan de contingencia si surgen imprevistos. La planificación adecuada es esencial para el éxito del proyecto, ya que permite a los miembros del equipo entender el alcance del proyecto, el tiempo y los recursos necesarios para completarlo. | 13                          | Meléndez, J. & El Salous, A. (2021). Factores críticos de éxito y su impacto en la Gestión de Proyectos empresariales: Una revisión integral. <i>Revista de Ciencias sociales</i> , 27(4), 228-242.   |
| Gestionar la calidad             | Asegurar que el proyecto cumpla con los estándares de calidad establecidos.   | 12                          | González-Pérez, M. & Rodríguez, P. (2018). Factores críticos de éxito en la gestión de proyectos: Un enfoque en la experiencia española. <i>Revista de la Facultad de Ingeniería</i> , 33(62), 105-116.                                     |
| Comunicar efectivamente          | Establecer canales de comunicación claros y efectivos y asegurarse de que todas las partes interesadas estén al tanto del progreso del proyecto y de cualquier cambio en el plan. La comunicación efectiva es esencial para asegurarse de que todos estén en la misma página y para evitar malentendidos o confusiones que puedan afectar el proyecto.  | 12                          | Ramírez, A., & Cáceres, J. (2019). Factores críticos de éxito en la gestión de proyectos: revisión sistemática de la literatura. <i>Revista Espacios</i> , 40(49), 12.  |
| Usar adecuadamente la tecnología | Utilizar la tecnología de manera efectiva para mejorar la eficiencia y la productividad del equipo del proyecto. El uso adecuado de la tecnología puede ayudar a automatizar procesos y reducir el tiempo necesario para completar tareas, lo que puede mejorar el tiempo y el costo del proyecto.  | 12                          | Cáceres, J., & Villafuerte, J. D. (2021). Factores críticos de éxito en la gestión de proyectos en empresas de tecnología: un enfoque basado en la teoría de recursos y capacidades. <i>Revista de Investigación Académica</i> , 28, e1485. |
| Liderar efectivamente            | Elegir líderes eficaces que puedan dirigir y motivar al equipo del proyecto. El liderazgo efectivo es fundamental para el éxito del proyecto, ya que permite que el equipo del proyecto tenga una visión clara y se mantenga enfocado en los objetivos del proyecto.  | 10                          | Ramírez, J., & Gallego, J. (2019). Análisis de factores críticos de éxito en la gestión de proyectos. Caso: sector empresarial colombiano. <i>Revista Facultad de Ciencias Económicas</i> , 27(2), 123-138.                                 |

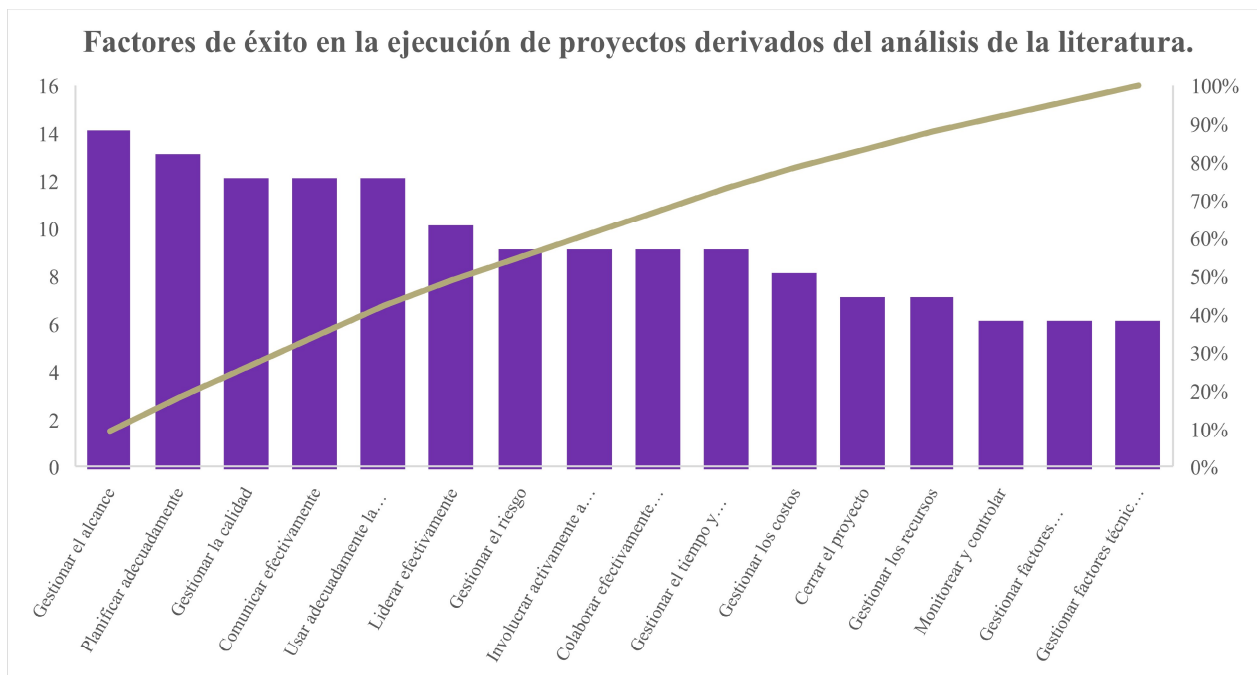
| Factor de éxito                                       | Descripción  | Frecuencia en la literatura | Fuente principal   |
|---|--|-----------------------------|--|
| Gestionar el riesgo                                   | Identificar los riesgos potenciales y establecer un plan para mitigarlos. La gestión adecuada del riesgo implica estar preparado para los imprevistos y tener un plan de contingencia si algo sale mal. La gestión adecuada del riesgo es fundamental para el éxito del proyecto, ya que permite a los miembros del equipo anticipar los posibles riesgos y tomar medidas preventivas para minimizar su impacto.   | 9                           | Ramírez, J. & Gallego, J. (2019). Análisis de factores críticos de éxito en la gestión de proyectos. Caso: sector empresarial colombiano. <i>Revista Facultad de Ciencias Económicas</i> , 27(2), 123-138.   |
| Involucrar activamente a todas las partes interesadas | Asegurar que todas las partes interesadas estén involucradas y comprometidas en el proyecto. La participación activa de las partes interesadas es fundamental para el éxito del proyecto, ya que permite a todas ellas tener voz y asegurarse de que se satisfagan sus necesidades y expectativas. La participación activa de las partes interesadas también puede mejorar la calidad del proyecto al permitir la retroalimentación y las sugerencias de las partes interesadas en las diferentes etapas del proyecto. | 9                           | Villamil, Y. & Moreno, G. (2021). Factores críticos de éxito en la ejecución de proyectos de tecnología de la información: una revisión sistemática de literatura. <i>Revista Científica de Administración, Finanzas e Informática</i> , 11(1), 39-54. |
| Colaborar efectivamente dentro del equipo             | Fomentar la colaboración y el trabajo en equipo entre los miembros del equipo del proyecto. La colaboración efectiva del equipo es fundamental para el éxito del proyecto, ya que permite que los miembros del equipo compartan conocimientos y habilidades y trabajen juntos para alcanzar los objetivos del proyecto.  | 9                           | Sánchez-Apellániz, M., & Ramos-Álvarez, M. M. (2021). Factores críticos de éxito en la gestión de proyectos: Revisión de la literatura. <i>Revista de Investigación Académica</i> , 30, e257   |
| Gestionar el tiempo y cronograma                      | Establecer plazos realistas y asegurarse de que se cumplan dentro del cronograma establecido.  | 9                           | Lock, D. (2019). <i>Project management</i> (Eleventh ed.). Routledge.  |
| Gestionar los costos                                  | Mantener el control sobre los costos del proyecto y asegurarse de que se mantengan dentro del presupuesto establecido.   | 8                           | Bowers, C., Miller, J., & Elliott, M. (2020). Factors Influencing Success in Health Information Technology Projects: An Exploratory Study. <i>Journal of Healthcare Information Management</i> , 34(3), 146-153.                                       |
| Cerrar el proyecto                                    | Finalizar todas las tareas y entregar los resultados del proyecto según lo acordado, y asegurarse de que los objetivos se hayan cumplido.  | 7                           | Bowers, C., Miller, J., & Elliott, M. (2020). Factors Influencing Success in Health Information Technology Projects: An Exploratory Study. <i>Journal of Healthcare Information Management</i> , 34(3), 146-153.                                       |

| Factor de éxito                                      | Descripción  | Frecuencia en la literatura | Fuente principal   |
|--|--|-----------------------------|--|
| Gestionar los recursos                               | Asignar adecuadamente los recursos del proyecto, como el tiempo, el personal, el presupuesto y los materiales. La gestión eficaz de los recursos asegura que el proyecto se realice dentro del presupuesto y el plazo previstos, y que se alcancen los objetivos del proyecto.   | 7                           | Camacho, J., Montoya, C., & Ospina, D. (2018). Factores críticos de éxito para la gestión de proyectos de tecnología de la información en Colombia. <i>Ingeniería y Competitividad</i> , 20(2), 71-85.             |
| Monitorear y controlar                               | Realizar el seguimiento y control del progreso del proyecto para asegurarse de que se estén cumpliendo los objetivos del proyecto, los plazos y el presupuesto previstos. El monitoreo y control también ayuda a identificar y mitigar los riesgos y los problemas del proyecto antes de que se conviertan en problemas mayores. | 6                           | García, R., & Gutiérrez, L. (2018). Factores críticos de éxito en la gestión de proyectos en México. <i>Revista de Gestão e Projetos</i> , 9(1), 1-12.   |
| Gestionar factores humanos                           | Gestionar a las personas involucradas en el proyecto, incluyendo el equipo del proyecto, los stakeholders y los usuarios finales. La gestión efectiva de los factores humanos implica la comunicación clara, la colaboración, la motivación y la resolución de conflictos.   | 6                           | Montero, J., Gómez, H., Arocutipá, J. P., & Cuadros, M. (2020). Áreas de conocimiento y fases clave en la gestión de proyectos: consideraciones teóricas. <i>Revista Venezolana de Gerencia</i> , 25(90), 680-692. |
| Gestionar factores técnicos en seguimiento y control | Gestionar las tecnologías y herramientas utilizadas en el proyecto. La gestión efectiva de los factores técnicos implica la selección adecuada de la tecnología, la planificación y gestión del diseño y la implementación, y la resolución de problemas técnicos.   | 6                           | Phillips, J. (2018). <i>PMP Project Management Professional Study Guide</i> (9na ed.). McGraw Hill Professional.   |

*Fuente: elaboración propia.*

En el Gráfico 6 se detalla el resultado del análisis de Pareto.

**Gráfico 6.** Pareto - Factores de éxito en la ejecución de proyectos derivados del análisis de la literatura.



*Fuente: elaboración propia.*

En la Tabla 4, se exponen los hallazgos, conclusiones y recomendaciones derivadas de la búsqueda de factores de éxito en proyectos en la literatura para formulación y ejecución de proyectos.

**Tabla 4.** Hallazgos, conclusiones y recomendaciones.

| Hallazgos  | Conclusiones  | Recomendaciones   |
|--|---|---|
| <p>Los autores y estándares consultados definen formulación de proyectos así: fase donde se evidencia la viabilidad del proyecto, por lo tanto, ya se ha identificado un problema, necesidad u oportunidad, configurando de manera óptima el proyecto, así que se determinan y cuantifican todos los costos y beneficios</p> <p>Los autores y estándares consultados definen ejecución de proyectos así: es la aplicación de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas en las actividades del proyecto, con el objetivo de atender sus necesidades. Para obtener éxito en esta actividad, es necesario un conjunto de conocimientos y capacidades.</p> | <p>La formulación de proyectos es una etapa crucial para garantizar que los proyectos estén bien configurados y respaldados por análisis rigurosos. Durante esta etapa se ha identificado un problema, necesidad u oportunidad que justifica la creación del proyecto. La viabilidad implica que el proyecto tiene "sentido y propósito" dentro del contexto en el que se desarrolla. Durante esta fase se toman decisiones fundamentales del alcance, objetivos, recursos, y estrategias que guiarán la ejecución. Esta etapa asegura que el proyecto sea rentable y sostenible.</p> | <p>La búsqueda de factores de éxito de proyectos tradicionales debe fundamentarse en conceptos teóricos ya definidos en la literatura formal.</p> |

| Hallazgos  | Conclusiones  | Recomendaciones  |
|--|---|--|
| <p>La revisión de la literatura del universo de factores de éxito en formulación y ejecución en proyectos, referenciados y agrupados en orden de relevancia en el capítulo 2, permite identificar, analizar y agrupar en un total de 31 factores que se sugiere debe considerar un proyecto para alcanzar el éxito (15 dentro de la formulación y 16 dentro de la ejecución de proyectos).</p> | <p>Durante la fase de ejecución los equipos trabajan activamente en las actividades del proyecto para lograr sus objetivos. La ejecución tiene como objetivo atender las necesidades del proyecto. La combinación adecuada de habilidades y conocimientos es esencial para alcanzar los objetivos del proyecto.</p> <p>Para lograr el éxito en la ejecución, se requiere un conjunto sólido de conocimientos y capacidades, distribuidas desde el PM hasta el equipo de trabajo y los involucrados.</p> | <p>La agrupación en orden de relevancia de los factores de éxito encontrados en la literatura se debe realizar mediante una técnica como la del principio de Pareto.</p> |

*Fuente: elaboración propia.*



### 3. Marco contextual

En este capítulo, se profundiza en el panorama de las startups en América, examinando su participación en el ecosistema global, así como su acceso al financiamiento. Se presenta una contextualización sobre las startups para entender las características y particularidades de este tipo de organizaciones, entendiendo que “la startup nace con una persona que identifica una oportunidad y pone los medios necesarios para poner en marcha un proyecto por su propia iniciativa” (Vega, p. 57, 2018). Se exploran aspectos clave como el ciclo de vida de las startups, los factores de éxito documentados en la literatura, y las etapas que atraviesan para convertirse en una empresa consolidada. Este análisis proporciona la base de conocimiento para el estudio de casos y la identificación de factores para el éxito dentro de este tipo de organizaciones.

El continente americano desempeña un papel significativo en el panorama global, donde representa aproximadamente el 51% de la participación total de startups (Startup Genome, 2022). Los ecosistemas de startups en América cumplen un papel fundamental como facilitadores, brindando apoyo en aceleración, espacios de coworking, conexión con inversionistas y financiamiento, con una variedad de tamaños y alcances que se alinean con los perfiles de los emprendedores, según datos de Startup Genome.

Además, el acceso al financiamiento juega un papel fundamental en el éxito de las startups, les permite a los fundadores desarrollar y lanzar sus productos o servicios al mercado, aumentar su presencia y expandirse a nivel internacional, “el financiamiento es uno de los factores más relevantes para que el escalamiento de una startup suceda” (Moises, 2020). Es importante tener en cuenta que las startups tienen diferentes necesidades de financiamiento en cada etapa de su ciclo de vida, ver Gráfico 9 (Janeway, W., Nanda, R., & Rhodes-Kropf, M, 2021). Por lo tanto, es crucial que los fundadores comprendan estas

etapas y elijan el tipo de financiamiento más adecuado en cada una, evitando la dilución excesiva de la propiedad y control de la empresa, lo que podría poner en riesgo su éxito a largo plazo. (Martínez, Jesús. 2022)

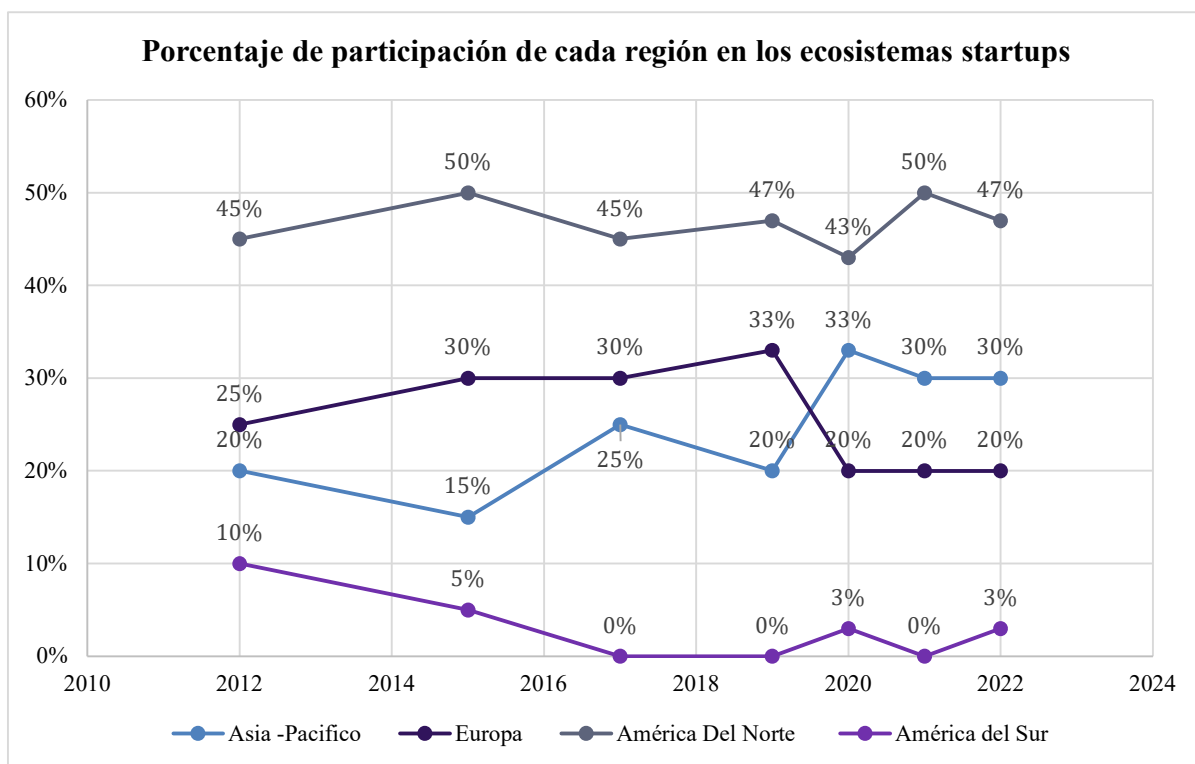
En este contexto, es necesario identificar los factores claves de éxito en la formulación y ejecución de proyectos de startups. Para ello, se consideran dos escenarios distintos. En el primer escenario, se estudia las compañías fundadas como startups y hoy reconocidas como empresas consolidadas en el mercado global. Estas empresas han logrado superar los desafíos iniciales y han implementado estrategias efectivas para alcanzar su consolidación. En el segundo escenario, se analizan las startups que han alcanzado objetivos de crecimiento y rentabilidad, pero aún no han realizado la transición a una empresa consolidada. Estas empresas se encuentran en una etapa crítica de su desarrollo, y su experiencia y prácticas exitosas pueden servir como modelo para otras startups en su camino hacia la consolidación en el mercado.

### **3.1. Empresas startups en el continente americano**

Una startup es una organización que busca establecer un modelo de negocio rentable, escalable y repetible. En sus inicios, estas empresas se basan en ideas e hipótesis, por lo que es fundamental que las validen mediante estudios de mercado y otras estrategias de testeo, debido a que suelen estar bajo presión para llevar su producto al mercado lo más rápido posible, evitando así perder tiempo y dinero (Moises, 2020). A medida que avanza, adquiere experiencia y conocimientos sobre sus clientes y su mercado objetivo, lo que le permite validar estas ideas. Escorcía et al. (2022) resalta que el fácil acceso a la financiación, la disponibilidad de infraestructura empresarial, condiciones regulatorias y el talento especializado, juegan un papel fundamental en la creación de startups.

En el año 2022, los principales ecosistemas de startups del mundo se concentran en Estados Unidos, específicamente en lugares como Silicon Valley (encabezando la lista), Nueva York, Boston, Los Ángeles y Seattle. De hecho, aproximadamente el 47% de los 30 principales ecosistemas se encuentran en América del Norte, mientras que América del Sur representa entre un 3% y un 4%. Estas cifras nos brindan una idea general de las magnitudes en el resto del mundo, como se muestra en el Gráfico 7, según los datos proporcionados por Startup Genome.com (2023).

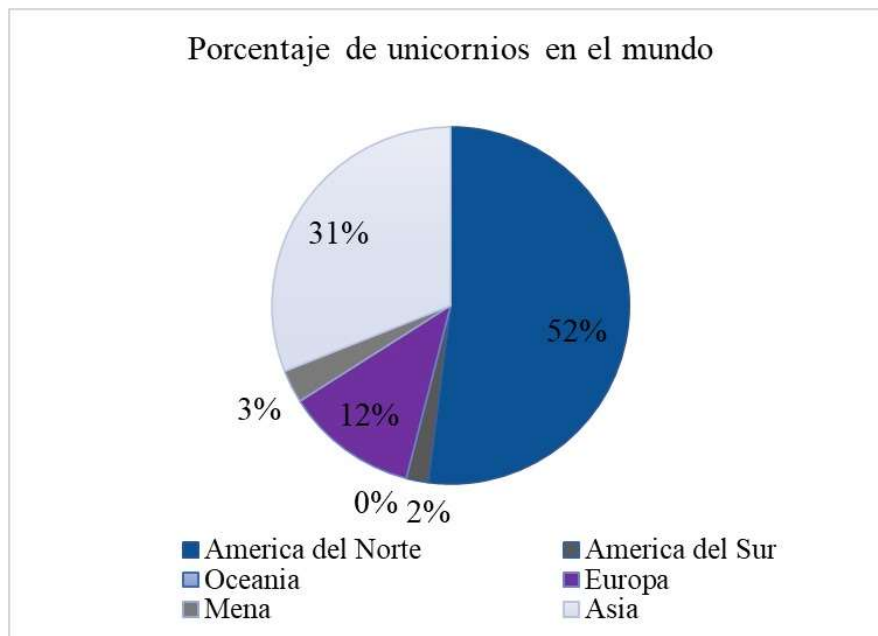
**Gráfico 7.** Porcentaje de participación de cada región en los ecosistemas mundiales de startups.



Fuente: Startup Genome.com

América desempeña un papel destacado en el panorama mundial de startups, como se refleja en el Gráfico 7, donde representa aproximadamente el 51% del total. La cifra es significativa por el papel fundamental de los ecosistemas de startups en la región. Además, América destaca en el número de startups que han alcanzado la codiciada categoría de "unicornio", con un total de 659, lo que representa el 54% del total, como se muestra en el Gráfico 8. Este hecho resalta la importancia y el potencial de crecimiento de las startups en la región.

**Gráfico 8.** Porcentaje de unicornios en el mundo.



*Fuente: adaptado de Startup Genome.com*

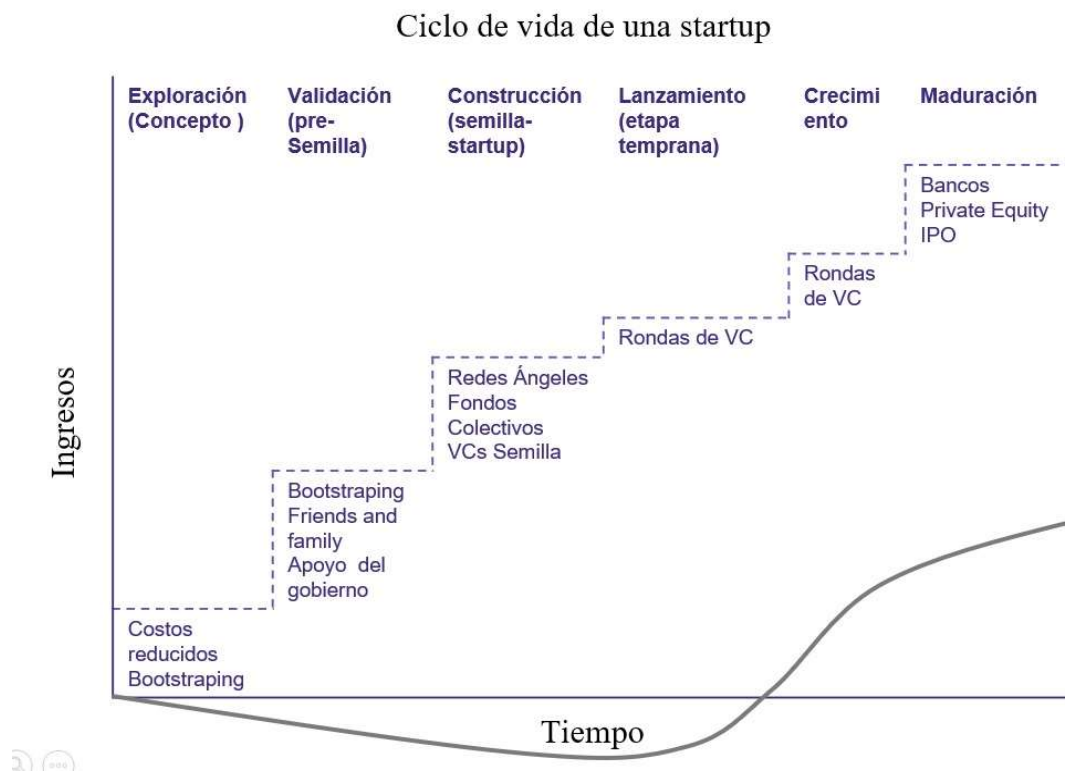
En el ámbito económico, Fierro y Mejía (2022) sostienen que el crecimiento de las startups que alcanzan el estatus de unicornio ha contribuido a la reactivación económica posterior a la pandemia, generando empleo, atrayendo inversión extranjera y fomentando la innovación en la gestión empresarial. Según el

BID (2020), estas empresas emergentes son parte de la solución a la crisis derivada de la pandemia, ya que ofrecen soluciones rápidas y creativas.

### 3.1.1. Ciclo de vida de una empresa startup

Un aspecto relevante a la hora de analizar las empresas tipo startup se refiere al ciclo de vida que tienen, ya que las etapas por las cuales evoluciona contribuyen a aplicar un análisis diferencial, pues atraviesan retos particulares en cada fase, como explica Daniel Serrot (2020) en su publicación *Valuación eficiente de startups*. En el Gráfico 9 se representa el ciclo.

**Gráfico 9.** Ciclo de vida de una Startup.



Fuente: adaptado de Sadid (2020).

En la etapa 0 o inicial (valle de la muerte), la startup se encuentra en una fase temprana de exploración y conceptualización. Se caracteriza por la incertidumbre, falta de conocimiento del sector, falta de experticia y falta de financiación. La visión del futuro puede ser confusa debido a estas limitaciones. (Escartín, Marimon, Rius, Vilaseca, p. 18, 2020). Los fundadores de la startup buscan cofundadores y construyen un equipo de trabajo. Es esencial que los fundadores comprendan claramente sus fortalezas y debilidades, así como las habilidades y experiencias necesarias en su equipo para llevar a cabo su visión de negocio. Según Martínez (2022), una elección óptima de las fuentes de financiamiento para cada una de las etapas mejora las posibilidades de supervivencia y crecimiento de las startups.

- Family, Fools & Friends (Triple F): Una opción común en esta etapa es recurrir a familiares, amigos y personas cercanas que estén dispuestas a invertir en la startup. Estas personas pueden proporcionar capital inicial y apoyo emocional, pero puede haber riesgos en caso de que la startup no tenga éxito.
- Business Angels: Los Business Angels son inversores profesionales, generalmente personas físicas, que aportan capital y recursos intangibles a las empresas emergentes. Estos recursos pueden incluir experiencia, contactos o clientes. Los Business Angels suelen ser una fuente valiosa de financiación y orientación para las startups en sus etapas iniciales.

En la etapa de semilla de una startup, se enfrenta el mayor desafío, ya que es cuando se inicia el modelo de negocio y se requiere una financiación constante. A medida que la startup avanza en esta etapa temprana, supera el punto de equilibrio, pero aún necesita una inyección continua de liquidez. En este punto, se realizan estimaciones más precisas sobre la generación de recursos de la startup, lo que aumenta la confianza de los inversores y atrae más capital (Kotashev, K, 2022).

La etapa siguiente es el crecimiento o growthlater stage, que suele ser la más prolongada en el tiempo. En esta fase, la startup comienza a contar con el músculo financiero necesario para acceder a canales de financiación más tradicionales, como entidades bancarias y grupos de inversión. Por lo tanto, coexisten diversas fuentes de financiación, como la autofinanciación (utilizando principalmente los ingresos generados por la misma startup), las sociedades de capital privado (Venture Capital – VC) y los bancos de inversión (Escartín, D et al. 2020).

Finalmente, en la última etapa *maduración* también denominada “exit stage” (Escartín, D et al., p 20. 2020) manifiestan que el 90% de las startups fallan antes de alcanzar el éxito, lo que explica que sólo una de cada 10 acaba teniendo éxito. Esto indica, en última instancia, que estas empresas atraviesan dificultades y riesgos. Escartín, D et al. 2020 identifica las opciones de la startup en esta etapa:

“(…) en la etapa de salida o exit stage, la compañía pasa a convertirse en una empresa tradicional y deja de ser una empresa emergente que debe dar el siguiente paso: ya sea saliendo a bolsa mediante una OPV —Oferta Pública de Venta—, fusionándose con otra compañía o bien siendo adquirida por una empresa más grande.” (p 21)

En la gestión de una startup, es fundamental tener en cuenta el ciclo de vida de la empresa para tomar decisiones estratégicas adecuadas, así lo explica Daniel Serrot en su publicación *Valuación eficiente de startups* (2020). Comprender en qué etapa se encuentra la startup permite a los fundadores y líderes del equipo asignar recursos de manera efectiva y establecer objetivos claros a corto y largo plazo. Por ejemplo, en las etapas iniciales, es crucial enfocarse en la obtención de financiamiento y en la construcción de una base sólida de clientes. Por otro lado, en etapas de crecimiento acelerado, puede ser necesario expandir la estructura de la empresa y diversificar los productos o servicios ofrecidos.

La firma de consultoría McKinsey and Company enfatiza la importancia de comprender el ciclo de vida de una startup para tomar decisiones estratégicas fundamentadas. Según McKinsey, las empresas que conocen el ciclo de vida de su industria y de su propia empresa pueden tomar decisiones acertadas en cuanto a la asignación de recursos y el establecimiento de metas a corto y largo plazo (McKinsey and Company, 2021).

La Tabla 5, proporciona una visión complementaria de cada una de las etapas típicas de una startup y las fuentes de financiamiento asociadas a cada una de ellas, con base en el Gráfico 9.



**Tabla 5.** Etapas de las startups y sus fuentes de financiamiento.

| Etapa                | Métodos de financiamiento   | Fuente   |
|----------------------|---|--|
| Presemilla           | Bootstrapping (financiamiento propio), préstamos de amigos y familiares, crowdfunding, aceleradoras e incubadoras         | Capital de riesgo (2023). ¿Qué es la fase «pre-seed» o presemilla de una startup? - Capital-Riesgo.es. <a href="https://capital-riesgo.es/es/articles/qu-es-la-fase-pre-seed-o-presemilla-de-una-startup/">https://capital-riesgo.es/es/articles/qu-es-la-fase-pre-seed-o-presemilla-de-una-startup/</a>                                   |
| Semilla              | Capital semilla, inversores ángel, crowdfunding, aceleradoras e incubadoras   | Cemex (2023). What are the six stages of a startup?   Cemex Ventures. Cemex Ventures. <a href="https://www.cemexventures.com/startup-stages-phases/">https://www.cemexventures.com/startup-stages-phases/</a>  |
| Etapa temprana       | Capital de riesgo, inversores institucionales, financiamiento de deuda, fondos de inversión, financiamiento participativo | Capital de riesgo (2023). ¿Qué es la fase «pre-seed» o presemilla de una startup? - Capital-Riesgo.es. <a href="https://capital-riesgo.es/es/articles/qu-es-la-fase-pre-seed-o-presemilla-de-una-startup/">https://capital-riesgo.es/es/articles/qu-es-la-fase-pre-seed-o-presemilla-de-una-startup/</a>                                   |
| Etapa de crecimiento | Capital de crecimiento, capital privado, líneas de crédito, préstamos bancarios, emisión de bonos                         | Zulfiqar, F., Asif, M., & Zia-Ur-Rehman, M. (2021). Growth stage financing for startups: Exploring the role of venture capitalists and private equity. <i>Journal of Small Business Management</i> , 59(1), 190-208.   |
| Etapa de madurez     | Financiamiento de deuda, fusiones y adquisiciones, préstamos bancarios, emisión de bonos                                  | Fundación Innovación Bankinter. (10 de mayo, 2021). ¿Cuándo una startup deja de ser una startup? Scaleup <a href="https://www.fundacionbankinter.org/noticias/cuando-una-startup-deja-de-ser-una-startup/?_adin=02021864894">https://www.fundacionbankinter.org/noticias/cuando-una-startup-deja-de-ser-una-startup/?_adin=02021864894</a> |
| Salida               | Oferta pública inicial (IPO), fusiones y adquisiciones, venta de acciones, venta de la empresa                            | Stripe (19 de octubre, 2023). ¿Cuáles son las fases de una startup? En qué consisten y cómo se financian. <a href="https://stripe.com/es/resources/more/what-are-the-stages-of-a-startup">https://stripe.com/es/resources/more/what-are-the-stages-of-a-startup</a>  |

Fuente: elaboración propia.

### 3.1.2. Factores de éxito en empresas startup en la literatura

Se consultan 16 autores para generar un consolidado de los factores de éxito en las startups. Huerta, C., & Pérez, E. (2023), se centra en analizar los factores que influyen en la supervivencia de las startups. Destaca ciertas características del talento humano, como actitudes positivas y la mentalidad emprendedora del líder de la organización, un equipo comprometido y capacitado, así como conexiones y relaciones con otros actores a través de redes de contacto. También, señala características organizacionales como el crecimiento sostenible y la experiencia de la organización, la capacidad de aprender y adaptarse, un modelo de negocio sólido y escalable, y finalmente, la gestión financiera y la generación de ingresos como elementos vitales.

Dávila et al. (2021) han dividido los factores de éxito en tres categorías: individuales (características del líder y el equipo), organizacionales y metodológicos. Giacinti, S. (2020), resume la clasificación de factores de éxito de startups en tres categorías: Factores individuales: relacionados con la personalidad, habilidades y competencias del empresario. Factores específicos de la empresa: cubren una serie de elementos específicos de la entidad empresarial, incluyendo los recursos financieros y humanos, su red de contactos y las opciones tecnológicas, entre otros. Factores externos: abarcan las políticas nacionales y la disponibilidad general de financiamiento.

Sevilla, B. et al (2022) en su artículo titulado “Success factors of startups in research literature within the entrepreneurial ecosystem” menciona estos factores: idea, liderazgo del CEO, modelo de negocio, enfoque de marketing, equipo emprendedor, diferencias geográficas y éxito empresarial y académico.

Niclas Tim (2023), en s blog de investigación "Startup Validation Guide: Success from the Start", destaca que el producto mínimo viable (MVP) y la forma en que se valida en el mercado, son factores críticos para aumentar las posibilidades de éxito de la startup desde sus inicios.

Barquín (2020) explora las razones detrás del éxito o fracaso de las startups en su publicación "¿Por qué fracasan las startups? Bill Gross tiene la clave". El autor se basa en la investigación de Bill Gross, quien analiza cientos de empresas y clasifica cinco factores clave: "timing", que se refiere al momento adecuado para lanzar una empresa; "equipo y ejecución", que representa la habilidad del equipo para llevar a cabo la idea; "idea", que refleja la calidad de la idea original; "modelo de negocio", que implica la estructura y viabilidad económica de la startup; y finalmente, "financiamiento", que aborda el acceso a recursos financieros necesarios para el crecimiento.

Otra forma de clasificar estos factores clave de éxito es la que muestra StartUp Genome, que analiza el comportamiento de los ecosistemas startup en 2022. Según este informe los factores se centran en el rendimiento, la financiación, el alcance de mercado, el conocimiento, la conectividad y el talento con experiencia (StartUp Genome, 2022).

Con los factores de éxito mencionados en la literatura sobre startups y las diferentes categorizaciones que se describen en este capítulo, se crea un consolidado en la Tabla 6, que incluye aquellos factores con mayor frecuencia o repetición en la literatura evidenciados con la técnica de Pareto, la cual se muestra con mayor detalle en el Anexo C.

**Tabla 6.** Factores de éxito en startups derivados del análisis de literatura.

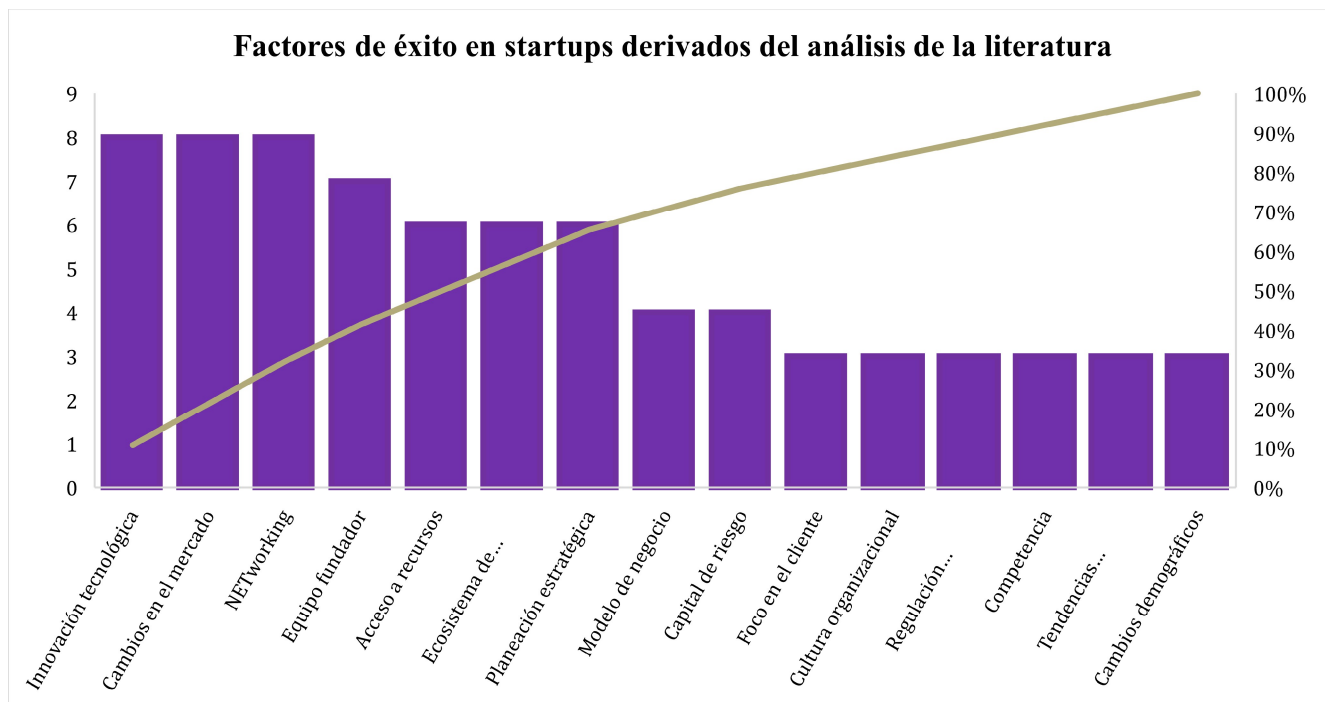
| Factores de éxito      | Descripción   | Frecuencia en la literatura | Fuente principal  |
|------------------------|---|-----------------------------|---|
| Internos               |   |                             |   |
| Innovación tecnológica | Desarrollar tecnologías disruptivas y escalables, lo cual acelera las posibilidades de éxito.   | 8                           | Martínez, A. (2021). Ecosistemas de innovación: corporaciones, startups y estado (Doctoral dissertation, Industriales). <a href="https://oa.upm.es/cgi/oai2?verb=GetRecord&amp;metadataPrefix=oai_dc&amp;identifier=oai:oa.upm.es:67569">https://oa.upm.es/cgi/oai2?verb=GetRecord&amp;metadataPrefix=oai_dc&amp;identifier=oai:oa.upm.es:67569</a> |
| Equipo fundador        | Identificar oportunidades y ejecutar estrategias efectivas, la experiencia, habilidades y motivación del equipo que pueden influir en la capacidad de la empresa para ello. | 7                           | Lloret, P. (2020). Claves de éxito y fracaso de una startup. Recuperado de <a href="https://accid.org/wp-content/uploads/2021/08/RCD30_Startups_cast-Claves-de-exito-y-fracaso-de-una-startup.pdf">https://accid.org/wp-content/uploads/2021/08/RCD30_Startups_cast-Claves-de-exito-y-fracaso-de-una-startup.pdf</a>                                |
| Planeación estratégica | Identificar oportunidades y amenazas en el mercado y a desarrollar estrategias para aprovechar esas oportunidades y mitigar esas amenazas.                                  | 6                           | Marcon, A., & Ribeiro, J. (2021). How do startups manage external resources in innovation ecosystems? A resource perspective of startups' lifecycle. <i>Technological Forecasting and Social Change</i> , 171, 120965.  |
| Modelo de negocio      | Definir cómo la empresa genera ingresos y crea valor para los clientes. Los modelos de negocio efectivos deben ser innovadores, escalables y sostenibles                    | 4                           | Espinoza, M. (2022). Principales factores internos que influyen en el ciclo de vida de las startups en Lima Metropolitana 2020. Universidad San Ignacio de Loyola.  |
| Capital de riesgos     | Proporcionar financiación y asesoramiento estratégico a la empresa.   | 4                           | Cendales, V. (2020). Factores que contribuyen al crecimiento e impulsan la innovación en las startups en Colombia: enfoque en Fintechs. Recuperado de: <a href="http://hdl.handle.net/10726/2527">http://hdl.handle.net/10726/2527</a> .  |
| Foco en el cliente     | Enfocar el negocio en las necesidades y deseos de los clientes, creando productos y servicios que generen valor y sean diferenciados en el mercado.                         | 3                           | Pérez, A. (2023). Factores de éxito de las Startups financieras en Colombia. Recuperado de: <a href="http://hdl.handle.net/10726/5012">http://hdl.handle.net/10726/5012</a>   |
| Cultura organizacional | Definir la identidad, el ambiente de trabajo y la forma en que se toman decisiones, lo cual influye en el desempeño, la cohesión y el éxito de la organización              | 3                           | Ramírez, M., Morales, B., Muñoz, R., & Muñoz, A. (2021). El Análisis de Tendencias como un Referente Metodológico para La estrategia de las Empresas Startup En La Nueva Normalidad. <i>EDUCATECONCIENCIA</i> , 29(32), 23-47. <a href="https://doi.org/10.58299/edu.v29i32.417">https://doi.org/10.58299/edu.v29i32.417</a>                        |

| Factores de éxito        | Descripción   | Frecuencia en la literatura | Fuente principal   |
|--------------------------|---|-----------------------------|--|
| Externos                 |   |                             |  |
| Cambios en el mercado    | Adaptar rápidamente la estrategia organizacional a los cambios del mercado que tienen un impacto significativo en la capacidad para competir          | 8                           | Escorcía, A., Ramos, J., Zuluaga, R. et al. Determining factors for the creation of innovation-based ventures. <i>Journal of Innovation and Entrepreneurship</i> 11, 51 (2022). <a href="https://doi.org/10.1186/s13731-022-00249-w">https://doi.org/10.1186/s13731-022-00249-w</a>  |
| Networking               | Generar redes de contacto y alianzas estratégicas   | 8                           | Lino, P., & Yanayaco, R. (2021). Factores de éxito de las startups de Perú en épocas de la pandemia COVID-19 en el año 2021 [Tesis de licenciatura, Universidad Privada del Norte]. Repositorio de la Universidad Privada del Norte. <a href="https://hdl.handle.net/11537/28339">https://hdl.handle.net/11537/28339</a>                 |
| Acceso a recursos        | Acceder a recursos externos como, financiación, tecnología, conocimiento y talento  | 6                           | Balcázar, A. (2023). Escalabilidad en las start-ups: Factor dinamizador para la supervivencia en América Latina. <i>Petroglifos Revista Crítica Transdisciplinaria</i> , 6(1)  |
| Ecosistema de inversión  | Construir redes de contacto para financiamiento y oportunidades de aprendizaje como mentores o patrocinadores   | 6                           | Díaz, C.; Bulchand, J. Econometric Estimation of the Factors That Influence Startup Success. <i>Sustainability</i> 2021, 13, 2242. <a href="https://doi.org/10.3390/su13042242">https://doi.org/10.3390/su13042242</a>   |
| Regulación gubernamental | Operar en entornos regulados que implican desafíos adicionales para crecer e influyen en la facilidad de hacer negocios                               | 3                           | Haro, R. (2024). Presente y Futuro del Emprendimiento: Tendencias y Desafíos en el Ecosistema Startup.   |
| Competencia              | Crear ventaja competitiva y generar capacidad para adquirir clientes y obtener ganancias  | 3                           | Wagner, S. (2021), "Startups in the supply chain ecosystem: an organizing framework and research opportunities", <i>International Journal of Physical Distribution &amp; Logistics Management</i> , Vol. 51 No. 10, pp. 1130-1157. <a href="https://doi.org/10.1108/IJPDLM-02-2021-0055">https://doi.org/10.1108/IJPDLM-02-2021-0055</a> |
| Tendencias tecnológicas  | Identificar y capitalizar tendencias tecnológicas, creando nuevas oportunidades de mercado y afectando la demanda del producto y servicios existentes | 3                           | Cosmen, F. (2021). Factores de éxito de las startups aceleradas en España.   |
| Cambios demográficos     | Identificar y capitalizar los cambios demográficos como el envejecimiento de la población o el aumento de la diversidad cultural                      | 3                           | Morante, L. (2020). Transformación digital: conceptos claves y casos de éxito en el Perú.  |

*Fuente: Elaboración propia.*

En el Gráfico 10, se evidencia que los factores relacionados con el equipo fundador y el acceso a recursos son mencionados por la mayoría de los autores consultados, como factores de éxito de las startups.

**Gráfico 10.** Pareto - Factores de éxito en startups derivados del análisis de la literatura.



Fuente: elaboración propia.

### 3.2. Casos estudio de empresas startup en el continente americano

Se analizan dos escenarios diferentes para identificar los factores de éxito en los proyectos de startup. En el primer escenario, se examinan las compañías que comenzaron como startups y ahora son empresas consolidadas a nivel global. En el segundo escenario, se estudian las startups que han logrado crecimiento y rentabilidad, pero aún no han completado su proceso de consolidación. Estos dos escenarios permiten

inferir factores efectivos que han llevado al éxito a estas empresas, y pueden servir como modelo para otras startups en su camino hacia la consolidación en el mercado.

### **3.2.1. El paso de startup a empresa consolidada**

En el proceso evolutivo de una startup, el paso crucial hacia la consolidación como empresa madura implica validar su propuesta de valor, escalar su presencia en el mercado y lograr una rentabilidad sostenible (Giacinti, 2020). Por lo tanto, como lo menciona Escartín, aunque existe cierta ambigüedad y discrepancia en la definición exacta de cuándo una empresa deja de ser una startup, se puede considerar que este cambio ocurre cuando la empresa no solo genera beneficios sostenibles, sino que también alcanza el pico de su crecimiento. En la etapa de salida, también conocida como "exit stage", la empresa se transforma en una entidad más convencional, alejándose de su naturaleza emergente. (Escartín et al., 2020).

Las startups utilizan diversas métricas para evaluar el crecimiento y la rentabilidad de sus negocios. Al evaluar un startup, la mayoría de los inversionistas de capital tienen un modelo mental basado en ciertas variables predictoras del éxito. Los fondos de venture capital (VC) utilizan 18 criterios, principalmente usados para determinar si una startup es atractiva para la inversión. Entre ellos están las Unit Economics: Customer Acquisition Cost (CAC) el costo de adquisición, que se refiere al pago que se realiza por la estrategia de adquisición de cada nuevo cliente, y el Customer Lifetime Value (LTV) o el valor del cliente en su tiempo de vida “se define como el valor agregado de las ganancias provenientes de un cliente, desde que realiza la primera compra hasta que deja de comprar” Startupeable. (2023). También, la necesidad del cliente que implica que la startup debe resolver un problema real y satisfacer una necesidad del mercado, startups que operan en mercados amplios y con potencial de crecimiento, la calidad y

experiencia del equipo fundador, así como, las ideas de innovación, la originalidad y la capacidad de ejecución y desarrollo. (Startupeable, 2021).

En el 3.1.1. *Ciclo de vida de una empresa startup*, se menciona la etapa de maduración o “Fase de salida” donde a medida que una empresa comienza a crecer y a alcanzar objetivos como aumentar sus ingresos, expandir su equipo y consolidar su posición en el mercado; si observan beneficios estables año a año se puede considerar que está en transición de startup a empresa consolidada y su modelo de gestión puede cambiar. Usualmente, cuando se ingresa en la fase de maduración, se presenta la opción de venta o integración de la compañía (Serrot, D. 2020).

Teniendo en cuenta los criterios descritos por la fundación innovación Bankinter (2021), algunas características que pueden indicar que una empresa deja de ser una startup son:

- Estabilidad financiera: la empresa ha alcanzado un flujo de caja positivo y ha demostrado su capacidad para generar ingresos de manera consistente.
- Tamaño y estructura del equipo: la empresa ha crecido en tamaño y ha establecido roles y responsabilidades claras para su equipo.
- Madurez en el mercado: la empresa ha logrado una posición fuerte en su mercado objetivo y ha demostrado su capacidad para mantener esa posición a largo plazo.
- Expansión internacional: la empresa ha comenzado a expandirse a nuevos mercados y ha demostrado su capacidad para adaptarse a diferentes culturas y regulaciones.

### **3.2.2. Casos de éxito de empresas que surgieron como startup**

Se realiza un análisis de casos de éxito resaltando aspectos históricos y focalizando la búsqueda en criterios de inversión que suelen enmarcarse en seis categorías: la personalidad del emprendedor, la



experiencia y cualificación del emprendedor y del equipo directivo, el producto/servicio, el mercado y las consideraciones financieras. Es importante destacar que la mayoría de los autores hacen hincapié en la relevancia de estos criterios para la evaluación y selección de startups en distintas etapas de desarrollo. Startupeable (2021).

En su libro "Repensar la ventaja competitiva: Nuevas reglas para la era digital" (2021), Ram Charan realiza un análisis de los gigantes digitales del mercado que dominan con su participación en la era de la digitalización según su nivel de ingresos en millones de dólares en el año 2022 (*Investing.com, 2023*). De acuerdo con lo anterior se listan en el siguiente orden: Amazon.com.inc (524.9), Google (284.61), Facebook (117.35), Netflix.in (31.91) y Twitter.in (5.23). Estas compañías comparten ciertos elementos en común: utilizan la tecnología para cambiar la experiencia del usuario en un mercado particular, centran su operación en una plataforma digital que utiliza los datos del usuario para una variedad de propósitos, incluyendo la lealtad del usuario. Además, se apoyan en ecosistemas con relaciones y alianzas que aceleran su crecimiento, según el tipo de startup (Fintech, Foodtech, Legaltech, entre otras). El crecimiento exponencial de suscriptores aumenta abruptamente el efectivo, incrementando el rendimiento por unidad vendida y recompensando el costo inicial.

Amazon.com y Netflix son casos particulares, ya que solo transcurrieron 3 y 5 años, respectivamente, desde su fundación hasta su oferta pública inicial en el mercado NASDAQ. *Investing.com. (2023)*. De acuerdo con lo anterior, en la Tabla 7, se presenta un análisis de los factores que han aportado en su éxito como startups y en su proceso de transformación como empresas consolidadas, logrando así el impacto que poseen a nivel mundial.

**Tabla 7. Estrategias de éxito de Amazon.com y Netflix.**

| Estrategias de éxito                         | Amazon.com  | Netflix   |
|--|---|---|
| Disrupción del mercado o cambio de paradigma | Comercio electrónico evolucionando su catálogo para convertir las amenazas en oportunidades (Scale Hed, Servicio s.f.). ejemplo el lanzamiento del lector de libros electrónicos Kindle.  | SVOD (Subscription Video on Demand) multinacional que opera en una gran cantidad de países  |
| Enfoque en la experiencia de usuario         | La plataforma ofrece una navegación intuitiva, opciones de pago seguras y una amplia gama de productos. Se centra en los patrones de atención de sus suscriptores es Agiliza el proceso de compra y ofrece opciones de la mejora de su sistema de recomendaciones sin ninguna entrega flexibles, como la entrega en el mismo día o la distracción publicitaria, asegurando la fidelidad del cliente. entrega en puntos de recogida. |   |
| Estrategia de financiamiento                 | En 1994, Bezos invirtió \$10,000 de su propio patrimonio para establecer la compañía y financiar los costos iniciales. En 1995, Amazon recaudó \$1 millón de dólares de inversionistas, incluyendo el fondo de capital de riesgo Kleiner Perkins.   | En su etapa inicial, Netflix recaudó alrededor de \$2.5 millones de dólares en una ronda de financiamiento liderada por Hastings, Randolph y otros inversionistas individuales.   |
| Modelo escalable a nivel global              | Inició su expansión internacional en 1998. Desde entonces, continuó expandiéndose rápidamente en diferentes regiones. Amazon ha sido la creación de centros de distribución y logística en diferentes países.   | En 2007, Netflix introdujo un servicio de transmisión de video en línea. A partir de 2010, Netflix comenzó su expansión internacional y lanzó su servicio de streaming en Canadá. En los años siguientes, se extendió a América Latina, el Caribe, Europa y Asia.   |
| Innovación                                   | Diversifica su catálogo de productos, aprovechando la infraestructura digital existente para ofrecer una amplia variedad de opciones a sus usuarios, ofreciendo más de 175 servicios integrales de centros de datos a nivel global y su catálogo de productos es de más de 400 millones, Uresty, V. (2022).   | Innovación disruptiva a partir de la idea de ver televisión sin anuncios, un horario débil o televisión sin anuncios, fueron ofrecidos a sus usuarios, ofreciendo aumentar la cantidad de nuevos lanzamientos e incluso garantizar su disponibilidad. La interrupción ocurrió cuando Netflix cambió a un servicio de transmisión en línea basado en su modelo de suscripción. |

*Fuente: elaboración propia con base Anindita, V. (2019) y Uresty, V. (2022).*

Así, estas dos compañías, Amazon y Netflix, se caracterizan porque la estructura organizacional está diseñada para ambientes de alta complejidad, con responsabilidad integral y equipos automotivados que se especializan en innovación y velocidad en la toma de decisiones. Los líderes de estas compañías impulsan la transformación y el crecimiento continuo a través de una comunicación continua y un ambiente de aprendizaje. Son capaces de imaginar y llevar a cabo la visión de expansión, convirtiéndose en líderes que marcan la diferencia en la era digital (Charan, 2021).

### **3.2.3. Criterios de selección de empresas para el análisis de factores de éxito**

En este capítulo, se explican los criterios fundamentales que guían la selección de las diez principales startups para la identificación de los factores que condujeron a su éxito. El primer criterio, la categorización como unicornio, representa un hito trascendental en el mundo de las startups, donde alcanzar un valor de USD \$1,000 millones señala un potencial disruptivo de crecimiento y un impacto significativo en su industria, Bock, C. et al (2020). En segundo lugar, la utilización de rankings y listas provenientes de diversas fuentes proporciona una evaluación objetiva y basada en datos para identificar startups prometedoras. Las limitaciones inherentes a los métodos tradicionales, el tercer criterio, se basa en la búsqueda de enfoques adaptados a la singularidad de las startups. Por último, el uso del Ranking CB Insights, el cuarto criterio, destaca la importancia de emplear herramientas tecnológicas avanzadas que recopilan y analizan datos variados para una visión holística del panorama de startups. Para obtener una perspectiva integral del continente, no se limita la selección a startups ubicadas en los primeros lugares de los rankings globales, también se considera el origen geográfico, enfocándose al continente americano.

Startupeable, un medio de educación en español sobre Emprendimiento y Tecnología proporciona un listado de las startups en Latinoamérica. La falta de datos históricos, la imposibilidad de hacer proyecciones precisas de ingresos, la dificultad de extrapolar la tasa de crecimiento, la incapacidad de determinar momentos cambiantes o puntos de inflexión, los cambios en el modelo de negocio y las fuentes de financiación novedosas son limitaciones que hacen que los métodos tradicionales sean menos efectivos para valorar startups (Escartín.2020).

El Ranking CB Insights utiliza una variedad de criterios para clasificar las startups y permite a los usuarios realizar diferentes análisis, tanto a nivel global como local, del ecosistema de startups. Se han

convertido en herramientas útiles para inversores, emprendedores y otros actores del ecosistema de startups, que pueden utilizar esta información para tomar decisiones más informadas y estratégicas (Makai, 2021).

Es importante tener en cuenta que las clasificaciones globales de startups y sus ecosistemas varían de un año a otro, ya que el entorno político y macroeconómico puede afectar la inversión y la cantidad de startups creadas (González-Ramírez, 2022). CB Insights es una empresa de análisis de datos que se enfoca en el mercado de startups, proporcionando información y herramientas para ayudar a inversores, corporaciones y gobiernos a tomar decisiones más informadas y estratégicas. Utilizan tecnología de inteligencia artificial para recopilar, analizar y visualizar datos de diversas fuentes, como patentes, financiamientos, noticias, redes sociales y más, con el fin de identificar tendencias, oportunidades y riesgos en el mercado de startups; el ranking a tener en cuenta es “Global Unicorn Club: Private Companies Valued at \$1B+” CB Insights. (2023).

Adicionalmente se tiene en cuenta, Startup Talky: plataforma de medios de inicio para las últimas noticias, ideas, investigaciones e informes de la industria, historias inspiradoras de éxito. Con datos de negociaciones e informes publicados, se crea un ranking global según la valoración de la compañía.

Usando estos listados y creando una recopilación de startups, se observa que todas las empresas en las primeras posiciones de estos rankings tienen su origen en Estados Unidos, esto se puede visualizar con detalle en el Anexo D, en la Tabla 8 se muestra el top 5 de estas compañías.

**Tabla 8.** Top 5 Startups mejor valoradas en Estados Unidos.

| Posición | Compañía    | Valoración (USDS) | Fecha de registro | País           | Ciudad                         | Industria  | Inversores destacados   |
|----------|-------------|-------------------|-------------------|----------------|--------------------------------|--|---|
| 1        | Airbnb, USA | 57.54             | 2008              | United States  | San Francisco, California      | Lodging y Hospitalidad   | Greylock Partners, SV Angel, Sequoia y Capital, Keith Rabois, Ashton Kutcher, Elad Gil, Jeremy Stoppelman, Y Ventures |
| 2        | SpaceX, USA | 127,00            | 2012              | United States  | Hawthorne, California, U.S.    | Vehículos de lanzamiento, motores de cohete, cápsulas Dragon, Starship (en desarrollo), Starlink, plataformas de aterrizaje ASDS, lanzamiento de cohetes orbitales | Google, Fidelity, Draper Fisher Jurvetson, Founders Fund, Valor Equity Partners, and Capricorn.                       |
| 3        | Stripe, USA | 74,00             | 2014              | United States  | San Francisco, California, U.S | Pagos, facturación, Connect, Sigma, Atlas, Radar (prevención de fraudes), Emisión de Terminales  | CapitalG and Khosla Ventures  |
| 4        | Databricks  | 31,00             | 2019              | Estados Unidos | San Francisco                  | Gestión y análisis de datos  | Andreessen Horowitz, New Enterprise Associates, Battery Ventures  |
| 5        | Epic Games  | 31,50             | 2018              | Estados Unidos | Cary                           | Otro   | Tencent Holdings, KKR, Smash Ventures   |

*Fuente: elaboración propia adaptado de CB Insights y startuptalky.com.*

Para obtener una perspectiva integral del continente americano, es importante incluir compañías que a pesar de no estar ubicadas en los primeros lugares del ranking tienen un origen diferente al de Estados Unidos. El Anexo E, contiene las startup listadas por CB Insights en “Global Unicorn Club: Private Companies Valued at \$1B+” y Startupeable que es medio de educación en español sobre Emprendimiento y Tecnología en Latinoamérica fundado en el 2020, publica un listado de las 33 startup

según el cual Brasil lidera en número de unicornios con un 50%, y le sigue México con un 22%. En la Tabla 9, se presenta el top 5 de Unicornios latinoamericanos listados por Startupeable y *CB Insights*.

**Tabla 9.** Top 5 Startups mejor valoradas en centro y sur américa.

| StartUp     | Valoración (USD/B) | Fecha de registro | País     | Industria  | Inversores destacados   | Ranking       |
|-------------|--------------------|-------------------|----------|--|---|---------------|
| Nubank      | 30,00              | 2013              | Brasil   | Banco virtual independiente  | Base Partners, Dragoneer Investment Group, DST Global, Founders Fund, Jaguar Ventures, Kaszek Ventures, QED Investors, Redpoint e.ventures, Ribbit Capital, Sequoia Capital, Berkshire Hathaway | Startupeable. |
| Kavak       | 8,70               | 2020              | México   | E-commerce direct-to-consumer  | & DST Global, SoftBank Group, Mountain Nazca  | Insights      |
| dLocal      | 6,00               | 2016              | Uruguay  | Servicio de pagos de bienes raíces u otros métodos de pago (tarjetas de crédito) | Addition, General Atlantic, Expand Venture Logo   | Startupeable. |
| Rappi       | 5,25               | 2018              | Colombia | Supply chain, logistics, & delivery  | DST Global, Andreessen Horowitz, Sequoia Capital, Redpoint e.ventures   | Insights      |
| QuintoAndar | 5,10               | 2019              | Brazil   | E-commerce direct-to-consumer  | & Kaszek Ventures, SoftBank Group, General Atlantic   | Insights      |

*Fuente: elaboración propia adaptada de CB Insights (2023) y de Startupeable. (2022).*

### 3.2.4. Casos de éxito seleccionados

Una vez seleccionadas las empresas exitosas para su análisis bajo los criterios mencionados en la sección anterior, se realiza una comparación entre los diferentes aspectos que podrían influir en el éxito de las organizaciones. En la Tabla 10, se presenta un resumen de la investigación realizada en las startups. En el caso de las compañías con sede en Estados Unidos, es posible acceder no solo a sus sitios web oficiales,

sino también encontrar información oficial en artículos académicos y de prensa. Para las empresas latinoamericanas, la información disponible se basa en blogs de opinión del sector empresarial, la página web oficial de la compañía y recortes de prensa a nivel nacional.

**Tabla 10.** Casos de éxito en el continente americano por startup.

| Startup  | Descripción   | Crecimiento   | Factores de éxito   | Fuentes   |
|--|---|---|---|---|
| <b>Airbnb</b><br>País de Origen:<br>Estados Unidos     | Airbnb es una compañía que ofrece una plataforma digital dedicada a la oferta de alojamientos a particulares y turísticos (alquiler vacacional) mediante la cual los anfitriones pueden publicitar y contratar el arriendo de sus propiedades con sus huéspedes | En 2013, la empresa recaudó \$200 millones en una ronda de financiamiento liderada por Founders Fund, elevando su valoración a más de \$2,5 mil millones. Airbnb tiene más de dos millones de sitios para rentar registrados (Chafkin, 2016), está presente en 191 países y más de 34,000 ciudades. Airbnb cuenta con más de 200 millones de usuarios registrados en su plataforma para el año 2022                   | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Interacción: Los huéspedes de Airbnb valoran la interacción con los anfitriones y otros huéspedes</li> <li>2. Beneficios del hogar: Los huéspedes aprecian los beneficios adicionales que ofrece una estadía en un hogar, como la comodidad y la sensación de estar en casa</li> <li>3. Novedad: La experiencia de alojarse en un lugar único y diferente a los hoteles tradicionales</li> <li>4. Ética de la economía compartida: la posibilidad de compartir recursos y experiencias con otros</li> <li>5. Autenticidad local: alojarse en viviendas privadas</li> </ol>  | Guttentag, D. (2019). Progress on Airbnb: a literature review. <i>Journal of Hospitality and Tourism Technology</i> , 10(4), 814-844.   |
| <b>SpaceX</b><br>País de Origen:<br>Estados Unidos     | SpaceX diseña, fabrica y lanza cohetes y naves espaciales avanzados   | En sus primeras etapas, SpaceX dependió en gran medida de la inversión privada para impulsar sus proyectos. Posteriormente, contratos con la NASA han brindado ingresos adicionales y han ayudado a financiar las operaciones, adicionalmente ha obtenido financiamiento a través de préstamos y emisión de bonos. También ha recibido inversiones de firmas de capital de riesgo y otros inversionistas estratégicos | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Credibilidad mejorada: SpaceX ha mejorado su credibilidad al obtener contratos de la NASA y lanzamientos de la Fuerza Aérea</li> <li>2. Reducción de costos: al utilizar cohetes reutilizables y aprovechar los beneficios de las economías de escala</li> <li>3. Innovación en el espacio: turismo espacial orbital y el regreso de vuelos espaciales tripulados a Estados Unidos</li> <li>4. Visión a largo plazo: colonizar Marte y ofrecer acceso económico al espacio.</li> </ol>  | Reddy, V. S. (2018). The spacex effect. <i>New Space</i> , 6(2), 125-134.   |
| <b>Stripe</b><br>País de Origen:<br>Estados Unidos     | Una startup que permite a los comerciantes aceptar pagos de los clientes en la web, en dispositivos móviles y en el punto de venta  | Stripe fue lanzado en 2011 por los hermanos Collison y rápidamente ganó popularidad entre las startups de comercio electrónico, especialmente los desarrolladores de software y plataformas que necesitaban ayuda para construir sus infraestructuras de procesamiento de pagos   | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Simplicidad y versatilidad: aceptar pagos de los clientes en la web, en dispositivos móviles y en el punto de venta de forma fácil y rápida, se integra con diferentes plataformas.</li> <li>2. Enfoque en desarrolladores: Stripe les ofrece herramientas y recursos para facilitar el desarrollo, la prueba y el lanzamiento de sus productos</li> <li>3. Innovación y expansión global: Stripe se mantiene a la vanguardia de la innovación en el mercado de los pagos, ofreciendo nuevos productos y servicios.</li> <li>4. Costos bajos: Aunque Stripe incurrió en altos costos fijos para desarrollar su plataforma, logró mantener márgenes bajos por transacción</li> </ol> | Markovich, S., Achwal, N., & Queathem, E., (2017). Stripe: Helping money move on the internet. In Sage Business Cases. SAGE Publications, Ltd., <a href="https://doi.org/10.4135/9781526463302">https://doi.org/10.4135/9781526463302</a> |
| <b>Databricks</b><br>País de Origen:<br>Estados Unidos | Databricks consiste en una plataforma interactiva y colaborativa en la nube basada Apache Spark que se emplea para el proceso, análisis y transformación de datos, facilitando el diseño de   | Databricks ha asegurado una serie de rondas de financiamiento lideradas por inversores de capital de riesgo. Entre los inversores destacados se encuentran Andreessen Horowitz, New Enterprise Associates (NEA), Coatue Management y BlackRock. En 2020, la empresa aseguró una línea de crédito de 400 millones de dólares liderada por Amazon Web   | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Simplicidad y versatilidad: se basa en el código abierto de Apache Spark.</li> <li>2. Enfoque en desarrolladores: se enfoca en los desarrolladores de software y plataformas que necesitan ayuda para construir sus infraestructuras de procesamiento de datos y aprendizaje automático.</li> <li>3. Alta escala: Databricks maneja millones de máquinas</li> </ol>   | Zaharia, M. (2019, November). Lessons from large-scale software as a service at databricks. In Proceedings of the ACM Symposium on Cloud Computing (pp. 101-101).   |



| Startup   | Descripción  | Crecimiento   | Factores de éxito  | Fuentes  |
|---|--|---|--|--|
|   | modelos de aprendizaje automático complejos (Machine Learning).  | Services (AWS), lo que le proporcionó capital adicional para respaldar su crecimiento y expansión.  | virtuales y exabytes de datos al día.<br>4. Innovación en la nube: introduce nuevos enfoques y estilos en la industria del software en la nube, como el lanzamiento rápido, la retroalimentación rápida, el monitoreo y las pruebas de escalabilidad y estabilidad.  |  |
| <b>Epic Games</b><br>País de Origen: Estados Unidos | Epic Games se dedica al desarrollo y publicación de videojuegos, así como al diseño de motores gráficos. | Inició lanzando numerosos juegos shareware populares. En 2020 los usuarios activos diarios aumentaron un 192% (31,3 millones al día), y el máximo de jugadores simultáneos ascendió hasta los 13 millones. Los jugadores activos mensuales del mes de diciembre pasaron de los 32 millones en 2019 a los 56 millones en 2020. La Epic Games Store pasó de 190 juegos en 2019 a 471 en 2020. En 2021 la valoración de la empresa aumentó un 61%, desde los 17.800 millones de dólares en agosto de 2020. | 1. Capacidad de la compañía para crear juegos populares y atractivos.<br>2. Relación cercana con los desarrolladores de juegos: proporcionando herramientas y recursos útiles para ayudarles a crear juegos de alta calidad<br>3. Diversificación de sus ingresos mediante la venta de licencias de su motor de juego, Unreal Engine, a otros desarrolladores y empresas<br>4. Capitalizar el creciente interés en la realidad extendida (XR) y el metaverso   | Jungherr, A., & Schlarb, D. B. (2022). The extended reach of game engine companies: How companies like epic games and Unity technologies provide platforms for extended reality applications and the metaverse. Social Media+ Society, 8(2), 20563051221107641.                              |
| <b>NuBank</b><br>País de Origen: Brasil             | Empresa de tecnología financiera que ofrece servicios bancarios a través de una aplicación móvil.        | En mayo de 2021, la empresa anunció que había alcanzado los 40 millones de clientes en todo el mundo. En el año 2020, Nubank reportó ingresos netos de alrededor de \$1,1 mil millones de dólares, un aumento del 78% en comparación con el año anterior.   | 1. Emprededor colombiano se enfrenta a un sistema bancario tradicional, genera una disrupcion en el imaginario colectivo de cómo debe ser un trámite bancario.<br>2. Agresiva estrategia de crecimiento en un modelo de negocio basa en una fortaleza tecnologica y enfocado principalmente en la experiencia del cliente y el modelo de servicios.<br>3. Nubank cuenta con un equipo sólido y diverso que tiene habilidades complementarias y una visión compartida.<br>4. Respaldo de capitalistas de riesgo extranjeros y reclutando un equipo de primer nivel. | BBC Mundo. (2021, 16 de diciembre). Cómo las redes sociales están cambiando el mundo del arte. Recuperado de <a href="https://www.bbc.com/mundo/noticias-59616586">https://www.bbc.com/mundo/noticias-59616586</a>   |
| <b>Rappi</b><br>País de Origen: Colombia            | Empresa de mensajería instantánea, distribución de productos en la última milla                          | Simón Borrero, Sebastián Mejía y Felipe Villamarín lanzaron la empresa en 2015, con una financiación de 2 millones de dólares; para septiembre de 2020 recaudo 300 millones de dólares con presencia en nueve Países y más de 250 ciudades en América latina  | 1. Crecimiento acelerado como parte de la misión y con plan de expansión definido.<br>2. Estrategia de servicio al usuario, portafolio de servicios basado en el valor personal del tiempo y la comodidad.<br>3. Estrategia de comunicaciones a nivel generacional.<br>4. Usa una plataforma conocida para presentar el resultado de la innovación en nuevas formas de servicio.   | Escuela Superior de Negocios. (2019, 15 de marzo). Rappi y la fórmula de su éxito. Recuperado de <a href="https://www.escuelasuperiorrenegocios.mx/post/rappi-y-la-f%C3%B3rmula-de-su-%C3%A9xito">https://www.escuelasuperiorrenegocios.mx/post/rappi-y-la-f%C3%B3rmula-de-su-%C3%A9xito</a> |
| <b>Kavak</b><br>País de Origen: México              | Plataforma de compraventa de automóviles   | Fue fundada en 2016 por los emprendedores Carlos García Ottati, Loreanne García Ottati y Roger Loughtlin. 4 años después de su fundación logró alcanzar una valoración superior a los 1.150 millones de dólares. Está valorada en 8.700 millones de dólares para el 2022  | 1. Sector tradicional el cual presenta una problemática para emprendedor, propuesta revolucionaria en el sector de autos usados.<br>2. Crecimiento acelerado durante pandemia.<br>3. Estrategia enfocada a experiencia de compra- venta al servicio del usuario.<br>4. Recibe apoyo financiero de varias entidades a nivel   | Forbes. (2022, 8 de julio). Kavak: el plan para conquistar Latinoamérica de la startup que vende carros seminuevos. Recuperado de <a href="https://forbes.co/2022/07/08/editors-picks/kavak-el-">https://forbes.co/2022/07/08/editors-picks/kavak-el-</a>                                    |

| Startup   | Descripción  | Crecimiento  | Factores de éxito   | Fuentes   |
|---|--|--|---|---|
|   |  |  | global y apalanca si crecimiento con inversiones de capital dirigidos a la expansión.   | plan-para-conquistar-latinoamerica-de-la-startup-que-vende-carros-seminuevos  |
| <b>dLocal</b><br>País de Origen:<br>Uruguay     | Soluciones de pago y servicios financieros a empresas internacionales que buscan expandir su presencia en mercados emergentes.   | Fue fundada en el año 2016 por Sergio Fogel y Jacobo Singer, Entre sus principales inversores se encuentran General Atlantic, Tiger Global Management y SoftBank Group, lo que demuestra el respaldo y confianza en su modelo de negocio y potencial de crecimiento.   | 1. Equipo multicultural que trabaja desde todo el mundo<br>2. Oportunidad en nuevos mercados en economías emergentes (LATAM, APAC, Oriente Medio y África del Norte.)<br>3. Estrategia de experiencia al cliente con soporte ágil y eficiente, garantizando seguridad.<br>4. Asociaciones estratégicas de beneficio mutua basadas en innovación   | <u>Reuters. (2023, 26 de mayo). Acciones de dLocal se desploman tras reporte de medio argentino sobre supuesta investigación en su contra. dfsud.com. Recuperado de [https://dfsud.com/america/acciones-de-dlocal-se-desploman-tras-reporte-de-medio-argentino-sobre-] Recuperado de https://dlocal.com/company/about-us/ el 20/05/2023</u> |
| <b>QuintoAndar</b><br>País de Origen:<br>Brasil | Ofrece servicios de alquiler y compraventa de propiedades a través de una plataforma digital. Utiliza tecnología y algoritmos para agilizar y facilitar el proceso de búsqueda, reserva y negociación de propiedades | Fue fundada en 2013 por Gabriel Braga y André Penha, recibido inversiones de importantes empresas de capital de riesgo, como General Atlantic, Kaszek Ventures, QED Investors, y otros. Estas inversiones han respaldado la expansión de QuintoAndar a nuevas ciudades en Brasil y han contribuido al desarrollo de su plataforma tecnológica. | 1. Se enfoca de la experiencia del usuario en la plataforma cambiando la experiencia total para el alquiler de vivienda.<br>2. Ofrece servicios complementarios de garantías y seguros que benefician, a agentes de la transacción.<br>3. Invierte en el uso de nuevas tecnologías para un mercado al que no se aplicaba, ofreciendo visitas virtuales y pagos en línea.<br>4. Alianza estratégica para la diversificación de servicios | <u>QuintoAndar y Lopes anuncian un acuerdo sin precedentes para compartir propiedades. Recuperado (2023, 26 de mayo) de https://imprensa.quintoandar.com.br/</u>  |

*Fuente: elaboración propia.*

En la tabla 11 se presenta un listado de factores de éxito de startups que se extrae de los casos particulares de cada uno de los casos de estudio.

**Tabla 11.** Factores de éxito en startups.

| No. | Factor de éxito  | Descripción  |
|-----|--|--|
| 1   | Interactuar y conectar   | Buscar la calidad de la interacción entre los usuarios, ya sean clientes, colaboradores u otros interesados para la mejora continua, proporcionando servicios adicionales y características que aporten un toque personal, estableciendo una conexión emocional con los usuarios.                      |
| 2   | Crear singularidad y experiencia única                                     | Ofrecer experiencias distintivas y diferentes a las ofertas tradicionales.   |
| 3   | Adoptar la ética colaborativa  | Compartir recursos y experiencias, generando confianza y fomentando relaciones a largo plazo con los usuarios.   |
| 4   | Incorporar autenticidad local  | Integrar tradiciones y prácticas locales, entendiendo y respetando las peculiaridades de cada contexto.  |
| 5   | Colaborar estratégicamente para generar credibilidad empresarial           | Construir credibilidad a través de asociaciones estratégicas, forjando alianzas con organizaciones reconocidas en sus sectores, generando confianza tanto en clientes como en potenciales socios comerciales.  |
| 6   | Reducir costos mediante eficiencia operativa                               | Optimizar procesos internos y adoptar tecnologías avanzadas, para un manejo más efectivo de los recursos y equilibrar la eficiencia operativa con la innovación.   |
| 7   | Explorar continuamente oportunidades de mercado para diversificar ingresos | Explorar nuevos territorios comerciales. Capacidad de adaptarse y diversificar las ofertas para responder de manera efectiva a las cambiantes demandas del mercado, evitando depender exclusivamente de un único producto o fuente de ingresos, lo que puede ayudar a mitigar riesgos.                 |
| 8   | Definir un enfoque estratégico a largo plazo                               | Adoptar una visión estratégica a largo plazo sirve como guía para la toma de decisiones, motivador para los equipos y atractivo para inversores. Este enfoque se presenta como un marco para la planificación y el desarrollo en la startup.   |
| 9   | Unir simplicidad y versatilidad organizacional                             | Adoptar un enfoque que simplifica procesos y mantiene la versatilidad, facilita la adaptación a cambios y la evolución en entornos dinámicos   |
| 10  | Enfocar el apoyo organizacional en desarrolladores                         | Brindar apoyo a aquellos que construyen las infraestructuras de procesamiento de datos y de plataformas digitales. Este enfoque facilita el desarrollo, prueba y lanzamiento de productos, impulsando el crecimiento de la startup.  |
| 11  | Fomentar una comunidad de expertos   | Desarrollar a través de herramientas intuitivas, entornos de prueba sólidos, documentación accesible y soporte técnico especializado, cultivando una red de expertos que contribuyen al crecimiento colectivo, generando un ecosistema propicio para la excelencia en cualquier industria.             |
| 12  | Operar globalmente mediante eficiencia a gran escala                       | Gestionar eficientemente grandes volúmenes de información y recursos a escala global, emergiendo como un elemento central para expandir el concepto de negocio a nivel mundial.  |
| 13  | Innovar continuamente  | Incorporar nuevos enfoques y prácticas, como el lanzamiento rápido de productos, la retroalimentación ágil y las pruebas de escalabilidad y estabilidad, reflejando la capacidad constante de innovar. Este dinamismo permite la adaptación continua en un entorno tecnológico en constante evolución. |
| 14  | Fomentar la creatividad  | Crear una cultura empresarial que fomente la creatividad y la experimentación, inspira a los equipos a buscar constantemente nuevas soluciones y enfoques.   |
| 15  | Establecer márgenes competitivos   | Definir precios que reflejen la propuesta de valor de la startup y, al mismo tiempo, mantengan márgenes que permitan alcanzar la sostenibilidad a largo plazo.   |

| No. | Factor de éxito   | Descripción   |
|-----|---|---|
| 16  | Gestionar relaciones comerciales  | Negociar acuerdos favorables con proveedores y socios comerciales, puede impactar positivamente en los costos de adquisición de insumos y servicios.  |
| 17  | Gestionar responsablemente los recursos financieros   | Gestionar adecuadamente los recursos financieros proporciona a la startup, la flexibilidad necesaria para enfrentar riesgos e invertir en nuevas oportunidades sin comprometer rentabilidad.  |
| 18  | Buscar financiación significativa de inversores de renombre   | Buscar financiación sustancial proveniente de inversores destacados y de experiencia en el sector. Este respaldo financiero no solo impulsa el crecimiento, sino que, también valida la propuesta de valor de la empresa, generando confianza en el mercado.  |
| 19  | Revolucionar la cultura   | Desafiar la estructura tradicional del sistema, generando una disrupción en la percepción colectiva sobre los procesos. Capacidad de transformación de modelos establecidos en cualquier entorno empresarial.   |
| 20  | Crear una estrategia de crecimiento agresiva y acelerada  | Planear una expansión definida hacia la escalabilidad global, combinando la tecnología avanzada y un enfoque orientado al cliente, utilizando tácticas que faciliten una rápida penetración en nuevos mercados y segmentos de audiencia.  |
| 21  | Integrar diversidad cultural y coherencia en el equipo  | Fortalecer un equipo diverso con habilidades complementarias, que opera desde diversas ubicaciones en todo el mundo, resaltando la importancia de la colaboración y la variedad de talentos en el entorno empresarial. La visión compartida impulsa la coherencia, mientras que la diversidad fomenta la creatividad y la resolución de problemas desde múltiples perspectivas. |
| 22  | Atraer talento de alto nivel  | Atraer a talento de primer nivel y ejecutar un reclutamiento estratégico.   |
| 23  | Segmentar el mercado a nivel generacional   | Diseñar comunicaciones adaptadas a las preferencias y comportamientos únicos de cada grupo demográfico. La atención se centra en canales diversificados, desde redes sociales hasta medios tradicionales, como un medio eficaz para alcanzar de manera efectiva a audiencias de diferentes edades.  |
| 24  | Generar apalancamiento  | Buscar apoyo financiero para el apalancamiento con inversiones de capital dirigidas a la expansión.   |
| 25  | Incorporar un soporte ágil y eficiente con enfoque en seguridad                                     | Crear experiencias al cliente que se distinguen por su prioridad para brindar servicios que no solo sean eficaces, sino también seguros y adaptados a las necesidades cambiantes de los usuarios sobre la propiedad de datos.   |
| 26  | Ofrecer servicios complementarios   | Implementar una estrategia que va más allá del servicio principal, brindando valor o beneficio adicional para los usuarios.   |
| 27  | Efectuar alianzas estratégicas para la diversificación y desarrollo de nuevos productos y servicios | Realizar alianzas estratégicas que apunten a la diversificación de productos y servicios, mediante la colaboración para abordar necesidades diversas o el aprovechamiento de oportunidades de crecimiento en áreas complementarias, atrayendo así a nuevos clientes y satisfaciendo las cambiantes demandas del mercado.  |

*Fuente: elaboración propia.*

Aunque este listado se genera a partir de varios casos de estudio, y un análisis cualitativo requiere instrumentos que avalen cada factor registrado. Considerando lo anterior, se plantea una forma de verificación de los factores encontrados mediante un instrumento de selección de expertos y evaluación de validez de contenido para cada factor.

## 4. Marco metodológico

En este capítulo, se detallan las etapas metodológicas utilizadas para realizar la investigación y alcanzar los objetivos específicos establecidos. Se define una metodología de investigación que permite trazar una ruta que abarque cada etapa de este trabajo de grado, para dar resultados consistentes y confiables. El propósito principal es identificar los factores de éxito en la formulación y ejecución de proyectos en startups, mediante la clasificación de los factores de éxito encontrados en los casos de estudio.

### 4.1. Desarrollo de la investigación

Para alcanzar los objetivos de este trabajo de grado, se seguirá la metodología detallada en la Tabla 12. En esta tabla se muestra cómo abordar cada objetivo planteado.

**Tabla 12.** Relación de la metodología con los objetivos específicos.

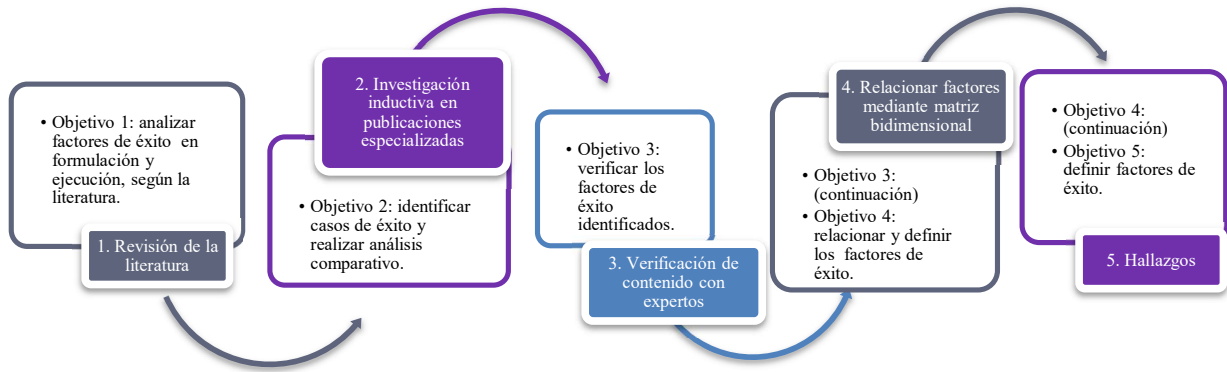
| Objetivos   | Descripción                                | Método  | Proceso   |
|---|--|---|---|
| 1. Analizar factores de éxito en la formulación y ejecución de proyectos según literatura | Revisión de literatura                     | Técnica: revisión de la literatura, Artículos, libros bases académicas. Buscadores de información (Google Académico, Scielo, Science Direct, Scopus y SpringerLink).                  | Revisar y analizar artículos indexados en diversas fuentes. Identificar y clasificar los factores de éxito mencionados en la literatura. Criterio de selección: Relevancia de los artículos para la formulación y ejecución de proyectos en startups. |
| 2. Identificar casos de éxito de empresas startup y realizar análisis comparativo.        | Investigación cualitativa en Publicaciones | Técnica: análisis documental y de información disponible en casos de estudio. Fuentes: Artículos de investigación, prensa, organizaciones monitoreo de estadísticas de competitividad | Seleccionar fuentes económicas relevantes. Profundizar en casos de éxito de startups y comparar con la literatura. Criterio de selección: relevancia de los casos de éxito en relación con los factores identificados en la literatura.               |

| Objetivos   | Descripción                            | Método  | Proceso  |
|---|--|---|--|
| 3. Verificar los factores de éxito identificados para formulación y ejecución de proyectos en startup | Verificación de contenido con expertos | Técnica: encuesta, análisis cualitativo de resultados. Fuentes: con expertos en este contexto. Aplicar el método V de población muestra y el instrumento de investigación | Diseñar una encuesta para verificar los factores de éxito en startups extraídos de los casos de estudio, con expertos en este contexto. Aplicar el método V de Aiken para la construcción del contenido. Criterio selección: Experticia y experiencia de los participantes en proyectos de startups.   |
| 4. Relacionar factores de éxito identificados   | Comparación y matriz bidimensional     | Técnica: análisis cualitativo de resultados. Fuentes: matriz de factores de éxito.  | Realizar una matriz bidimensional entre los factores identificados en la literatura para formulación y ejecución y los factores identificados en los casos de éxito de startups los cuales fueron verificados por expertos. Analizar las relaciones y discrepancias para definir factores clave. Criterio selección: Coherencia y consistencia en las relaciones entre los factores identificados. |
| 5. Definir los factores de éxito en los proyectos en empresas tipo startup                            | Hallazgos                              | Técnica: análisis cualitativo de resultados. Fuentes: matriz de correlación de factores de éxito.   | Sintetizar los hallazgos y definir los factores de éxito. Ofrecer recomendaciones basadas en los resultados obtenidos. Criterio selección: Impacto y relevancia práctica de los factores identificados.  |

*Fuente: elaboración propia.*

La secuencia y relación entre las etapas de la investigación y los objetivos específicos se visualizan de manera secuencial en el Gráfico 11. Esta representación gráfica facilita la comprensión del flujo de trabajo y destaca la conexión lógica entre las diversas fases y los objetivos específicos de la investigación.

**Gráfico 11.** Relación de la metodología con los objetivos específicos.



*Fuente: elaboración propia.*

#### 4.2. Tipo de investigación

La metodología de este trabajo de grado se enfoca en la apropiación de conocimiento en el sector de startups mediante un enfoque cualitativo. Para lograr este propósito, se emplean diversos métodos, como la revisión de literatura, documentos y estándares, junto con la aplicación de instrumentos como encuestas. Esta aproximación metodológica tiene como resultado una comprensión del problema de investigación y la generación de un listado de factores de éxito en la formulación y ejecución de proyectos en empresas startups.

En el ámbito cualitativo, según Hernández (2018), los planteamientos se conciben como "planes de exploración, siendo apropiados cuando el investigador busca entender el significado de las

experiencias". Este enfoque se centra en el punto de vista interno e individual de las personas y en el entorno natural en el que se desarrolla el fenómeno estudiado, resultando especialmente valioso al buscar una perspectiva cercana de los participantes. La investigación cualitativa se considera útil en situaciones donde el fenómeno de interés es difícil de medir y depende de opiniones, utilizando instrumentos como la revisión de literatura, encuestas o entrevistas (Hernández-Sampieri, 2018).

La metodología se sustenta tanto en investigaciones previas como en el proceso de inmersión en el contexto, la recolección de los primeros datos y su análisis. Según Hernández-Sampieri (2018), la "descripción del contexto o ambiente se presenta como un dato cualitativo útil para la interpretación de los resultados en análisis posteriores". Las etapas de la investigación cualitativa se resumen en la Tabla 13, abordando aspectos como la lógica población-muestra, composición de la muestra, naturaleza de los datos, tipo de datos, proceso del análisis de los datos y presentación de resultados.

**Tabla 13.** Etapas de la investigación cualitativa.

| Definiciones      | Enfoque cualitativo  |
|-------------------|--|
| Lógica            | Se aplica la lógica inductiva. De lo particular a lo general (de los datos a las generalizaciones no estadísticas y la teoría).  |
| Población-muestra | No se busca generalizar los resultados obtenidos en la muestra a una población más amplia.   |
| Muestra           | Este enfoque implica el estudio intensivo de unos pocos casos, ya que no se busca necesariamente generalizar los resultados a una población más amplia, sino analizarlos de manera profunda. |



| Definiciones                      | Enfoque cualitativo   |
|-----------------------------------|---|
| Composición de la muestra         | Se seleccionan casos individuales que son representativos no desde el punto de vista estadístico, sino por sus características particulares y cualidades que se consideran relevantes para el estudio.  |
| Naturaleza de los datos           | La naturaleza de los datos es cualitativa (textos, narraciones, significados, etcétera).  |
| Tipo de datos                     | Datos profundos y enriquecedores.   |
| Proceso del análisis de los datos | En este enfoque, no se parte de hipótesis preconcebidas sobre la relación entre variables. En cambio, los datos se recopilan a través de técnicas como entrevistas, observación y análisis documental, y se analizan de forma cuidadosa y detallada para identificar patrones y tendencias en los datos. A partir de esta exploración, se buscan relaciones y explicaciones entre los datos para desarrollar una comprensión profunda y rica del fenómeno estudiado. El objetivo no es tanto generalizar los resultados a una población, sino comprender y explicar el fenómeno en detalle. |
| Presentación de resultados        | El investigador utiliza diferentes formatos para presentar sus resultados, tales como narraciones, fragmentos de texto, vídeos, audios, fotografías, mapas, diagramas, matrices y modelos conceptuales.   |

*Fuente: elaboración propia basada en Sampieri, R., Fernández, C., & Baptista, L. (2014).*

#### 4.2.1. Revisión de la literatura

Según el Manual de Publicaciones de la American Psychological Association (7ma edición), una revisión de la literatura es "un análisis crítico y sistemático de la literatura existente en un tema o campo de estudio específico" (APA, p. 168, 2020).

En esta fase, se lleva a cabo un análisis exhaustivo de diversas fuentes de información con el objetivo de realizar una revisión de literatura centrada en la identificación de hallazgos previamente señalados por otros autores en la gerencia de proyectos, especialmente en los procesos de formulación y ejecución. La búsqueda se realiza con palabras clave específicas y preguntas como: ¿Cuáles son los factores de éxito discutidos en la literatura académica? ¿Existen tendencias

o patrones en la investigación previa sobre proyectos de startups?; para dirigir y enfocar la investigación de manera precisa.

La metodología propuesta se distingue por su enfoque detallado en dos fases cruciales: formulación y ejecución de proyectos en startups. Se han seleccionado bases de datos científicas, como ScienceDirect, EBSCO, SCOPUS e IEEE, que cuentan con revistas especializadas en gerencia de proyectos y otras publicaciones pertinentes. Google Scholar también se ha incluido por su capacidad para dirigir la búsqueda hacia autores reconocidos y proporcionar información sobre la citación de publicaciones, permitiendo incluso encontrar artículos fuera de revistas especializadas pero relacionados con el éxito en la gerencia de proyectos. Además, se exploran tesis de maestría o doctorado y libros relacionados con la temática para complementar la búsqueda.

En la fase de formulación, se examinan a fondo 29 fuentes que pueden encontrarse en el Anexo A, como artículos de investigación y libros, utilizando el principio de Pareto para clasificar los factores identificados. En la fase de ejecución, este enfoque se amplía a 30 investigaciones y publicaciones listadas en el Anexo B, repitiendo el método de clasificación y aplicando un análisis crítico.

#### **4.2.2. Investigación de casos de estudio**

La investigación de casos de estudio se aborda desde una perspectiva cualitativa en relación con el contexto circundante. Según Galeano, M. (2020), se propone definir una ruta cualitativa para probar teorías o respaldar hipótesis, utilizando técnicas para recolectar datos, como estudios de casos, experiencias personales, introspección, historias de vida y entrevistas, entre otros.

Aunque los métodos no sigan estándares rigurosos, se espera que la búsqueda de información en publicaciones de prensa o similares sea robusta y sistemática, aplicando criterios de selección estandarizados. La Tabla 14, detalla los pasos seguidos en la investigación cualitativa con un enfoque inductivo, describiendo el proceso lógico diseñado para alcanzar los objetivos de la investigación. Este proceso busca brindar una estructura coherente y sistemática a pesar de la flexibilidad inherente a los métodos cualitativos.

**Tabla 14.** Investigación de casos de estudio.

| Actividad   | Descripción   |
|---|---|
| Investigación del entorno del ecosistema startup:   | Se inicia con una investigación exhaustiva del entorno actual del ecosistema startup, centrándose en su importancia en el contexto económico global. Esto implica analizar la cantidad de empresas startup en América y destacar cuántas han alcanzado el estatus de unicornio, brindando una perspectiva cuantitativa y cualitativa sobre la presencia y éxito de estas empresas en la región. |
| Conceptualización del ciclo de vida de una startup: | Basándose en la investigación del entorno, se procede a conceptualizar el ciclo de vida de una empresa startup. Este marco conceptual sirve como guía para la identificación y comprensión de los factores de éxito destacados en la literatura y permite contextualizar la siguiente fase de análisis inductivo de casos de éxito.   |
| Construcción de una lista de factores de éxito:     | Se construye una lista de factores de riesgo destacados en la literatura mediante la consulta de 16 fuentes académicas diversas. Esta etapa establece un marco sólido para realizar el análisis de casos de éxito de startups, proporcionando una base teórica robusta y variada.   |
| Análisis de casos de estudio, selección inicial:    | Se eligen empresas líderes actuales, reconocidas por su origen como startups, como punto de partida para el análisis, considerando las startups como proyectos como se describe al inicio del capítulo 3.   |
| Criterios de éxito en América                       | Se establecen criterios claros para seleccionar casos de éxito en empresas startup en América, considerando indicadores de crecimiento, innovación y relevancia en la industria.  |
| Aplicación a rankings:                              | Se aplican los criterios a rankings, diferenciando entre empresas en Estados Unidos y fuera de Estados Unidos, para garantizar una evaluación equitativa.   |

| Actividad                  | Descripción  |
|----------------------------|--|
| Análisis profundo          | Se lleva a cabo un análisis detallado de los casos seleccionados, utilizando consultas en línea para identificar factores específicos de éxito.                                |
| Identificación de factores | A través de consultas en línea, se identifican y recopilan los factores que han contribuido al éxito de cada startup, destacando estrategias efectivas y lecciones aprendidas. |

*Fuente: elaboración propia.*

### 4.3. Encuesta

Según Richard L. Sandhusen (2002), una encuesta recopila de manera sistemática datos de los encuestados a través de preguntas, ya sean estas de naturaleza personal, telefónica o enviadas por correo. Desde la perspectiva de Naresh K. Malhotra (2004), las encuestas se conciben como conversaciones estructuradas con un gran número de individuos mediante un cuestionario previamente elaborado. Según este autor, el método de encuesta implica usar un cuestionario estandarizado entregado a los encuestados para obtener información específica, considerando los aspectos de la Tabla 15.

Según Trespalacios, Vázquez y Bello (2005), las encuestas son herramientas de investigación descriptiva que requieren identificar las preguntas previas, la selección de personas en una muestra representativa de la población, la especificación de las respuestas deseadas y la definición del método para recoger la información obtenida.

**Tabla 15.** Descripción de aspectos de la encuesta.

| Aspecto                 | Descripción   |
|-------------------------|---|
| Objetivo                | El objetivo de la encuesta es el propósito fundamental que se busca lograr con la recopilación de datos. Puede ser comprender las opiniones de los clientes, medir la satisfacción del producto o servicio, evaluar la efectividad de una campaña publicitaria, entre otros.  |
| Diseño del cuestionario | Este aspecto implica la creación del conjunto de preguntas que se realizarán a los encuestados. Incluye la formulación precisa de cada pregunta, la elección del tipo de pregunta (abierta o cerrada), el orden de las preguntas y la estructura general del cuestionario.    |
| Muestra                 | La muestra representa el grupo de personas o elementos que serán encuestados y debe ser representativa de la población objetivo. La selección de la muestra puede ser aleatoria, estratificada o por conveniencia, según la metodología de investigación.                     |
| Método de recolección   | Las preguntas son el corazón de la encuesta y deben ser claras y precisas. Pueden ser abiertas (donde los encuestados responden en sus propias palabras) o cerradas (con opciones de respuesta predefinidas)  |
| Preguntas               | Aquí se especifica cómo se registran las respuestas de los encuestados, ya sea mediante una escala (por ejemplo, de 1 a 5), categorías, opciones múltiples o respuestas numéricas.  |
| Respuestas              | Después de la recolección de datos, se procede a analizarlos. Esto puede incluir el uso de software estadístico para identificar tendencias, relaciones y patrones en los datos recopilados.  |
| Análisis de datos       | Después de la entrevista, los datos deben ser analizados cuidadosamente para extraer información relevante y útil para la investigación. El análisis puede incluir la identificación de patrones y temas comunes en las respuestas de los entrevistados.                      |
| Resultados              | Los resultados de la encuesta se presentan en informes o resúmenes que incluyen hallazgos clave, gráficos y conclusiones. Estos resultados son esenciales para tomar decisiones informadas.   |
| Consideraciones éticas  | Este aspecto se centra en asegurar que la encuesta se realice de manera ética y respetuosa. Esto incluye obtener el consentimiento de los encuestados, proteger la privacidad de los datos, y garantizar que la encuesta no cause ningún daño o malestar a los participantes. |

*Fuente: elaboración propia.*

### 4.3.1. Análisis de coeficiente de competencia experta

El denominado «Coeficiente de competencia experta» o «Coeficiente K», que se obtiene a partir de la autovaloración realizada por la persona para determinar su competencia experta en la materia objeto de la investigación; Cruz Ramírez, M.(2020) define que este coeficiente se obtiene mediante la aplicación de la siguiente fórmula:  $K = 1/2 (Kc + Ka)$ , donde Kc es el «Coeficiente de conocimiento» o información que tiene el experto acerca del tema o problema planteado; y Ka es el denominado «Coeficiente de argumentación » o fundamentación de los criterios de los expertos.

- Kc = Es el «Coeficiente de conocimiento» o información que tiene el experto acerca del tema o problema planteado. Se calcula a partir de la valoración del experto en la escala del 0 al 10, multiplicado por 0,1.
- Ka = Es el denominado «Coeficiente de argumentación» o fundamentación de los criterios de los expertos. El coeficiente se obtiene al asignar una serie de puntuaciones a las fuentes de argumentación que ha podido esgrimir el experto.

Con los valores finales obtenidos se clasifican los expertos en tres grandes grupos:

- Si K es igual o mayor a 0,8: entonces hay influencia alta de todas las fuentes.
- Si K es igual o mayor a 0,7 y menor que 0,8: entonces hay influencia media de todas las fuentes
- Si K es mayor o igual a 0,5 y menor a 0,7 entonces hay influencia baja de todas las fuentes.

Basados en Cabero, J. et al (2013) se evalúan sus criterios en el contexto de una startup, destacamos que, para llevar a cabo este instrumento, nos comprometemos a consultar con expertos que posean

una sólida experiencia en el sector de tecnología y emprendimiento teniendo en cuenta además el alcance regional.

Los criterios a tener en cuenta para la selección del tipo de expertos son los siguientes:

- Experiencia empresarial en el ecosistema startup: se da preferencia a expertos que cuenten con experiencia específica en startups dentro del sector de tecnología, demostrando un conocimiento profundo de los desafíos y dinámicas propias de este entorno.
- Formación en metodologías y métodos de emprendimiento: buscamos expertos que hayan recibido formación en metodologías y métodos de emprendimiento, contribuyendo así a la aplicación de enfoques innovadores en el desarrollo de nuestro "entorno personal de aprendizaje".
- Más de 2 años de experiencia continua en el ecosistema startup: se requerirá que los expertos tengan una experiencia mínima de 2 años, asegurando así un nivel de conocimiento consolidado y relevante para nuestra investigación.
- Participación en al menos dos proyectos en startups: esperamos que un experto en startups demuestre interés continuo en el avance de investigaciones y nuevas metodologías de trabajo, demostrando conocimiento de mercado y conocimientos técnicos.
- Conexiones con emprendedores y redes regionales: buscamos expertos que mantengan conexiones sólidas con emprendedores y redes empresariales en el continente americano.
- Conocimiento de factores culturales y regulatorios: dada la diversidad cultural y las variaciones regulatorias en el continente americano, los expertos deben demostrar un entendimiento profundo de estos factores y cómo influyen en el éxito de las startups.

Adicionalmente, considerando las fechas de entrega del trabajo de grado, se seleccionan expertos que puedan adaptarse a los plazos establecidos, garantizando resultados de calidad dentro de los límites temporales. En la Tabla 16 se establece la ponderación a aplicar en la evaluación para el cálculo del coeficiente de argumentación, según el grado de influencia de las encuestados.

**Tabla 16.** Valores para el cálculo del coeficiente.

| Fuente de argumentación  | Grado de influencia de cada una de las fuentes |       |      |
|--|--|-------|------|
|  | Alto   | Medio | Bajo |
| Calificación   |  |       |      |
| Análisis teóricos realizados por usted *.  | 0.3  | 0.2   | 0.1  |
| Experiencia práctica y conocimiento adquirido en el entorno startup.                                 | 0.5  | 0.4   | 0.2  |
| Revisión crítica de trabajos relevantes sobre el tema, de autores nacionales del ecosistema startup  | 0.05   | 0.05  | 0.05 |
| Revisión crítica de trabajos relevantes sobre el tema, de autores extranjeros en el contexto startup | 0.05   | 0.05  | 0.05 |

*Fuente: elaboración propia adaptada de Burguet Lago, I., Rodríguez Rabelo, A., & Jorge Chacón, D. (2019).*

\* Se incluye formación continua, capacitaciones y publicaciones web en el ámbito de emprendimiento.



#### 4.3.2. Análisis de coeficiente V de Aiken

El coeficiente V de Aiken (Aiken, 1980; 1985) es un método sencillo que se emplea en un enfoque lógico de evaluación de validez, se usa para medir la opinión de los expertos seleccionados sobre la validez de un material evaluativo, en este caso una encuesta. Este coeficiente nos permite cuantificar la coherencia, pertinencia y relevancia de cada factor con respecto a un dominio de contenido (ecosistema startup), utilizando la opinión de N jueces.

La interpretación del coeficiente implica el análisis de la magnitud obtenida, la cual, varía de 0 a 1. Se obtiene un valor de  $V = 0$  cuando todos los jueces seleccionan la calificación más baja posible, y de  $V = 1$  cuando todos los jueces seleccionan la calificación más alta posible de cada dimensión para los factores evaluados.

La ecuación utilizada, que fue algebraicamente modificada por Penfield y Giacobbi (2004), es la siguiente:

$$V = \frac{\bar{X} - l}{k}$$

Donde:

- $\bar{X}$  es la media o promedio de las calificaciones dadas por los jueces en la muestra de cada dimensión evaluada.
- $l$  es la calificación más baja posible. Para nuestro caso de estudio es 1 (uno).

- $k$  es el rango de los valores posibles de la escala de calificación utilizada. (por ejemplo, una escala que tiene valores posibles que se extienden de 1 a 5 tiene  $l = 1$  y  $k = 5 - 1 = 4$ ).  
Para nuestro caso  $k=4$ .

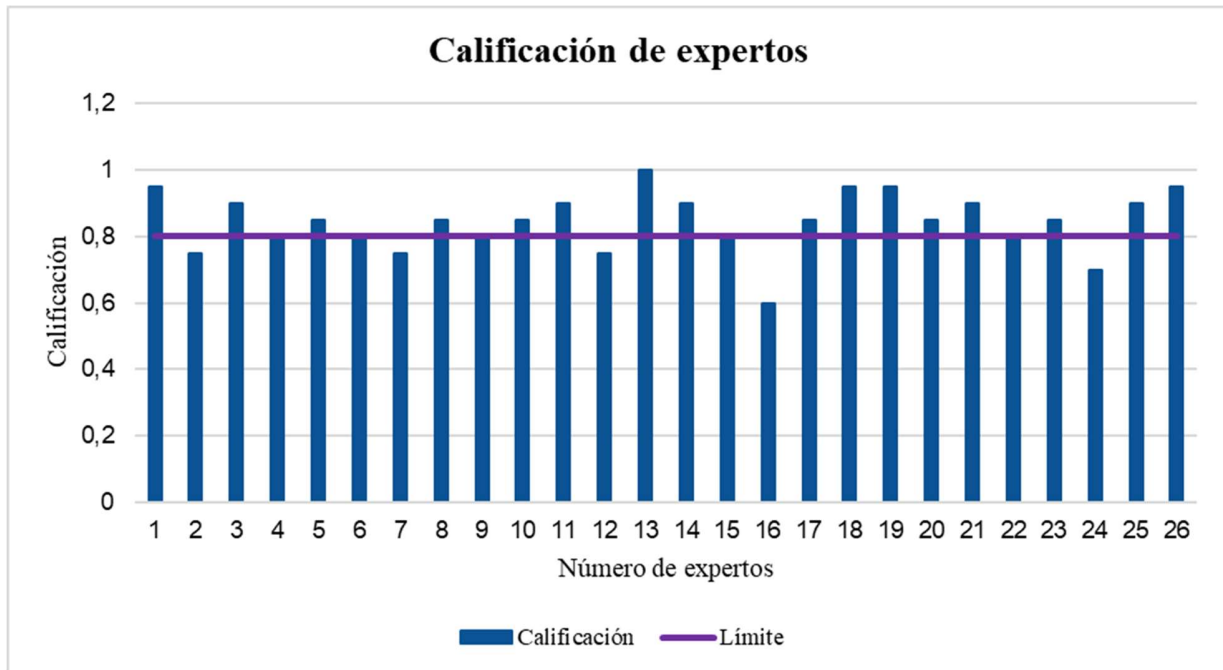
## **5. Resultados y análisis de resultados**

En este capítulo, se detallan los resultados alcanzados aplicando diversas herramientas y técnicas descritas en la metodología de investigación.

### **5.1. Identificación de expertos**

Inicialmente se envía la encuesta a los candidatos a expertos que cumplen con el perfil descrito en la sección 4.5.1. Análisis de coeficiente de competencia experta. De la aplicación de la encuesta se obtienen 26 respuestas, entre las cuales se encuentran perfiles como CEOs, CSO, CPOs, directores generales, directores de operaciones, analistas, líderes técnicos y comerciales, consultores e ingenieros de proyectos. Al aplicar las calificaciones correspondientes de la Tabla 16, se toman como expertos a las personas que tienen una calificación de 0,8. Los resultados se pueden observar en el Gráfico 12.

**Gráfico 12.** Calificación de expertos.



*Fuente: elaboración propia.*

De los 26 candidatos a expertos, 21 de ellos se consideran que tienen influencia alta de todas las fuentes evaluadas. Por lo tanto, en el estudio de validez de los factores de éxito en las startups se consideran únicamente las respuestas de este último grupo de expertos.

## **5.2. Validez de los factores de éxito en startups evaluados mediante V de Aiken**

En la encuesta registrada se tienen 27 factores, como se muestra en la Tabla 11, a los cuales los expertos evalúan su coherencia, pertinencia y relevancia dentro del ecosistema startup en una escala del 1 al 5. Entendiendo coherencia como la relación, unión o conexión que es efectiva entre dos o más cosas, pertinencia como la oportunidad, adecuación y conveniencia de una cosa y

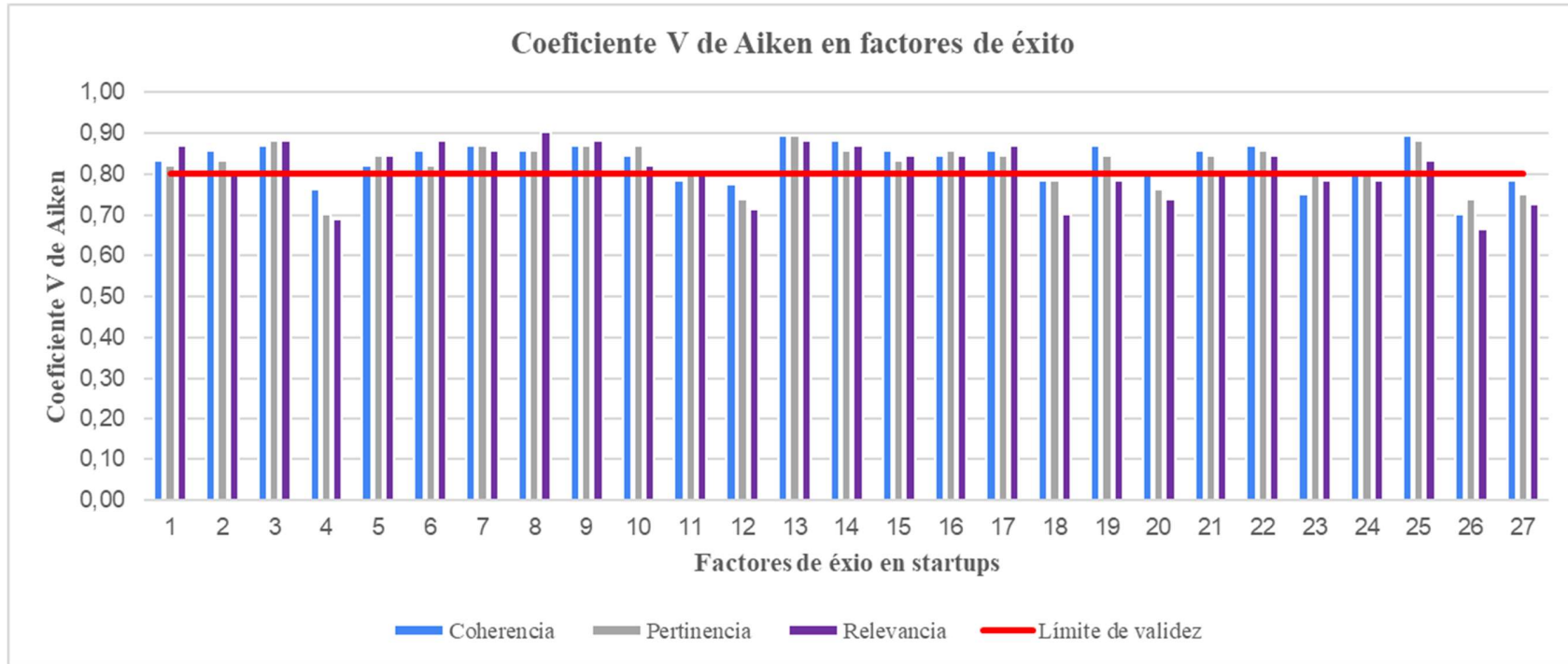
relevancia como la importancia o significación que destaca. Estos factores se definieron a partir de los casos de estudio seleccionados en la sección 3.2.4.

Para definir los factores verificados, se tienen en cuenta los siguientes criterios:

- Valores V de Aiken mayores a 0,8 en cada una de las dimensiones evaluadas (equivalentes a puntuaciones medias de la escala iguales o mayores a 4,2) o cuyo promedio de las calificaciones de coherencia, pertinencia y relevancia sea igual o mayor a 0,82.
- Observaciones sobre la necesidad de mejorar o eliminar el ítem.

Con base en lo anterior se establece un límite de validez de 0,8 para cada área a evaluar para los factores. En el Gráfico 13, se presentan las puntuaciones obtenidas por cada factor en las tres áreas de evaluación y se señala este límite de validez.

**Gráfico 13.** Verificación de factores de éxito en startups.



*Fuente: elaboración propia.*

De los resultados obtenidos, basándonos en el límite de validez y el promedio de calificación establecida, se aceptan 18 de los 27 factores analizados por los expertos.

### **5.3. Matriz bidimensional de factores de éxito en formulación y ejecución de proyectos dentro de empresas startup**

Los 18 factores de éxito en startups, verificados por expertos, se dividen en dos categorías: formulación y ejecución de proyectos; a partir de un análisis cualitativo basado en los factores de éxito de formulación y ejecución descritos en las Tablas 2 y 3. Posteriormente, se realiza un cruce con los factores identificados en la literatura para cada categoría, resultando en la relación de los factores de éxito en la formulación y ejecución de proyectos con aquellos asociados al éxito en startups listados en la Tabla 11, según la metodología implementada en el capítulo 4. En las Tablas 17 y 18 se presentan los resultados de esta relación

**Tabla 17.** Relación de factores de éxito en formulación de proyectos en empresas startups.

|   | FACTORES DE ÉXITO EN FORMULACIÓN DE PROYECTOS |                          |                    |                          |                          |                                    |  |                                 |  |   |                                   |                     |                                      |                           |                              |
|---|---|--------------------------|--------------------|--------------------------|--------------------------|------------------------------------|--|---------------------------------|--|---|-----------------------------------|---------------------|--------------------------------------|---------------------------|------------------------------|
| FACTORES DE ÉXITO EN STARTUPS   | Identificar claramente el problema            | Analizar los interesados | Definir el alcance | Definir objetivos claros | Planificar el cronograma | Asignar adecuadamente los recursos | Desarrollar plan de gestión de riesgos | Realizar análisis de viabilidad | Seleccionar adecuadamente el equipo del proyecto | Comunicar efectivamente entre los miembros del equipo | Analizar el contexto y el entorno | Analizar el mercado | Identificar alternativas de solución | Evaluar el impacto social | Evaluar el impacto ambiental |
| 1. Interactuar y conectar   |   |                          |                    |                          |                          |                                    |  |                                 |  |   |                                   |                     |                                      |                           |                              |
| 2. Crear singularidad y experiencia única                                     |   |                          |                    |                          |                          |                                    |  |                                 |  |   |                                   |                     |                                      |                           |                              |
| 3. Adoptar la ética colaborativa  |   |                          |                    |                          |                          |                                    |  |                                 |  |   |                                   |                     |                                      |                           |                              |
| 4. Colaborar estratégicamente para generar credibilidad empresarial           |   |                          |                    |                          |                          |                                    |  |                                 |  |   |                                   |                     |                                      |                           |                              |
| 5. Reducir costos mediante eficiencia operativa                               |   |                          |                    |                          |                          |                                    |  |                                 |  |   |                                   |                     |                                      |                           |                              |
| 6. Explorar continuamente oportunidades de mercado para diversificar ingresos |   |                          |                    |                          |                          |                                    |  |                                 |  |   |                                   |                     |                                      |                           |                              |
| 7. Definir un enfoque estratégico a largo plazo                               |   |                          |                    |                          |                          |                                    |  |                                 |  |   |                                   |                     |                                      |                           |                              |
| 8. Unir simplicidad y versatilidad organizacional                             |   |                          |                    |                          |                          |                                    |  |                                 |  |   |                                   |                     |                                      |                           |                              |
| 9. Enfocar el apoyo organizacional en desarrolladores                         |   |                          |                    |                          |                          |                                    |  |                                 |  |   |                                   |                     |                                      |                           |                              |

|   | FACTORES DE ÉXITO EN FORMULACIÓN DE PROYECTOS |                          |                    |                          |                          |                                    |  |                                 |  |   |                                   |                     |                                      |                           |                              |
|---|---|--------------------------|--------------------|--------------------------|--------------------------|------------------------------------|--|---------------------------------|--|---|-----------------------------------|---------------------|--------------------------------------|---------------------------|------------------------------|
| FACTORES DE ÉXITO EN STARTUPS                                       | Identificar claramente el problema            | Analizar los interesados | Definir el alcance | Definir objetivos claros | Planificar el cronograma | Asignar adecuadamente los recursos | Desarrollar plan de gestión de riesgos | Realizar análisis de viabilidad | Seleccionar adecuadamente el equipo del proyecto | Comunicar efectivamente entre los miembros del equipo | Analizar el contexto y el entorno | Analizar el mercado | Identificar alternativas de solución | Evaluar el impacto social | Evaluar el impacto ambiental |
| 10. Innovar continuamente   |   |                          |                    |                          |                          |                                    |  |                                 |  |   |                                   |                     |                                      |                           |                              |
| 11. Fomentar la creatividad   |   |                          |                    |                          |                          |                                    |  |                                 |  |   |                                   |                     |                                      |                           |                              |
| 12. Establecer márgenes competitivos                                |   |                          |                    |                          |                          |                                    |  |                                 |  |   |                                   |                     |                                      |                           |                              |
| 13. Gestionar relaciones comerciales                                |   |                          |                    |                          |                          |                                    |  |                                 |  |   |                                   |                     |                                      |                           |                              |
| 14. Gestionar responsablemente los recursos financieros             |   |                          |                    |                          |                          |                                    |  |                                 |  |   |                                   |                     |                                      |                           |                              |
| 15. Revolucionar la cultura   |   |                          |                    |                          |                          |                                    |  |                                 |  |   |                                   |                     |                                      |                           |                              |
| 16. Integrar diversidad cultural y coherencia en el equipo          |   |                          |                    |                          |                          |                                    |  |                                 |  |   |                                   |                     |                                      |                           |                              |
| 17. Atraer talento de alto nivel                                    |   |                          |                    |                          |                          |                                    |  |                                 |  |   |                                   |                     |                                      |                           |                              |
| 18. Incorporar un soporte ágil y eficiente con enfoque en seguridad |   |                          |                    |                          |                          |                                    |  |                                 |  |   |                                   |                     |                                      |                           |                              |

Fuente: elaboración propia.



**Tabla 18.** Relación de factores de éxito en ejecución de proyectos en empresas startups.

|   |                      | ÉXITO EN EJECUCIÓN DE PROYECTOS |                      |                         |                                  |                       |                     |   |   |                      |                                  |                    |                        |                        |                       |  |
|---|----------------------|---------------------------------|----------------------|-------------------------|----------------------------------|-----------------------|---------------------|---|---|----------------------|----------------------------------|--------------------|------------------------|------------------------|-----------------------|--|
| FACTOR DE ÉXITO EN STARTUPS   | Gestionar al alcance | Planificar adecuadamente        | Gestionar la calidad | Comunicar efectivamente | Usar adecuadamente la tecnología | Liderar efectivamente | Gestionar el riesgo | Involucrar activamente a todas las partes interesadas | Colaborar efectivamente dentro del equipo | Gestionar los costos | Gestionar el tiempo y cronograma | Cerrar el proyecto | Gestionar los recursos | Monitorear y controlar | Gestionar Interesados | Usar herramientas tecnológicas para el seguimiento y control |
| 1. Interactuar y conectar   |                      |                                 |                      |                         |                                  |                       |                     |   |   |                      |                                  |                    |                        |                        |                       |  |
| 2. Crear singularidad y experiencia única                                     |                      |                                 |                      |                         |                                  |                       |                     |   |   |                      |                                  |                    |                        |                        |                       |  |
| 3. Adoptar la ética colaborativa  |                      |                                 |                      |                         |                                  |                       |                     |   |   |                      |                                  |                    |                        |                        |                       |  |
| 4. Colaborar estratégicamente para generar credibilidad empresarial           |                      |                                 |                      |                         |                                  |                       |                     |   |   |                      |                                  |                    |                        |                        |                       |  |
| 5. Reducir costos mediante eficiencia operativa                               |                      |                                 |                      |                         |                                  |                       |                     |   |   |                      |                                  |                    |                        |                        |                       |  |
| 6. Explorar continuamente oportunidades de mercado para diversificar ingresos |                      |                                 |                      |                         |                                  |                       |                     |   |   |                      |                                  |                    |                        |                        |                       |  |
| 7. Definir un enfoque estratégico a largo plazo                               |                      |                                 |                      |                         |                                  |                       |                     |   |   |                      |                                  |                    |                        |                        |                       |  |
| 8. Unir simplicidad y versatilidad organizacional                             |                      |                                 |                      |                         |                                  |                       |                     |   |   |                      |                                  |                    |                        |                        |                       |  |

|   | ÉXITO EN EJECUCIÓN DE PROYECTOS |                          |                      |                         |                                  |                       |                     |   |   |                      |                                  |                    |                        |                        |                       |  |
|---|---------------------------------|--------------------------|----------------------|-------------------------|----------------------------------|-----------------------|---------------------|---|---|----------------------|----------------------------------|--------------------|------------------------|------------------------|-----------------------|--|
| FACTOR DE ÉXITO EN STARTUPS   | Gestionar al alcance            | Planificar adecuadamente | Gestionar la calidad | Comunicar efectivamente | Usar adecuadamente la tecnología | Liderar efectivamente | Gestionar el riesgo | Involucrar activamente a todas las partes interesadas | Colaborar efectivamente dentro del equipo | Gestionar los costos | Gestionar el tiempo y cronograma | Cerrar el proyecto | Gestionar los recursos | Monitorear y controlar | Gestionar Interesados | Usar herramientas tecnológicas para el seguimiento y control |
| 9. Enfocar el apoyo organizacional en desarrolladores               |                                 |                          |                      |                         |                                  |                       |                     |   |   |                      |                                  |                    |                        |                        |                       |  |
| 10. Innovar continuamente   |                                 |                          |                      |                         |                                  |                       |                     |   |   |                      |                                  |                    |                        |                        |                       |  |
| 11. Fomentar la creatividad   |                                 |                          |                      |                         |                                  |                       |                     |   |   |                      |                                  |                    |                        |                        |                       |  |
| 12. Establecer márgenes competitivos                                |                                 |                          |                      |                         |                                  |                       |                     |   |   |                      |                                  |                    |                        |                        |                       |  |
| 13. Gestionar relaciones comerciales                                |                                 |                          |                      |                         |                                  |                       |                     |   |   |                      |                                  |                    |                        |                        |                       |  |
| 14. Gestionar responsablemente los recursos financieros             |                                 |                          |                      |                         |                                  |                       |                     |   |   |                      |                                  |                    |                        |                        |                       |  |
| 15. Revolucionar la cultura   |                                 |                          |                      |                         |                                  |                       |                     |   |   |                      |                                  |                    |                        |                        |                       |  |
| 16. Integrar diversidad cultural y coherencia en el equipo          |                                 |                          |                      |                         |                                  |                       |                     |   |   |                      |                                  |                    |                        |                        |                       |  |
| 17. Atraer talento de alto nivel                                    |                                 |                          |                      |                         |                                  |                       |                     |   |   |                      |                                  |                    |                        |                        |                       |  |
| 18. Incorporar un soporte ágil y eficiente con enfoque en seguridad |                                 |                          |                      |                         |                                  |                       |                     |   |   |                      |                                  |                    |                        |                        |                       |  |

Fuente: elaboración propia.

De acuerdo con el ejercicio realizado, y a la identificación y asociación de los factores de éxito en formulación y ejecución de proyectos con los factores de éxito identificados en el contexto startup, obtenemos como resultado los factores de éxito en formulación y ejecución de proyectos dentro de empresas startups, los cuales se describen en la Tabla 19. Las descripciones indicadas hacen referencia a la integración de las definiciones de factores de formulación y ejecución de proyectos tradicionales con los factores identificados en startups, debido a que se parte del análisis conceptual y contextual de los factores identificados.

**Tabla 19.** Factores de éxito en formulación y ejecución de proyectos en empresas startups.

| FACTORES DE ÉXITO EN FORMULACIÓN Y EJECUCIÓN DE PROYECTOS EN EMPRESAS STARTUPS |   |  |  |
|--|---|--|--|
| Formulación de proyectos   |   | Ejecución de proyectos   |  |
| Factor de éxito  | Descripción   | Factor de éxito  | Descripción  |
| Desarrollar una propuesta de valor enfocada en brindar experiencias únicas     | Crear singularidad y una experiencia única para destacar en el mercado mediante el análisis profundo de los interesados para comprender sus necesidades y expectativas; así como la consideración cuidadosa del contexto y entorno en el que la startup opera. Al combinar estos elementos, se logra una propuesta de valor que se destaca por su singularidad y está alineada con las demandas del mercado, adaptándose de manera efectiva a su entorno. | Desarrollar relaciones estratégicas mediante comunicación efectiva | Interactuar y conectar con los usuarios para mejorar continuamente la calidad del producto o servicio, proporcionando servicios adicionales y características personalizadas que ayuden a establecer una conexión emocional. Asimismo, este factor se enfoca en la comunicación efectiva para transmitir mensajes claros y participar activamente con todos los interesados. Construir relaciones estratégicas y una comunicación efectiva permite comprender de una mejor manera las necesidades y expectativas de los usuarios y partes interesadas. |
| Analizar los interesados adaptando ética colaborativa                          | Compartir recursos y experiencias promoviendo la generación de confianza y el fortalecimiento de relaciones a largo plazo con los usuarios, basado en un análisis a los interesados entendiendo sus necesidades y perspectivas para informar decisiones estratégicas. Esta combinación promueve la construcción de conexiones sólidas y significativas.   | Optimizar los procesos de gestión de tiempo, costos y recursos:    | Implementar una gestión eficiente que integre tanto la reducción de costos, mediante la eficiencia operativa, como una meticulosa gestión del tiempo con la ayuda del uso estratégico de la tecnología. Se espera alcanzar la maximización de recursos, equilibrando la innovación con la eficiencia operativa.  |

FACTORES DE ÉXITO EN FORMULACIÓN Y EJECUCIÓN DE PROYECTOS EN EMPRESAS STARTUPS

| Formulación de proyectos   |   | Ejecución de proyectos   |   |
|--|---|--|---|
| Factor de éxito  | Descripción   | Factor de éxito  | Descripción   |
| Establecer asociaciones estratégicas con interesados que ayuden a fortalecer la credibilidad empresarial | Establecer credibilidad a través de asociaciones con organizaciones reconocidas mediante el análisis profundo del entorno para respaldar decisiones estratégicas manteniendo una comunicación efectiva entre los miembros del proyecto y los interesados. A su vez, fomentando la transparencia y la comprensión mutua, garantizando la construcción de una base sólida de confianza y colaboración.  | Fomentar el apoyo organizacional a los desarrolladores para la construcción de infraestructuras digitales y procesamiento de datos | Al dirigir el respaldo organizacional hacia los desarrolladores, se promueve la creación de infraestructuras sólidas para el procesamiento de datos, de aplicaciones y plataformas digitales. Lo cual facilita el desarrollo, prueba y lanzamiento de productos, también estimula una colaboración interdisciplinaria efectiva dentro del equipo, generando un impacto positivo en el desarrollo ágil y exitoso.                                      |
| Implementar una estrategia dinámica de diversificación de ingresos y gestión integral de riesgos         | Adaptar y diversificar las ofertas estando constantemente alerta a las oportunidades de mercado, para satisfacer las cambiantes demandas que en él se presentan. Mediante el análisis de mercado se adquiere la base para tomar decisiones informadas, mientras que la definición de objetivos claros establece la dirección estratégica de las mismas. Simultáneamente, el desarrollo de un plan de gestión de riesgos garantiza la identificación proactiva y mitigación de posibles riesgos, derivados del entorno dinámico del mercado, evitando dependencias exclusivas de un único producto o fuente de ingresos. | Planificar e impulsar prácticas de innovación continua   | Impulsar la integración transversal de enfoques innovadores, como el lanzamiento y retroalimentación ágil de productos, pruebas de escalabilidad y estabilidad, fortaleciendo una capacidad constante de innovación. Este dinamismo, respaldado por factores técnicos y una planificación adecuada, facilita la adaptación continua en un entorno tecnológico en constante evolución, donde la agilidad y la adaptabilidad son fundamentales.         |
| Definir una visión empresarial a largo plazo con un alcance y objetivos sostenibles                      | Adquirir una visión estratégica a largo plazo conlleva a tener una guía sólida para la toma de decisiones motivando a los equipos y atrayendo a posibles inversores. Esta perspectiva estratégica se enriquece con la precisa delimitación del alcance del proyecto, estableciendo los límites y metas específicas. Al mismo tiempo, la definición de objetivos claros establece los hitos y metas tangibles que contribuyen al logro de la visión a largo plazo.   | Fomentar la creatividad a través de liderazgo y colaboración efectiva  | Cultivar una cultura empresarial que promueva la creatividad y la experimentación que inspire a los equipos a buscar constantemente nuevas soluciones. Liderar efectivamente y colaborar de manera eficaz dentro del equipo son factores esenciales para el éxito en proyectos, especialmente en organizaciones tipo startup, donde la creatividad y la búsqueda constante de soluciones son fundamentales para la innovación y el progreso continuo. |

FACTORES DE ÉXITO EN FORMULACIÓN Y EJECUCIÓN DE PROYECTOS EN EMPRESAS STARTUPS

| Formulación de proyectos   |   | Ejecución de proyectos  |   |
|--|---|---|---|
| Factor de éxito  | Descripción   | Factor de éxito   | Descripción   |
| Integrar la simplicidad y versatilidad organizacional con la gestión proactiva de riesgos: | Emplear una estructura organizacional que simplifica procesos permite adquirir versatilidad, facilitando la adaptación ágil a cambios y evolución en entornos dinámicos. La identificación de alternativas de solución contribuye a la flexibilidad operativa y a la capacidad de respuesta frente a desafíos. Asimismo, el desarrollo de un plan de gestión de riesgos asegura el control de posibles amenazas, minimizando impactos adversos y así, permitir aprovechar oportunidades.  | Gestionar relaciones comerciales empleando comunicación efectiva    | Implica negociar acuerdos favorables con proveedores y socios comerciales, generando un impacto positivo en los costos de adquisición de insumos y servicios. Planificar las relaciones comerciales, comunicar de manera efectiva y participar activamente con las partes interesadas potencia las relaciones comerciales.  |
| Definir valores competitivos garantizando la viabilidad en el mercado                      | Establecer márgenes competitivos implica definir precios que reflejen la propuesta de valor de la startup y, simultáneamente, mantengan márgenes que posibiliten la sostenibilidad a largo plazo. Estas estrategias son respaldadas por un análisis de mercado y la identificación de alternativas de solución.   | Gestionar los costos, alcance y recursos                            | Gestionar adecuadamente los recursos financieros proporciona a la startup la flexibilidad necesaria para enfrentar riesgos e invertir en nuevas oportunidades sin comprometer la rentabilidad. Esto a través del monitoreo y control continuo que asegure la eficiencia operativa, el control de costos, la optimización de recursos y la gestión del alcance para garantizar la alineación de las metas del proyecto con los recursos disponibles. |
| Transformar el entorno a través de ideas disruptivas                                       | Desafiar la estructura tradicional del sistema y generar una disrupción en la percepción colectiva sobre los procesos, promueve la capacidad de transformación de modelos establecidos en cualquier entorno empresarial. Esto se logra a través de una comprensión clara del problema, que permite a su vez enfocar esfuerzos hacia soluciones de impacto. Además, un análisis del contexto y del entorno proporciona la guía para la toma de decisiones y la adaptación a las condiciones cambiantes del entorno en el que opera la startup. | Incorporar talento de alto nivel mediante reclutamiento estratégico | Destinar recursos a la atracción de talento de alto nivel mediante un reclutamiento estratégico, que a su vez implica gestionar a las personas involucradas dentro del proyecto.  |

FACTORES DE ÉXITO EN FORMULACIÓN Y EJECUCIÓN DE PROYECTOS EN EMPRESAS STARTUPS

| Formulación de proyectos  |  | Ejecución de proyectos   |   |
|---|--|--|---|
| Factor de éxito   | Descripción  | Factor de éxito  | Descripción   |
| Seleccionar un equipo de proyecto multicultural con visión compartida | Fortalecer equipos multiculturales con habilidades complementarias, operando desde diversas ubicaciones en el mundo. La visión compartida promueve la alineación del equipo, a la vez que la diversidad fomenta la resolución de problemas desde diferentes perspectivas. Seleccionar adecuadamente el equipo del proyecto asegura que cada miembro aporte de manera significativa; al mismo tiempo que la comunicación efectiva se convierte en la base que sostiene al equipo, facilitando la colaboración y la comprensión mutua. | Implementar experiencias de cliente seguras con soporte personalizado mediante un monitoreo y control efectivo | Incorporar un soporte ágil y eficiente centrado en la seguridad, orientado a generar experiencias que se distingan por no sólo priorizar la eficacia, sino también la seguridad y la adaptabilidad a las necesidades cambiantes de los usuarios, en relación con la propiedad de datos mediante un monitoreo y control continuo que busque su satisfacción. |

*Fuente: elaboración propia.*

## 6. Conclusiones

- Los factores de éxito en la formulación y ejecución de proyectos en startups se pueden identificar a través del relacionamiento estratégico de lo encontrado en la literatura de proyectos, con los factores resultantes de los casos de estudio.
- Los factores de éxito en startups, clasificados en la formulación de proyectos, mantienen una estrecha relación con los elementos identificados en la literatura, tales como "Analizar interesados" y "Analizar el contexto y el entorno". Esta conexión subraya la importancia de comprender las dinámicas externas y las expectativas de los usuarios para el éxito de estas empresas emergentes. La capacidad de adaptación y evolución de los startups, en respuesta a las cambiantes demandas de los usuarios y del entorno empresarial, está relacionada con los factores de agilidad y el enfoque centrado en el cliente.
- Los factores de éxito en startups, clasificados en la ejecución de proyectos, están estrechamente vinculados a los elementos identificados en la literatura, específicamente "involucrar activamente a todas las partes interesadas", "gestionar interesados" y "gestionar recursos", esta asociación resalta la importancia estratégica del aspecto humano en ejecución de proyectos, la capacidad para aprovechar eficazmente el recurso humano disponible dentro de la organización y la optimización de las interacciones con las partes interesadas, lo cual favorece el rendimiento global del proyecto.
- Los factores de éxito encontrados en la literatura académica para la formulación de proyectos, como "planificar el cronograma", "asignar adecuadamente los recursos" y "evaluar el impacto ambiental", no están directamente vinculados a los factores de éxito

verificados para empresas startups. Estos factores mencionados anteriormente, pueden ser relevantes para proyectos en entornos más estables y predecibles, donde la planificación detallada y la asignación eficiente de recursos son críticas para el éxito; por el contrario, el contexto startup se desenvuelve en un entorno dinámico y volátil.

- El factor "cerrar el proyecto" está presente en la revisión de literatura académica sobre la ejecución de proyectos; sin embargo, no está relacionado con los factores encontrados en el estudio de casos de éxito de las startups. Esto puede atribuirse al enfoque ágil que las startups tienden a adoptar en el manejo de proyectos en comparación con las organizaciones tradicionales. Las startups suelen priorizar la iteración continua, la adaptación rápida y la capitalización de oportunidades de mejora, en contraste con las organizaciones tradicionales, donde formalizar la etapa de cierre del proyecto corresponde a prácticas más estructuradas.
- La velocidad a la que una startup puede llevar una idea al mercado es un determinante para su éxito. Por lo anterior, los factores clasificados en ejecución de proyectos proporcionan la estructura necesaria para minimizar los tiempos de desarrollo y adaptarse a la dinámica del mercado, garantizando una respuesta rápida al contexto que se presenta. Asimismo, la innovación, requiere una formulación de proyectos eficiente; puesto que, facilita la implementación de ideas novedosas y disruptivas, permitiendo que la empresa evolucione constantemente.
- Los profesionales que trabajan dentro del ecosistema de startups poseen conocimientos, experiencia y destrezas que son fundamentales para identificar los factores críticos de éxito en estas compañías. La importancia de la experiencia práctica y el conocimiento directo proporciona la comprensión que contribuye al éxito en el ámbito de las startups. Además,



subraya la relevancia de contar con profesionales familiarizados con las complejidades y desafíos específicos de este entorno, quienes pueden aportar insights para el desarrollo y la prosperidad de estas empresas emergentes.

- Los factores con mayor acuerdo entre los expertos son el número 3, "Adoptar la ética colaborativa", y el número 13, "Innovar continuamente", con calificaciones promedio de 0.88 y 0.89 respectivamente. *Adoptar la ética colaborativa* representa la importancia de compartir recursos y experiencias, lo cual fortalece la confianza, fomenta relaciones a largo plazo con los usuarios, clientes, socios; promoviendo así la cohesión interna en los equipos de trabajo. A su vez, *innovar continuamente* implica la necesidad de incorporar constantemente nuevos enfoques y prácticas en el funcionamiento de las startups. Estos factores tienen en común el promover la eficiencia, la adaptabilidad y la satisfacción de los stakeholders, acciones necesarias para enfrentar los desafíos y aprovechar las oportunidades dentro de un entorno dinámico.
- Basado en la verificación de factores de éxito para startups, los expertos no consideran importantes los factores 4, "incorporar autenticidad local", y el factor 26, "ofrecer servicios complementarios" que obtuvieron calificaciones promedio más bajas (0.72 y 0.70 respectivamente). Basado en estos resultados, estos factores no son elementos fundamentales para el éxito de las startups. Aunque estos factores pueden tener valor en otros contextos empresariales, en el ámbito específico de startups, su influencia en el éxito parece ser menos destacada.
- La habilidad para adaptar estrategias y tácticas con agilidad en respuesta a cambios en el mercado o a nuevos entendimientos del cliente, se torna esencial. Esta adaptabilidad cobra aún más relevancia cuando está respaldada por una gestión sólida que alinea cada proyecto

con la visión estratégica de la startup. Por lo anterior, se garantiza que cada iniciativa contribuya de manera consistente y significativa hacia los objetivos a largo plazo de la empresa, ofreciendo una dirección clara en medio de la incertidumbre.

- Considerando que algunos factores de éxito en los proyectos en startup están asociados, tanto a elementos internos o externos de la organización, se puede concluir que estos factores contribuyen al éxito según el contexto lo permita. Es decir, la influencia positiva de los mismos, en el éxito organizacional, dependerá de cómo se gestionan las condiciones que puedan afectar la formulación y ejecución y, por ende, resultados de los proyectos.
- Aunque las startups, especialmente en sus fases pre-seed, seed y early stage, suelen no aplicar la gestión de proyectos tradicional, prefiriendo metodologías ágiles para desarrollar el producto mínimo viable y adaptarse al dinamismo del ecosistema startup, buscando mejores tasas de éxito y una mayor capacidad para captar inversión. En cambio, en la fase de crecimiento (growth) requiere un enfoque más estructurado. Durante esta fase, las startups se pueden beneficiar de adoptar ciertas prácticas de la gestión de proyectos tradicional para facilitar su escalabilidad y expansión.

## 7. Trabajo futuro

A continuación, se presentan las recomendaciones para futuros trabajos orientados al estudio del éxito en startup.

- Extender la investigación a otras regiones del mundo, para poder abarcar las diferencias culturales, sociales, económicas que pueden afectar los factores de éxito en startups.
- Realizar un estudio para observar la evolución de las startups a lo largo del tiempo y cómo los factores de éxito identificados han cambiado o se han mantenido constantes.
- Investigar factores de éxito en startups pertenecientes a sectores específicos, permitiendo una comprensión más particular y especializada.
- Analizar cómo la adopción de tecnologías emergentes impacta los factores de éxito en las startups, considerando inteligencia artificial, blockchain, internet de las cosas, etc.
- Explorar la influencia de factores socioeconómicos, como políticas gubernamentales, cambios en el mercado laboral y tendencias demográficas, en el éxito de las startups.
- Examinar en detalle casos de startups que no han tenido éxito, identificando las lecciones aprendidas y los factores que contribuyeron a que no tuvieran éxito.
- Investigar la dinámica de los ecosistemas de startups en diferentes ciudades o países, examinando cómo la colaboración entre empresas emergentes, inversionistas y académicos, afecta el éxito general.
- Analizar críticamente las estrategias de financiamiento utilizadas por las startups, identificando aquellas que han demostrado ser más exitosas en diferentes contextos.

- Mantener el trabajo actualizado, incorporando nuevos datos y tendencias, para asegurar que siga siendo relevante y contribuya al entendimiento dinámico del éxito en startups.
- Dado que la influencia positiva de los factores de éxito en startups depende del contexto, futuros trabajos podrían explorar estrategias específicas para gestionar y adaptarse eficientemente a las condiciones externas cambiantes. Esto incluiría análisis detallados de cómo los startups pueden anticipar y responder proactivamente a las variaciones del entorno.
- Dada la naturaleza dinámica del mercado en el sector de startups, futuros trabajos podrían centrarse en desarrollar estrategias específicas de adaptabilidad. Esto incluiría la identificación de prácticas y metodologías que faciliten la rápida respuesta a los cambios del entorno.

## 8. Referencias bibliográficas

- A guide to the Project Management Body of Knowledge. (PMBOK guide), 7th edition, 2017.
- Aaltonen, K., & Kujala, J. (2010). A project lifecycle perspective on stakeholder influence strategies in global projects. *Scandinavian journal of management*, 26(4), 381-397.
- Acs, Z. J., & Mueller, P. (2008). Employment effects of business dynamics: Mice, Gazelles and Elephants. *Small Business Economics*, 30(1), 85–100. <https://doi.org/10.1007/s11187-007-9052-3>
- Agarwal, N., & Rathod, U. (2006). Defining ‘success’ for software projects: An exploratory revelation. *International journal of project management*, 24(4), 358-370.
- Agencia Presidencial de Cooperación Internacional de Colombia (2012). Manual de formulación de proyectos de cooperación internacional.
- Agencia Presidencial de Cooperación Internacional de Colombia APC. (2021). Herramientas para la formulación de proyectos de cooperación internacional.
- Aguilar, A. L. S., Howlet, L. C. P., Díez, M. D. C. G., Ramos, M. C., & López, R. G. S. (2019). Método para elaborar un plan de mercadotecnia: Una herramienta de gestión del conocimiento para emprendedores. *Revista Latina de Comunicación Social*, (74), 1308-1320.
- Aiken, L. (1980). Content Validity and Reliability of Single Items or Questionnaire. *Educational and Psychological Measurement* 40, 955- 959,
- Aiken, L. (1985). Three Coefficients for Analyzing the Reliability and Validity of Ratings. *Educational and Psychological Measurement* 45, 131-142.

- Alejandro Indacochea (2016). Estrategia para el éxito de los negocios. La prospectiva empresarial: más allá del planeamiento estratégico
- Alotaibi, A. M. (2019). The Impact of Scope Management on Project Success: A Conceptual Framework. *International Journal of Engineering Business Management*, 11, 1847979019866419
- Álvarez, A. R., & Requena, I. S. (2021). Factores críticos de éxito en la gestión de proyectos de construcción: estudio de caso en Colombia. *Revista Internacional de Investigación en Ciencias Sociales*, 17(1), 55-70.
- American Psychological Association. (2020). *Publication manual of the American psychological association* (7th ed.).
- Andreu Martínez, A. (2019). Los retos de las startups a lo largo de su ciclo de vida (Doctoral dissertation, Universitat Politècnica de València).
- Ango, L., Toribio, L., Huamán, M., & Omar, J. (n.d.). Factores que permiten el desarrollo de Startups peruanas con características de una Born Global Firm Item Type info:eu-repo/semantics/bachelorThesis. <http://hdl.handle.net/10757/623507>
- Anindita, Vinesha. Disruptive Strategy in Disruption Era: Does Netflix Disrupt the Existing Market? *International Journal of Business and Technology Management*, [S.l.], v. 3, n. 1, p. 30-39, mar. 2021. ISSN 2682-7646. Available at: <https://myjms.mohe.gov.my/index.php/ijbtm/article/view/12435>
- Arditi, D., & Gunaydin, H. M. (1997). Total quality management in the construction process. *International journal of project management*, 15(4), 235-243.
- Arreaza, A., López, O., & Toledo, M. (2021). La pandemia del COVID-19 en América Latina: impactos y perspectivas.

- Asadullah Khan (2006). Project Scope Management
- Baca Urbina, G. (2001). Evaluación de proyectos.
- Balcázar, A. (2023). Escalabilidad en las start-ups: Factor dinamizador para la supervivencia en América Latina. *Petroglifos Revista Crítica Transdisciplinar*, 6(1)
- Banco Santander. (2021). Nasdaq. Recuperado el 28 de septiembre de 2023, de <https://www.bancosantander.es/glosario/nasdaq>
- Barafort, B., Mesquida, A., & Mas, A. (2017). Integrating risk management in IT settings from ISO standards and management systems perspectives, *Computer Standards & Interfaces*, 54, 176-185.
- Barclay, C., & Osei-Bryson, K. M. (2010). Project performance development framework: An approach for developing performance criteria & measures for information systems (IS) projects. *International Journal of Production Economics*, 124(1), 272-292.
- Baron, R. A., & Markman, G. D. (2003). Beyond social capital: The role of entrepreneurs' social competence in their financial success. *Journal of Business Venturing*, 18(1), 41–60. [https://doi.org/10.1016/S0883-9026\(00\)00069-0](https://doi.org/10.1016/S0883-9026(00)00069-0)
- Barquín, C. (2020). ¿Por qué fracasan las startups? Bill Gross tiene la clave. StartPoint. <https://startpoint.cise.es/bill-gross-por-que-fracasan-las-startups/>
- Baum, J. R., & Locke, E. A. Smith, K. G.(2001). A MULTIDIMENSIONAL MODEL OF VENTURE GROWTH. *Academy of Management Journal*, 44(2), 292–303. <https://doi.org/10.2307/3069456>
- Baviera Díaz-Leante, E. (2019) Esther, V. L. (2020). Modelos de valoración de startups. <http://hdl.handle.net/11531/37800>

- Bayraktar, M. E., Hastak, M., Gokhale, S., & Safi, B. (2011). Decision tool for selecting the optimal techniques for cost and schedule reduction in capital projects. *Journal of Construction Engineering and Management*, 137(9), 645-655.
- BBVA asciende a la primera posición de los bancos en el Dow Jones Sustainability Index (2021, 12 de noviembre). *La República*. Recuperado de <https://www.larepublica.co/finanzas/bbva-asciende-a-la-primera-posicion-de-los-bancos-en-el-dow-jones-sustainability-index-3296396>
- BBVA. (2021, 4 de marzo). BBVA culmina su segundo programa de recompra de acciones de 422 millones de euros. BBVA. Recuperado de <https://www.bbva.com/es/bbva-culmina-su-segundo-programa-de-recompra-de-acciones-de-422-millones-de-euros/>
- Bernal Salazar, A. A. (2019). El precariado en el desarrollo de emprendimientos digitales y el fenómeno de las startups.
- Blank, S. G. (2006). *The Four Steps to the Epiphany Successful Strategies for Products that Win* Second Edition.
- Blank, S., & Dorf, B. (2020). *The startup owner's manual: The step-by-step guide for building a great company*. John Wiley & Sons.
- Bock, C., & Hackober, C. Unicornios: ¿qué impulsa las valoraciones multimillonarias? *Bus Res* 13, 949–984 (2020). <https://doi.org/10.1007/s40685-020-00120-2>
- Bowers, C., Miller, J., & Elliott, M. (2020). Factors Influencing Success in Health Information Technology Projects: An Exploratory Study. *Journal of Healthcare Information Management*, 34(3), 146-153.



- Burguet Lago, I., Rodríguez Rabelo, A., & Jorge Chacón, D. (2019). Aplicación de tecnologías para la determinación de la competencia de los expertos. *Revista Cubana de Ciencias Informáticas*, 13(1), 116-126. Editorial Ediciones Futuro.
- Cabello, A. A., González, C. A., Villaverde, S. R., & González, C. F. (2018). Ecosistemas emprendedores y startups, el nuevo protagonismo de las pequeñas organizaciones. *Economía industrial*, 407, 85-94.
- Cabero Almenara, J., & Barroso Osuna, J. (2013). La utilización del juicio de experto para la evaluación de TIC: El coeficiente de competencia experta. *Nombre de la Revista*, Volumen (65), Núm 2. Universidad de Sevilla
- Cáceres, J., & Villafuerte, J. D. (2021). Factores críticos de éxito en la gestión de proyectos en empresas de tecnología: un enfoque basado en la teoría de recursos y capacidades. *Revista de Investigación Académica*, 28, e1485.
- Camacho, J. C., Montoya, C. A., & Ospina, D. A. (2018). Factores críticos de éxito para la gestión de proyectos de tecnología de la información en Colombia. *Ingeniería y Competitividad*, 20(2), 71-85.
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (n.d.). *Diagnosing and Changing Organizational Culture Based on the Competing Values Framework* The Jossey-Bass Business & Management Series.
- Capital de riesgo (2023). ¿Qué es la fase «pre-seed» o presemilla de una startup? - Capital-Riesgo.es.<https://capital-riesgo.es/es/articles/qu-es-la-fase-pre-seed-o-presemilla-de-una-startup/>

- Carrasco, E., & Gasco, M. (2017). Análisis de los factores críticos de éxito en la gestión de proyectos: una revisión bibliográfica. *Revista de la Facultad de Ingeniería*, 32(22), 45-58.
- Castorena Guevara, D. A. (2023). El papel de la contabilidad y la dimensión financiera en la creación, gestión y consolidación de startups.
- Castro, Becerra, y Romero. (2016). Factores de éxito en proyectos de cooperación. Caso Universidad Industrial de Santander. *Revista Ciencias Estratégicas*, 24(36), 413-429.
- CB Insights. (2023). State of Venture 2023 Report. CB Insights Research. <https://www.cbinsights.com/research/report/venture-trends-2023/>
- Cemex Ventures.(2023) What are the six stages of a startup? | Cemex Ventures. <https://www.cemexventures.com/startup-stages-phases/>
- Cendales Lebbos, V. (2020). Factores que contribuyen al crecimiento e impulsan la innovación en las startups en Colombia: enfoque en Fintechs.
- Cendales, V. (2020). Factores que contribuyen al crecimiento e impulsan la innovación en las startups en Colombia: enfoque en Fintechs. Recuperado de: <http://hdl.handle.net/10726/2527>.
- Cepal, N. U. (2020). América Latina y el Caribe ante la pandemia del COVID-19: efectos económicos y sociales.
- Cerdeira, N., & Kotashev, K. (2021). Startup Failure Rate: Ultimate Report+ Infographic. 2021. Failory. Retrieved Dec, 31, 2021.
- Charan, R. (2021). Repensar la ventaja competitiva: Nuevas reglas para la era digital. Penguin Libros.

- Charles-Leija, H., Sánchez Rodríguez, R., & Ramírez Jaramillo, A. L. (2020). Formulación y evaluación de proyectos, una reflexión para las pymes agroindustriales de México. *Ciencias Administrativas*
- Chesbrough, H., & Rosenbloom, R. S. (2002). The role of the business model in capturing value from innovation: evidence from Xerox Corporation's technology spin-off companies.
- Chorda, I. M. (1999). Las claves del éxito en nuevas compañías innovadoras según los propios emprendedores. *Dirección y organización*, (21).
- Christensen, C. M. (1997). *The innovator's dilemma : when new technologies cause great firms to fail*. Harvard Business School Press.
- Cosmen López Tutor, F., & Ma Martínez Cal, R. (n.d.). Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, ICADE FACTORES DE ÉXITO DE LAS STARTUPS ACELERADAS EN ESPAÑA.
- Cosmen, F. (2021). Factores de éxito de las startups aceleradas en España.
- Crispieri, G. P. (2019). Factores de éxito y fracaso en la gestión de proyectos: un enfoque en las mejores prácticas. *Project, Design and Management*, 1(1), 65-76.
- Cruz Ramírez, M., & Martínez Cepena, M. C. (2020). Origen y desarrollo de un índice de competencia experta: el coeficiente k. *Revista Latinoamericana de Metodología de la Investigación Social*, (10), Núm. 19)
- Davidsson, P. (2015). Entrepreneurial opportunities and the entrepreneurship nexus: A re-conceptualization. *Journal of Business Venturing*, 30(5), 674–695. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2015.01.002>

- Davila Urresti, C. A., Leon Rodriguez, M. E. S., Vela Velasquez, J. C., & Vidal Vidal, M. I. Factores claves de éxito de Startups: Caso StartUp Perú.
- Díaz, C.; Bulchand, J. Econometric estimation of the factors that influence startup success. *Sustainability* 2021, 13, 2242. <https://doi.org/10.3390/su13042242>
- Diez-Silva, H. M., Pérez-Ezcurdia, M. A., Gimena Ramos, F. N., & Montes-Guerra, M. I. (2012). Medição de desempenho e sucesso na direção de projetos. *Perspectiva do administrador público. Revista EAN*, (73), 60-79.
- Dr Abdulaziz A & Gulam Farooq (1999). Team building and project succes.
- Emprendimiento en la Escuela Colombiana de Ingeniería Julio Garavito - Escuela Colombiana de Ingeniería Julio Garavito. (n.d). <https://www.escuelaing.edu.co/es/investigacion-e-innovacion/emprendimiento-escuela-colombiana-de-ingenieria-julio-garavito/>
- Ernesto Blanco Martinez (2010). Objetivos claros clave del éxito en la gestión empresarial
- Escartín, D., Marimon, A., Rius, A., Vilaseca, X., & Vives, A. (2020). Startup: Concepto y ciclo de vida. *Revista de Contabilidad y Dirección*, 30, 13-21.
- Escorcia, A., Ramos, J., Zuluaga, R. et al. Determining factors for the creation of innovation-based ventures. *Journal of Innovation and Entrepreneurship* 11, 51 (2022). <https://doi.org/10.1186/s13731-022-00249-w>
- ESIC Business & Marketing School. (2023). ¿Cuáles son las fases o etapas de una startup? ESIC. <https://www.esic.edu/rethink/categoria/marketing-y-comunicacion/fases-etapas-startup-c>
- Espinoza, M. (2022). Principales factores internos que influyen en el ciclo de vida de las startups en Lima Metropolitana 2020. Universidad San Ignacio de Loyola.

- Evan Bingham and G. Edward Gibson Jr. (2016) Infrastructure Project Scope Definition Using Project Definition Rating Index
- Exploratory Study. *Journal of Healthcare Information Management*, 34(3), 146-153.
- Fernández, J. L., & Segovia, M. (2019). La informalidad laboral como antecedente del emprendimiento: un análisis en la región metropolitana de Chile. *Estudios Gerenciales*, 35(139), 83-91. DOI: <https://doi.org/10.18046/j.estger.2019.139.3083>
- Fernández-Sánchez, G., Martín-Rojas, R., & Picón-Berjoyo, A. (2020). Análisis de factores críticos de éxito en la ejecución de proyectos. *Cuadernos de gestión*, 20(2), 11-29.
- Ferreras, V. H. (2010). Factores críticos de éxito y evaluación de la competitividad de destinos turísticos. *Estudios y Perspectivas en Turismo*, 19(2), pp. 210-220.
- Fierro Sánchez, P. A., Mejía Villar, A. L., & Peinado Durán, Y. (2022). Las empresas unicornio como actores influyentes en la reactivación económica Latinoamericana.
- Fundación Innovación Bankinter. (2021). Cuándo una startup pasa a ser una scaleup. [https://www.fundacionbankinter.org/noticias/cuando-una-startup-deja-de-ser-una-startup/?\\_adin=02021864894](https://www.fundacionbankinter.org/noticias/cuando-una-startup-deja-de-ser-una-startup/?_adin=02021864894)
- Galeano M., M. E. (2020). *Diseño de proyectos en la investigación cualitativa*. Universidad Eafit. ISBN: 9588173787, 9789588173788
- Gallego, M. G., & Cáceres, J. H. (2015). Identificación de factores que permitan potencializar el éxito de proyectos de desarrollo de software. *Scientia et technica*, 20(1), 70-80.
- Gallegos, J. F., Herrera, L. F., & García, J. C. (2021). Factores críticos de éxito en la gestión de proyectos de construcción: análisis de caso en Ecuador. *Revista Tecnológica-ESPOL*, 34(2), 59-73

- García-Rodríguez, R., & Gutiérrez-Gutiérrez, L. J. (2018). Factores críticos de éxito en la gestión de proyectos en México. *Revista de Gestão e Projetos*, 9(1), 1-12.
- Genome, S. (s. f.). What Makes a Startup Succeed? Identifying Scaling Success Factors. Startup Genome. <https://startupgenome.com/report/scaleup-report>
- Giacinti, N. (2020). Startups digitales: factores críticos de éxito para su escalabilidad. <http://rdi.uncoma.edu.ar/handle/uncomaid/17473>
- Gómez Zuluaga, M. E. (2019). Emprendimiento de base tecnológica: Un reto por cumplir. *Tec Empresarial*, 13(2), 33-44.
- Gómez, A. (2019). +30 Métricas Claves de Una Startup Según Modelo de Negocio. Recuperado desde: <https://creadores.co/blog/metricas-claves-startup/>
- Gómez, J. (2017). Muerte empresarial: Cuando la empresa está destinada a desaparecer. *ADEN Business Magazine*.
- Gómez-Salazar, J. F., & Bernal-García, A. M. (2019). Factores críticos de éxito en la ejecución de proyectos: una revisión sistemática de la literatura. *Revista Tecnológica-Escuela Colombiana de Ingeniería Julio Garavito*, 22(45), 33-44.
- Gompers, P. (2004). *Venture Capital*.
- González-Pérez, M. & Rodríguez, P. (2018). Factores críticos de éxito en la gestión de proyectos: Un enfoque en la experiencia española. *Revista de la Facultad de Ingeniería*, 33(62), 105-116.
- González-Pérez, M. A., & Rodríguez-Cubillo, P. (2018). Factores críticos de éxito en la gestión de proyectos: Un enfoque en la experiencia española. *Revista de la Facultad de Ingeniería*, 33(62), 105-116.
- Graham. (2012). How to Get Startup Ideas. <https://paulgraham.com/startupideas.html>

- Haro, R. (2024). Presente y Futuro del Emprendimiento: Tendencias y Desafíos en el Ecosistema Startup.
- Harold Kerzner (2017). Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling
- Hernández-Sampieri, R., & Mendoza Torres, C. P. (2018). Metodología de la Investigación: Las Rutas Cuantitativa, Cualitativa y Mixta. México: McGraw-Hill Interamericana.
- Hillson, D. A., & Murray-Webster, R. (2017). Understanding and managing risk attitude. Routledge.
- Huerta, C., & Perez, E. (2023) Caracterización de los factores clave de la sobrevivencia de las startups edtech en Lima Metropolitana: un estudio de casos múltiples. <https://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/20.500.12404/24563>
- I Ben-David and T. Raz.(2001). An Integrated Approach for Risk Response Development in Project Planning
- Inter-American Development Bank Sustainability Report 2020. (2021). <https://doi.org/10.18235/0003098>
- Inter-American Development Bank. (2018). Evaluación del impacto social.
- Jabbour, C. J. C., Santos, F. C. A., & Nagano, M. S. (2019). Success factors for implementing sustainable projects in Brazil. *Journal of Cleaner Production*, 218, 782-792.
- Janeway, W., Nanda, R., & Rhodes-Kropf, M. (2021). Venture Capital Booms and Startup Financing.
- Javad Bakhshi, Ireland, V., & Corral de Zubielqui, G. (2015). Exploring project complexities: a critical review of the literature.

- Jesus R. Melendez; Ahmed El Salous (2021) Factores críticos de éxito y su impacto en la gestión de proyectos empresariales: una revisión integral
- Jiménez, L. F. (2008). Capital de riesgo e innovación en América Latina. *Revista CEPAL*, (96), 131-146. <https://hdl.handle.net/11362/11287>
- John Dixon y Stefano Pagiola (1998) Análisis Económico y Evaluación Ambiental
- Jungherr, A., & Schlarb, D. B. (2022). The Extended Reach of Game Engine Companies: How Companies Like Epic Games and Unity Technologies Provide Platforms for Extended Reality Applications and the Metaverse. *Social Media + Society*, 8(2). <https://doi.org/10.1177/20563051221107641>
- Kantis, H., Menendez, C., Álvarez-Martínez, P., & Federico, J. (2023). Colaboración
- Kerzner, H. (2017). *Project management metrics, KPIs, and dashboards: A guide to measuring and monitoring project performance* (Third ed.). Wiley.
- Kim, B., Kim, H., & Jeon, Y. (2018). Critical success factors of a design startup business. *Sustainability (Switzerland)*, 10(9). <https://doi.org/10.3390/su10092981>
- Kotashev, K. (2022). Startup failure rate: how many startups fail and why?(2022).
- Kumar, M. P., & Kumara, N. V. M. (2021). Market capitalization: Pre and post COVID-19 analysis. *Finance Research Letters*, 38, 101778.
- Lee-Kelley, L., Leong, L. Y., & Riewerts, K. (2015). Project leadership: A review. *International Journal of Project Management*, 33(2), 402-414.
- Ley 2069 de 2020 - Gestor Normativo. (s.f.). Función Pública. <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=160966#:~:text=OBJETO.,bienestar%20social%20y%20generar%20equidad.>



- Lino, P., & Yanayaco, R. (2021). Factores de éxito de las startups de Perú en épocas de la pandemia COVID-19 en el año 2021 [Tesis de licenciatura, Universidad Privada del Norte]. Repositorio de la Universidad Privada del Norte. <https://hdl.handle.net/11537/28339>
- Llamas F. F. J., & Fernández R. J. C. (2018). La metodología Lean startup: desarrollo y aplicación para el emprendimiento. *Revista Escuela De Administración De Negocios*, (84). <https://doi.org/10.21158/01208160.n84.2018.1918>
- Lloret, P. (2020). Claves de éxito y fracaso de una startup. Recuperado de [https://accid.org/wp-content/uploads/2021/08/RCD30\\_Startups\\_cast-Claves-de-exito-y-fracaso-de-una-startup.pdf](https://accid.org/wp-content/uploads/2021/08/RCD30_Startups_cast-Claves-de-exito-y-fracaso-de-una-startup.pdf)
- Lock, D. (2020). *Project management*. Routledge.
- Lopez Hernandez, A. K., Fernandez-Mesa, A., & Edwards-Schachter, M. (2018). Team collaboration capabilities as a factor in startup success. In *J. Technol. Manag. Innov* (Vol. 13, Issue 4). <http://jotmi.org>
- López-Ramírez, E., Hernández-Rodríguez, R., & Cruz-Ramírez, N. (2019). Factores críticos de éxito en la ejecución de proyectos de tecnología de la información en México. *Reencuentro*, (84), 76-88.
- Los factores que influyen en la competitividad de las startups: una revisión sistematizada de la literatura. *Gestión y Producción*, 29, e13921. <http://doi.org/10.1590/1806-9649-2022v29e13921>.
- Luna Ango, L. T., & Morón Huamán, J. O. (2017). Factores que permiten el desarrollo de Startups peruanas con características de una Born Global Firm.

- Lundvall, B. A., Joseph, K. J., & Chaminade, C. (2019). Understanding the Dynamics of the Innovation Ecosystem: A Comparative Analysis of Norway and Chile. *Journal of Technology Management & Innovation*, 14(4). <https://doi.org/10.4067/S0718-27242019000400119>
- Maculan, A. M., Hernández, C. N. J., & Domínguez, O. F. C. (2015). Aprendizaje en el proceso de incubación de empresas de base tecnológica/Technology business incubation process learning. *Económicas cuc*, 36(1), 9-26.
- Maihold, Günther, & Villamar, Zirahuén. (2016). El G20 y los países emergentes. *Foro internacional*, 56(1), 165-211. Recuperado en 21 de abril de 2023, de [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0185-013X2016000100165&lng=es&tlng=es](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0185-013X2016000100165&lng=es&tlng=es).
- Makai, A. L. (2021). Startup ecosystem rankings. *Hungarian Statistical Review*, 4(2), 70–94. <https://doi.org/10.35618/hsr2021.02.en070>
- Malecki, E. J. (2018). Entrepreneurship and entrepreneurial ecosystems. *Geography Compass*, 12(3). <https://doi.org/https://doi.org/10.1111/gec3.12359>
- Marco, A. (2018). Project Feasibility. In: *Project Management for Facility Constructions*. Springer, Cham. [https://doi.org/10.1007/978-3-319-75432-1\\_6](https://doi.org/10.1007/978-3-319-75432-1_6)
- Marcon, A., & Ribeiro, J. (2021). How do startups manage external resources in innovation ecosystems? A resource perspective of startups' lifecycle. *Technological Forecasting and Social Change*, 171, 120965.
- Markovich, S., Achwal, N. and Queathem, E. (2017), "Stripe: Helping Money Move on the Internet", . <https://doi.org/10.1108/case.kellogg.2021.000073>

- Martínez, A. (2021). Ecosistemas de innovación: corporaciones, startups y estado (Doctoral dissertation, Industriales). [https://oa.upm.es/cgi/oai2?verb=GetRecord&metadataPrefix=oai\\_dc&identifier=oai:oa.upm.es:67569](https://oa.upm.es/cgi/oai2?verb=GetRecord&metadataPrefix=oai_dc&identifier=oai:oa.upm.es:67569)
- Martínez, J (2022). Fuentes de financiación para Startups adaptadas al perfil del emprendedor. Repositorio Digital de la Universidad Politécnica de Cartagena. <http://hdl.handle.net/10317/11201>
- Martínez-Cañas, P., Camisón, C., Piqueras, B., & Chiva, R. (2011). La gestión de proyectos como factor clave en la competitividad de las empresas. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 20(4), 119-136. <https://doi.org/10.1016/j.redee.2011.07.002>
- Martín-Romo, N., & López-Vallejo, M. (2019). Factores críticos de éxito en proyectos de ingeniería civil. Una revisión de la literatura. *Cuadernos de Gestión*, 19(1), 83-105.
- Matei Zaharia. 2019. Lessons from Large-Scale Software as a Service at Databricks. In *Proceedings of the ACM Symposium on Cloud Computing (SoCC '19)*. Association for Computing Machinery, New York, NY, USA, 101. <https://doi.org/10.1145/3357223.3365870>
- Mauricio Castillo Sanchez (2004). Guía para la formulación de proyectos de investigación.
- McGrath, S., & Whitty, S. (2017). Stakeholder defined. *International Journal of Managing Projects in Business*, 10(4), 721–748. doi:10.1108/ijmpb-12-2016-0097
- McKinsey & Company. (2021, 6 diciembre) Informe global 2021: El estado de la creación de nuevas empresas. . <https://www.mckinsey.com/featured-insights/destacados/informe-global-2021-el-estado-de-la-creacion-de-nuevas-empresas/es>

- Megías, J. (2013). Las 10 métricas clave de una startup. Recuperado desde: <https://javiermegias.com/blog/2013/05/metricas-startup-indicadores/>
- Meléndez, J. & El Salous, A. (2021). Factores críticos de éxito y su impacto en la Gestión de Proyectos empresariales: Una revisión integral. *Revista de Ciencias sociales*, 27(4), 228-242.
- Méndez, R. (2020). *Formulación y evaluación de proyectos: enfoque para emprendedores*. Ecoe Ediciones.
- Méndez-Delgado, L., Guerrero-Maury, A., & Campos-Rodríguez, E. (2021). Factores críticos de éxito en la gestión de proyectos de construcción. *Ingeniería y Universidad*, 25(1), 169-197.
- Miranda, J. J. M. (2005). *Gestión de proyectos*. MMEditores.
- Moghaddam, K. (2015), "The ingredients of a success recipe: An exploratory study of diaspora opportunity entrepreneurship", *South Asian Journal of Global Business Research*, Vol. 4 No. 2, pp. 162-189. <https://doi.org/10.1108/SAJGBR-08-2014-0058>
- Moisés, R. (2020). La relación entre los factores que los potenciales emprendedores perciben como relevantes en la etapa inicial de los emprendimientos en el Perú y su percepción de la probabilidad del éxito. <https://repositorioacademico.upc.edu.pe/handle/10757/653042>
- Mondragón, D. (2017). *Formulación y evaluación de proyectos*. Bogotá: AREANDINA. Fundación Universitaria del Área Andina.
- Montero, J., Gómez, H., Arocutipa, J. P., & Cuadros, M. (2020). Áreas de conocimiento y fases clave en la gestión de proyectos: consideraciones teóricas. *Revista Venezolana de Gerencia*, 25(90), 680-

- Morante, L. (2020). Transformación digital: conceptos claves y casos de éxito en el Perú.
- Moota G. Medición del éxito en los proyectos, una revisión de la literatura. *Ingenium*. 2015; 9(25): 11-25.
- Muhammad Nabeel Mirzaa, Zohreh Pourzolfagharb & Mojde Shahnazaric (2013). Significance of Scope in Project Success
- Mundial, B. (2015). Grupo Banco Mundial. Obtenido de <http://search.worldbank.org/all>.
- Muñoz, J., & González, M. (2016). Factores críticos de éxito en la ejecución de proyectos de construcción: estudio de caso. *Ingeniare. Revista chilena de ingeniería*, 24(1), 109-119.
- Naresh K. Malhotra (2004) Malhotra, N. K. (Ed.). (2004). *Review of marketing research*. ME Sharpe.
- Nassir Sapag (2011). *Proyectos de inversión Formulación y Evaluación*.
- Niclas, T. (2023). *Startup Validation Guide: Success from the Start* | spectup. <https://www.spectup.com/resource-hub/validate-startup-idea>
- Nikoloudis, C. (2017), Nikoloudis, C., Strantzali, E., & Aravossis, K. (2017). Applying the multi-criteria method Promethee II for the startup ranking during a business ideas competition.
- O'Brien James (2011) . *Management Information Systems*
- OBS Business School Castro, Becerra, y Romero. (2016). Factores de éxito en proyectos de cooperación. Caso Universidad Industrial de Santander. *Revista Ciencias Estratégicas*, 24(36), 413-429.
- Oldenburg Basgal, D. M. (2021). *Gerencia de proyectos*.
- Orozco, E. (2023). *Diseño de un plan de comunicación para el equipo del proyecto y los interesados dentro de una empresa del sector de telecomunicaciones*.

- Ortégón, E., Pacheco, F. y Prieto, A. (2005) Metodología del marco lógico para la planificación, el seguimiento y la evaluación de proyectos y programas.
- Penfield, R. D. y Giacobbi, P. R., Jr. (2004) Applying a score confidence interval to Aiken's item content-relevance index. *Measurement in Physical Education and Exercise Science*, 8(4), 213-225.
- Pérez, A. (2023). Factores de éxito de las Startups financieras en Colombia. Recuperado de: <http://hdl.handle.net/10726/5012>
- Phillips, J. (2009). PMP® Project Management Professional Study Guide. McGraw-Hill Ltd., UK.
- Phillips, J. (2018). PMP Project Management Professional Study Guide (9na ed.). McGraw Hill Professional.
- Pineda, D. M. M. (2015). Startups: tendencias en América Latina y su potencialidad para el crecimiento empresarial. *Contexto*, 4, 7-20.
- Pinto, J. K. (2020). Project management: achieving competitive advantage. Pearson.
- PMI. (2017). Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos (Guía del PMBOK) (6ta ed.). Project Management Institute.
- Prasanta Kumar Dey (2001) Integrated approach to project feasibility analysis: a case study, *Impact Assessment and Project Appraisal*, 19:3, 235-245
- Project Management Institute. (2017). Project Management Job Growth and Talent Gap Report - 2017-2027 (El Crecimiento en la Profesión de Gerencia de Proyectos y Reporte de la Brecha de Talento - 2017-2027). Filadelfia, - Estados Unidos: Project Management Institute (PMI).

- Ramírez, A., & Cáceres, J. (2019). Factores críticos de éxito en la gestión de proyectos: revisión sistemática de la literatura. *Revista Espacios*, 40(49), 12.
- Ramírez, J. R., & Gallego, J. A. (2019). Análisis de factores críticos de éxito en la gestión de proyectos. Caso: sector empresarial colombiano. *Revista Facultad de Ciencias Económicas*, 27(2), 123-138.
- Ramírez, J., & Gallego, J. (2019). Análisis de factores críticos de éxito en la gestión de proyectos. Caso: sector empresarial colombiano. *Revista Facultad de Ciencias Económicas*, 27(2), 123-138.
- Ramírez, M., Morales, B., Muñoz, R., & Muñoz, A. (2021). El Análisis de Tendencias como un Referente Metodológico para La estrategia de las Empresas Startup En La Nueva Normalidad. *EDUCATECONCIENCIA*, 29(32), 23–47.  
<https://doi.org/10.58299/edu.v29i32.417>
- Ramírez-Alvarez, A., & Cáceres-Cruz, J. (2019). Factores críticos de éxito en la gestión de proyectos: revisión sistemática de la literatura. *Revista Espacios*, 40(49), 12.
- Reddy, V. S. (2018). The SpaceX Effect. *Space: The Journal of Space Exploration*, 1(2), 32-45. <https://doi.org/10.1089/space.2017.0032>
- Reina, D., Reina, M., & Hudnut, D. (2018). Por qué la confianza es clave para el éxito del equipo. *Center for Creative Leadership*: <https://www.ccl.org/wpcontent/uploads/2018/01/WP-Why-Trust-Is-Critical-to-Team-Success-ES-Jan-2018.pdf>.
- Ricardo Ramirez (2000). El análisis de los interesados y el manejo de los conflictos (pg 143)
- Ries, E. (2014). El método lean startup. *Leader Summaries*.

- Ries, E., & Salbut, B. (2012). El método lean startup.
- Rincón-Guio, C., & Castaño, O. J. (2017). Proyectos, gestión y éxito. Una revisión de la literatura. *Cina Research*, 1(1), 34-47.
- Ritala, P. (2017). Business models based on coopetition: the case of Amazon. *International Journal of Technology Management*, 75(1-4), 1-18. doi: 10.1504/IJTM.2017.10003051
- Rocha, R. O., Olave, M. E. L., & Ordonez, E. D. M. (2019). Estrategias de innovación para empresas startups. *Revista Pensamento Contemporâneo em Administração*, 13(1), 46-62.
- Rodríguez, Á. M. C., Riaño, E. R., & Ardila, L. E. B. (2016). Factores de éxito en proyectos de cooperación. Caso Universidad Industrial de Santander. *Revista Ciencias Estratégicas*, 24(36), 413-429.
- Rojas y Araujo (2019). Planificación de cronogramas en entornos multi-proyectos de desarrollo de software
- Ruiz Chicote, N. (2017). La Innovación Empresarial y el Emprendimiento; el Fenómeno de las Startups.
- Salazar Velarde, M. (2022). Charan, R. Repensar la ventaja competitiva. Nuevas reglas para la era digital. *Revista de Comunicación*, 21(2), 323–324. <https://doi.org/10.26441/rc21.2-2022-r2>
- Salazar, M. F. C., Cerón, A. H., & Chacón, Y. M. P. (2022). Los startups se convierten en la base de la economía colombiana. *Travesía Emprendedora*, 6(2), 17-22.
- Sampieri, R., Fernández, C., & Baptista, L. (2014). Definiciones de los enfoques cuantitativo y cualitativo, sus similitudes y diferencias. *RH Sampieri, Metodología de la Investigación*, 22.



- Sánchez de Lamadrid Remón, N. (2023). Modelo de negocio y plan financiero de la Start-Up Bill-Save.
- Sánchez, L., & Rodríguez, J. (2017). Factores críticos de éxito en la gestión de proyectos: caso de estudio en una empresa constructora. *Revista Ingeniería de Construcción*, 32(1), 61-72
- Sánchez-Apellániz, M., & Ramos-Álvarez, M. M. (2021). Factores críticos de éxito en la gestión de proyectos: Revisión de la literatura. *Revista de Investigación Académica*, 30, e257
- Sandhusen, R. L. (2002). *Mercadotecnia*. CECSA.
- Santisteban Pazos, J. L. (2021). Contribuciones al desarrollo de una Startup de TI: ciclo de vida y factores críticos de éxito.
- Santisteban, J., & Mauricio, D. (2017). Revisión sistemática de la literatura de los factores críticos de éxito de Startups de Tecnologías de la Información. *Revista de la Academia de Emprendimiento*, 23(2), 1-23.
- Serrano, F. (2020). *Proyectos de inversión*.
- Serrot, D. (2020). *Valuación eficiente de startups. Análisis de la aplicación de métodos de valuación en startups en fases iniciales en Argentina*. Universidad Torcuato Di Tella. <https://repositorio.utdt.edu/handle/20.500.13098/12339>
- Sevilla, J & Sánchez, B & Herrador, T. (2022). Success Factors of Startups in Research Literature within the Entrepreneurial Ecosystem. *Administrative Sciences*. 12. 102. 10.3390/admsci12030102.

- Sevilla-Bernardo, J., Sanchez-Robles, B., & Herrador-Alcaide, T. C. (2022). Success Factors of Startups in Research Literature within the Entrepreneurial Ecosystem. *Administrative Sciences*, 12(3). <https://doi.org/10.3390/admsci12030102>
- Shenhar, A. J., Dvir, D., Levy, O., & Maltz, A. C. (2001). Project success: a multidimensional strategic concept. *Long range planning*, 34(6), 699-725.
- Shepherd, D. A., & Patzelt, H. (2011). The New Field of Sustainable Entrepreneurship: Studying Entrepreneurial Action Linking “What Is to Be Sustained” With “What Is to Be Developed.” *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 35(1), 137–163. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2010.00426.x>
- Startupeable (2021). ¿Cómo un Venture Capital Evalúa tu Startup? [Lista de 18 Criterios]. Startupeable. <https://startupeable.com/criterios-venture-capital/>
- Startupeable. (2023). Unit Economics, LTV y CAC: Guía Introductoria para Startups. Startupeable. <https://startupeable.com/unit-economics-ltv-cac/>
- Steven N. Kaplan, Per Strömberg, Financial Contracting Theory Meets the Real World: An Empirical Analysis of Venture Capital Contracts, *The Review of Economic Studies*, Volume 70, Issue 2, April 2003, Pages 281–315, <https://doi.org/10.1111/1467-937X.00245>
- Stripe (2023). ¿Cuáles son las fases de una startup? En qué consisten y cómo se financian. <https://stripe.com/es/resources/more/what-are-the-stages-of-a-startup>
- Suarez Daza, A. M. D. P. (2014). *Emprendimiento innovador en Colombia*.
- Taylor, J. (2007). *Project Scheduling and Cost Control: Planning, Monitoring and Controlling the Baseline (Cronograma del proyecto y Control de Costos: Planificación, Monitoreo y Control de la Línea de Base)*. Fort Lauderdale, FL - Estados Unidos: J. Ross Publishing.

- Teece, D. J. (2018). Business models and dynamic capabilities. *Long Range Planning*, 51(1), 40–49. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2017.06.007>
- Teixeira, E. G., Moura, G. L. de, Lopes, L. F. D., Marconatto, D. A. B., & Fischmann, A. A. (2021). The influence of dynamic capabilities on startup growth. *RAUSP Management Journal*, 56(1), 88–108. <https://doi.org/10.1108/RAUSP-08-2019-0176>
- Tepexpa, S. S., & Castañeda, K. T. (2022). Importancia de las startup en la economía del siglo XXI. *Revista Gestión y Estrategia*, (61), 45-62.
- Trespacios, Vázquez y Bello (2005) BELLO ACEBRON, L. A. U. R. E. N. T. I. N. O., TRESPALACIOS GUTIERREZ, J. A., & VAZQUEZ CASIELLES, R. O. D. O. L. F. O. (2005). Investigación de mercados: métodos de recogida y análisis de la información para la toma de decisiones en marketing. Ediciones Paraninfo, SA.
- Trujillo Falla, L y Pérez Amaya, A. (2023). Gestión de proyectos como ventaja competitiva en las organizaciones. Clic en el siguiente enlace: Universidad Cooperativa de Colombia, Facultad de Ingenierías, Ingeniería Industrial, Neiva. Disponible en: <https://hdl.handle.net/20.500.12494/48610>
- Tuckman, B. W. (1965). Developmental sequence in small groups. *Psychological bulletin*, 63(6), 384.
- Turner, J. R., & Müller, R. (2005). The project manager's leadership style as a success factor on projects: A literature review. *Project Management Journal*, 36(2), 49-61.
- United Nations. (s.f.). Objetivo 8—Análisis del Objetivo 8 relativo al trabajo decente para todos | Naciones Unidas. <https://www.un.org/es/chronicle/article/objetivo-8-analisis-del-objetivo-8-relativo-al-trabajo-decente-para-todos>

- Uresty, V. (2022, 14 diciembre). WORTEV CAPITAL respalda la inversión en emprendimientos. Capital. <https://wortev.capital/venture-capital/wortev-capital-respalda-inversion-en-emprendimientos/>
- Van Gelderen, M., Thurik, R., & Bosma, N. (2005). Success and risk factors in the pre-Startup phase. *Small Business Economics*, 24, 365-380
- Vega, M., & Ramirez, D. (2018). Startup en las redes sociales. *Revista Espacios*, 39(27)
- Villamil, Y. & Moreno, G. (2021). Factores críticos de éxito en la ejecución de proyectos de tecnología de la información: una revisión sistemática de literatura. *Revista Científica de Administración, Finanzas e Informática*, 11(1), 39-54.
- Villarreal, L., & Téllez, O. (2020). Factores críticos de éxito en la gestión de proyectos en una empresa manufacturera. *Revista Internacional de Investigación en Ciencias Económicas*, 6(2), 49-62.
- Vilorio, M., Cadavid, L., & Awad, G. (2018). Metodología para evaluación de impacto ambiental de proyectos de infraestructura en Colombia. *Ciencia E Ingeniería Neogranadina*, 28(2), 121–156. <https://doi.org/10.18359/rcin.2941>
- Wagner, S. (2021), "Startups in the supply chain ecosystem: an organizing framework and research opportunities", *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, Vol. 51 No. 10, pp. 1130-1157. <https://doi.org/10.1108/IJPDLM-02-2021-0055>
- Ward, S., & Chapman, C. (2013). Transforming project risk management into project uncertainty management.

- Weinberger-Villarán, K. E. (2019). Componentes del ecosistema de emprendimiento de Lima que Inciden en crecimiento y desarrollo de startups. *Journal of technology management & innovation*, 14(4), 119-136.
- West, M. A., & Sacramento, C. A. (2023). Creativity and innovation: The role of team and organizational climate. In *Handbook of organizational creativity* (pp. 317-337). Academic Press.

## ANEXOS

### Anexo A. Análisis de factores de éxito en la formulación de proyectos derivados de la literatura

**Tabla a. 1.** Frecuencia de factores de éxito en la formulación de proyectos derivados de la literatura

| Factor/Autor  | Javad Bakhshi, Ireland, V., & Corral de Zubielqui, G. (2015). Exploring project complexities: a critical review of the literature. | Ricardo Ramírez (2000). El análisis de los interesados y el manejo de los conflictos (pg 143) | Ernesto Blanco Martínez (2010). Objetivos claros clave del éxito en la gestión empresarial | Rojas y Araujo (2019). Planificación de cronogramas en entornos multi-proyectos de desarrollo de software | Harold Kerzner (2017). Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling | Alejandro Indacochea (2016). Estrategia para el éxito de los negocios. La prospectiva empresarial: más allá del planeamiento estratégico |
|---|--|---|--|---|--|--|
| Definir objetivos claros  | 1  | 1   | 1  | 0   | 1  | 1  |
| Asignar adecuadamente los recursos                                      | 1  | 1   | 1  | 1   | 1  | 1  |
| Analizar interesados  | 1  | 1   | 0  | 0   | 1  | 1  |
| Desarrollar un plan de gestión de riesgos                               | 0  | 0   | 0  | 0   | 1  | 1  |
| Selección adecuada del equipo del proyecto                              | 1  | 0   | 1  | 1   | 1  | 1  |
| Análisis del contexto y del entorno                                     | 1  | 1   | 1  | 1   | 1  | 1  |
| Evaluar el impacto ambiental  | 1  | 0   | 0  | 0   | 1  | 1  |
| Comunicación efectiva entre los miembros del proyecto y los interesados | 1  | 1   | 1  | 0   | 1  | 1  |
| Analizar el Mercado   | 1  | 0   | 1  | 1   | 1  | 1  |
| Identificación de alternativas de solución                              | 1  | 0   | 0  | 0   | 0  | 1  |
| Identificar claramente el problema                                      | 1  | 1   | 0  | 0   | 0  | 1  |
| Definir el alcance  | 1  | 0   | 0  | 1   | 1  | 0  |
| Realizar un análisis de viabilidad                                      | 0  | 0   | 0  | 0   | 0  | 1  |

| Factor/Autor              | Javad Bakhshi, Ireland, V., & Corral de Zubielqui, G. (2015). Exploring project complexities: a critical review of the literature. | Ricardo Ramírez (2000). El análisis de los interesados y el manejo de los conflictos (pg 143) | Ernesto Blanco Martínez (2010). Objetivos claros clave del éxito en la gestión empresarial | Rojas y Araujo (2019). Planificación de cronogramas en entornos multi-proyectos de desarrollo de software | Harold Kerzner (2017). Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling | Alejandro Indacochea (2016). Estrategia para el éxito de los negocios. La prospectiva empresarial: más allá del planeamiento estratégico |
|---------------------------|--|---|--|---|--|--|
| Planificar el cronograma  | 0  | 0   | 1  | 1   | 1  | 0  |
| Evaluar el impacto social | 0  | 1   | 0  | 0   | 0  | 1  |

**Tabla a. 1.** Frecuencia de factores de éxito en la formulación de proyectos derivados de la literatura (Continuación).

| Factor/Autor  | Dr Abdulaziz A & Gulam Farooq (1999). Team building and project suces. | O'Brien James (2011) . Management Information Systems | Asadullah Khan (2006). Project Scope Management | Nassir Sapag (2011). Proyectos de inversión Formulación y Evaluación. | Muhammad Nabeel Mirzaa, Zohreh Pourzolfagharb & Mojde Shahnazaric (2013). Significance of Scope in Project Success | Ward, S., & Chapman, C. (2013). Transforming project risk management into project uncertainty management. |
|---|--|---|---|---|--|---|
| Definir objetivos claros  | 1  | 1   | 0   | 1   | 1  | 1   |
| Asignar adecuadamente los recursos                                      | 0  | 1   | 1   | 1   | 0  | 0   |
| Analizar interesados  | 0  | 1   | 1   | 0   | 1  | 1   |
| Desarrollar un plan de gestión de riesgos                               | 0  | 1   | 1   | 1   | 1  | 1   |
| Selección adecuada del equipo del proyecto                              | 1  | 1   | 1   | 0   | 0  | 0   |
| Análisis del contexto y del entorno                                     | 0  | 1   | 0   | 1   | 0  | 0   |
| Evaluar el impacto ambiental  | 0  | 0   | 1   | 1   | 0  | 0   |
| Comunicación efectiva entre los miembros del proyecto y los interesados | 1  | 1   | 0   | 0   | 1  | 0   |
| Analizar el Mercado   | 0  | 1   | 1   | 1   | 0  | 0   |
| Identificación de alternativas de solución                              | 0  | 1   | 0   | 1   | 1  | 0   |
| Identificar claramente el problema                                      | 0  | 0   | 0   | 1   | 0  | 0   |
| Definir el alcance  | 0  | 1   | 1   | 0   | 1  | 0   |

|                                    |   |   |   |   |   |   |
|------------------------------------|---|---|---|---|---|---|
| Realizar un análisis de viabilidad | 0 | 1 | 0 | 1 | 0 | 0 |
| Planificar el cronograma           | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 |
| Evaluar el impacto social          | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |

**Tabla a. 1.** Frecuencia de factores de éxito en la formulación de proyectos derivados de la literatura (Continuación).

| Factor/Autor  | Jesús R. Meléndez; Ahmed El Salous (2021) Factores críticos de éxito y su impacto en la gestión de proyectos empresariales: una revisión integral | Charles-Leija, H., Sánchez Rodríguez, R., & Ramírez Jaramillo, A. L. (2020). Formulación y evaluación de proyectos, una reflexión para las pymes agroindustriales de México. Ciencias Administrativas | Ortegón, E., Pacheco, F. y Prieto, A. (2005) Metodología del marco lógico para la planificación, el seguimiento y la evaluación de proyectos y programas. | Inter-American Development Bank. (2018). Evaluación del impacto social. | Mauricio Castillo Sanchez (2004). Guía para la formulación de proyectos de investigación. | I Ben-David and T. Raz.(2001). An Integrated Approach for Risk Response Development in Project Planning |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Definir objetivos claros  | 1   | 1   | 1   | 1   | 1   | 0   |
| Asignar adecuadamente los recursos                                      | 1   | 1   | 1   | 1   | 1   | 0   |
| Analizar interesados  | 1   | 1   | 1   | 1   | 1   | 0   |
| Desarrollar un plan de gestión de riesgos                               | 1   | 1   | 1   | 1   | 0   | 1   |
| Selección adecuada del equipo del proyecto                              | 1   | 0   | 1   | 1   | 0   | 0   |
| Análisis del contexto y del entorno                                     | 1   | 1   | 1   | 1   | 0   | 0   |
| Evaluar el impacto ambiental  | 1   | 1   | 1   | 1   | 1   | 0   |
| Comunicación efectiva entre los miembros del proyecto y los interesados | 1   | 0   | 1   | 1   | 0   | 0   |
| Analizar el Mercado   | 0   | 1   | 1   | 0   | 1   | 0   |
| Identificación de alternativas de solución                              | 0   | 1   | 1   | 1   | 1   | 1   |
| Identificar claramente el problema                                      | 0   | 1   | 1   | 1   | 1   | 0   |
| Definir el alcance  | 1   | 0   | 0   | 1   | 0   | 0   |
| Realizar un análisis de viabilidad                                      | 0   | 1   | 1   | 1   | 1   | 0   |



|                           |   |   |   |   |   |   |
|---------------------------|---|---|---|---|---|---|
| Planificar el cronograma  | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 |
| Evaluar el impacto social | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 |

**Tabla a. 1.** Frecuencia de factores de éxito en la formulación de proyectos derivados de la literatura (Continuación).

| Factor/Autor  | Evan Bingham and G. Edward Gibson Jr. (2016) Infrastructure Project Scope Definition Using Project Definition Rating Index | Prasanta Kumar Dey (2001) Integrated approach to project feasibility analysis: a case study, Impact Assessment and Project Appraisal, 19:3, 235-245 | John Dixon y Stefano Pagiola (1998) Análisis Económico y Evaluación Ambiental | Mondragón, D. (2017). Formulación y evaluación de proyectos. Bogotá: AREANDINA. Fundación Universitaria del Área Andina. | Serrano, F. (2020). Proyectos de inversión. | Méndez, R. (2020). Formulación y evaluación de proyectos: enfoque para emprendedores. Ecoe Ediciones. |
|---|--|---|---|--|---|---|
| Definir objetivos claros  | 0  | 1   | 0   | 0  | 1   | 0   |
| Asignar adecuadamente los recursos                                      | 0  | 1   | 1   | 1  | 0   | 0   |
| Analizar interesados  | 1  | 1   | 0   | 0  | 0   | 0   |
| Desarrollar un plan de gestión de riesgos                               | 1  | 0   | 0   | 0  | 0   | 0   |
| Selección adecuada del equipo del proyecto                              | 1  | 1   | 0   | 0  | 0   | 1   |
| Análisis del contexto y del entorno                                     | 1  | 0   | 0   | 0  | 0   | 0   |
| Evaluar el impacto ambiental  | 1  | 1   | 1   | 0  | 0   | 0   |
| Comunicación efectiva entre los miembros del proyecto y los interesados | 0  | 1   | 0   | 0  | 0   | 0   |
| Análisis del Mercado  | 0  | 1   | 0   | 0  | 0   | 0   |
| Identificación de alternativas de solución                              | 0  | 1   | 0   | 1  | 0   | 0   |
| Identificar claramente el problema                                      | 0  | 1   | 0   | 0  | 0   | 0   |
| Definir el alcance  | 1  | 0   | 0   | 0  | 0   | 0   |
| Realizar un análisis de viabilidad                                      | 1  | 1   | 0   | 0  | 0   | 0   |
| Planificar el cronograma  | 1  | 0   | 0   | 0  | 0   | 0   |
| Evaluar el impacto social   | 0  | 1   | 0   | 0  | 0   | 0   |

**Tabla a. 1.** Frecuencia de factores de éxito en la formulación de proyectos derivados de la literatura (Continuación).

| Factor/Autor  | Orozco, E. (2023). Diseño de un plan de comunicación para el equipo del proyecto y los interesados dentro de una empresa del sector de telecomunicaciones. | Barafort, B., Mesquida, A., & Mas, A. (2017). Integrating risk management in IT settings from ISO standards and management systems perspectives, <i>Computer Standards &amp; Interfaces</i> , 54, 176-185. | McGrath, S., & Whitty, S. (2017). Stakeholder defined. <i>International Journal of Managing Projects in Business</i> , 10(4), 721-748. doi:10.1108/ijmpb-12-2016-0097 | Marco, A. (2018). Project Feasibility. In: <i>Project Management for Facility Constructions</i> . Springer, Cham. <a href="https://doi.org/10.1007/978-3-319-75432-1_6">https://doi.org/10.1007/978-3-319-75432-1_6</a> | Viloria, M., Cadavid, L., & Awad, G. (2018). Metodología para evaluación de impacto ambiental de proyectos de infraestructura en Colombia. <i>Ciencia E Ingeniería Neogranadina</i> , 28(2), 121-156. <a href="https://doi.org/10.18359/rcin.2941">https://doi.org/10.18359/rcin.2941</a> | Total |
|---|--|--|---|---|---|-------|
| Definir objetivos claros  | 0  | 0  | 0   | 0   | 0   | 17    |
| Asignar adecuadamente los recursos                                      | 0  | 0  | 0   | 0   | 0   | 17    |
| Analizar interesados  | 0  | 0  | 1   | 0   | 0   | 16    |
| Desarrollar un plan de gestión de riesgos                               | 0  | 1  | 0   | 0   | 0   | 14    |
| Selección adecuada del equipo del proyecto                              | 0  | 0  | 0   | 0   | 0   | 14    |
| Análisis del contexto y del entorno                                     | 0  | 0  | 0   | 0   | 0   | 13    |
| Evaluar el impacto ambiental  | 0  | 0  | 0   | 0   | 1   | 14    |
| Comunicación efectiva entre los miembros del proyecto y los interesados | 1  | 0  | 0   | 0   | 0   | 13    |
| Análisis del Mercado  | 0  | 0  | 0   | 0   | 0   | 12    |
| Identificación de alternativas de solución                              | 0  | 0  | 0   | 0   | 0   | 12    |
| Identificar claramente el problema                                      | 0  | 0  | 0   | 0   | 0   | 9     |

|                                    |   |   |   |   |   |    |
|------------------------------------|---|---|---|---|---|----|
| Definir el alcance                 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 9  |
| Realizar un análisis de viabilidad | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 10 |
| Planificar el cronograma           | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 8  |
| Evaluar el impacto social          | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 8  |

*Fuente: elaboración propia.*

**Anexo B.** Análisis de factores de éxito en la ejecución de proyectos derivados de la literatura

**Tabla b.1.** Frecuencia de factores de éxito en la ejecución de proyectos derivados de la literatura.

| Factor/Autor  | Alotaibi, A. M. (2019). The Impact of Scope Management on Project Success: A Conceptual Framework. <i>International Journal of Engineering Business Management</i> , 11, 1847979019866419 | Muñoz, J., & González, M. (2016). Factores críticos de éxito en la ejecución de proyectos de construcción: estudio de caso. <i>Revista chilena de ingeniería</i> , 24(1), 109-119. | Villarreal, L., & Téllez, O. (2020). Factores críticos de éxito en la gestión de proyectos en una empresa manufacturera. <i>Revista Internacional de Investigación en Ciencias Económicas</i> , 6(2), 49-62 | Sánchez, L., & Rodríguez, J. (2017). Factores críticos de éxito en la gestión de proyectos: caso de estudio en una empresa constructora. <i>Revista Ingeniería de Construcción</i> , 32(1), 61-72 | Álvarez, A. R., & Requena, I. S. (2021). Factores críticos de éxito en la gestión de proyectos de construcción: estudio de caso en Colombia. <i>Revista Internacional de Investigación en Ciencias Sociales</i> , 17(1), 55-70. | Jabbour, C. J. C., Santos, F. C. A., & Nagano, M. S. (2019). Success factors for implementing sustainable projects in Brazil. <i>Journal of Cleaner Production</i> , 218, 782-792. |
|---|---|--|---|---|---|--|
| Gestionar el alcance                                  | 1   | 0  | 1   | 1   | 0   | 0  |
| Planificar adecuadamente                              | 1   | 1  | 1   | 1   | 0   | 0  |
| Gestionar la calidad                                  | 1   | 0  | 1   | 1   | 0   | 0  |
| Comunicar efectivamente                               | 0   | 0  | 1   | 1   | 1   | 1  |
| Usar adecuadamente la tecnología                      | 0   | 1  | 0   | 0   | 1   | 1  |
| Liderar efectivamente                                 | 1   | 0  | 0   | 1   | 0   | 1  |
| Gestionar el riesgo                                   | 0   | 0  | 0   | 1   | 1   | 0  |
| Involucrar activamente a todas las partes interesadas | 0   | 0  | 1   | 0   | 0   | 1  |
| Colaborar efectivamente dentro del equipo             | 0   | 1  | 0   | 0   | 1   | 0  |
| Gestionar el tiempo y cronograma                      | 0   | 1  | 0   | 0   | 0   | 0  |
| Gestionar los costos                                  | 0   | 1  | 0   | 0   | 1   | 0  |
| Cerrar el proyecto                                    | 0   | 0  | 0   | 0   | 0   | 1  |
| Gestionar los recursos                                | 0   | 0  | 1   | 0   | 0   | 0  |
| Monitorear y controlar                                | 0   | 0  | 0   | 0   | 0   | 1  |
| Gestionar factores humanos                            | 0   |  | 0   | 1   | 1   | 0  |
| Gestionar factores técnicos en seguimiento y control  | 0   | 0  | 0   | 0   | 0   | 0  |

**Tabla b.1.** Frecuencia de factores de éxito en la ejecución de proyectos derivados de la literatura. (continuación)

| Factor/Autor  | Fernández-Sánchez, G., Martín-Rojas, R., & Picón-Berjoto, A. (2020). Análisis de factores críticos de éxito en la ejecución de proyectos. Cuadernos de gestión, 20(2), 11-29. | Gómez-Salazar, J. F., & Bernal-García, A. M. (2019). Factores críticos de éxito en la ejecución de proyectos: una revisión sistemática de la literatura. Revista Tecnológica-Escuela Colombiana de Ingeniería Julio Garavito, 22(45), 33-44. | Ramírez-Alvarez, A., & Cáceres-Cruz, J. (2019). Factores críticos de éxito en la gestión de proyectos: revisión sistemática de la literatura. Revista Espacios, 40(49), 12. | Sánchez-Apellániz, M., & Ramos-Álvarez, M. M. (2021). Factores críticos de éxito en la gestión de proyectos: Revisión de la literatura. Revista de Investigación Académica, 30, e257 | Carrasco, E., & Gasco, M. (2017). Análisis de los factores críticos de éxito en la gestión de proyectos: una revisión bibliográfica. Revista de la Facultad de Ingeniería y Universidad, 32(22), 45-58. | Méndez-Delgado, L., Guerrero-Maury, A., & Campos-Rodríguez, E. (2021). Factores críticos de éxito en la gestión de proyectos de construcción. Ingeniería y Universidad, 25(1), 169-197. |
|---|---|--|---|--|---|---|
| Gestionar el alcance                                  | 1   | 1  | 0   | 0  | 1   | 1   |
| Planificar adecuadamente                              | 1   | 0  | 0   | 0  | 0   | 0   |
| Gestionar la calidad                                  | 1   | 1  | 0   | 0  | 0   | 1   |
| Comunicar efectivamente                               |   | 1  | 1   | 1  | 0   | 0   |
| Usar adecuadamente la tecnología                      | 1   | 0  | 1   | 0  | 0   | 0   |
| Liderar efectivamente                                 | 1   | 0  | 1   | 1  | 1   | 0   |
| Gestionar el riesgo                                   | 0   | 1  | 0   | 0  | 1   | 1   |
| Involucrar activamente a todas las partes interesadas | 1   | 0  | 1   | 0  | 0   | 0   |
| Colaborar efectivamente dentro del equipo             | 0   | 0  | 0   | 1  | 0   | 0   |
| Gestionar el tiempo y cronograma                      | 0   | 0  | 1   | 1  | 0   | 0   |
| Gestionar los costos                                  | 0   | 0  | 0   | 0  | 0   | 0   |
| Cerrar el proyecto                                    | 0   | 1  | 0   | 1  | 0   | 0   |
| Gestionar los recursos                                | 0   | 1  | 1   | 0  | 0   | 0   |
| Monitorear y controlar                                | 0   | 1  | 1   | 1  | 0   | 0   |
| Gestionar factores humanos                            | 0   | 0  | 0   | 0  | 0   | 0   |
| Gestionar factores técnicos en seguimiento y control  | 0   | 0  | 0   | 0  | 1   | 1   |

**Tabla b.1.** Frecuencia de factores de éxito en la ejecución de proyectos derivados de la literatura. (continuación)

| Factor/Autor  | Gallegos, J. F., Herrera, L. F., & García, J. C. (2021). Factores críticos de éxito en la gestión de proyectos de construcción: análisis de caso en Ecuador. Revista Tecnológica-ESPOL, 34(2), 59-73 | Martín-Romo, N., & López-Vallejo, M. (2019). Factores críticos de éxito en proyectos de ingeniería civil. Una revisión de la literatura. Cuadernos de Gestión, 19(1), 83-105. | González-Pérez, M. A., & Rodríguez-Cubillo, P. (2018). Factores críticos de éxito en la gestión de proyectos: Un enfoque en la experiencia española. Revista de la Facultad de Ingeniería, 33(62), 105-116. | Cáceres-Monllor, J. J., & Villafuerte-Cárdenas, J. D. (2021). Factores críticos de éxito en la gestión de proyectos en empresas de tecnología: un enfoque basado en la teoría de recursos y capacidades. Revista de Investigación Académica, 28, e1485. | Ramírez, J. R., & Gallego, J. A. (2019). Análisis de factores críticos de éxito en la gestión de proyectos. Caso: sector empresarial colombiano. Revista Facultad de Ciencias Económicas, 27(2), 123-138. | Camacho, J. C., Montoya, C. A., & Ospina, D. A. (2018). Factores críticos de éxito para la gestión de proyectos de tecnología de la información en Colombia. Ingeniería y Competitividad, 20(2), 71-85. |
|---|--|---|---|---|---|---|
| Gestionar el alcance                                  | 0  | 1   | 0   | 0   | 1   | 1   |
| Planificar adecuadamente                              | 1  | 0   | 0   | 0   | 0   | 0   |
| Gestionar la calidad                                  | 0  | 0   | 1   | 0   | 0   | 0   |
| Comunicar efectivamente                               |  |   |   |   | 1   | 0   |
| Usar adecuadamente la tecnología                      | 0  | 0   | 1   | 1   | 1   | 1   |
| Liderar efectivamente                                 | 0  | 0   | 0   | 0   | 1   | 0   |
| Gestionar el riesgo                                   | 0  | 0   | 0   | 0   | 1   | 1   |
| Involucrar activamente a todas las partes interesadas | 0  | 1   | 0   | 0   | 1   | 1   |
| Colaborar efectivamente dentro del equipo             | 0  | 0   | 1   | 0   | 1   | 0   |
| Gestionar el tiempo y cronograma                      | 0  | 0   | 1   | 1   | 0   | 0   |
| Gestionar los costos                                  | 1  | 0   | 0   | 0   | 0   | 0   |
| Cerrar el proyecto                                    | 0  | 0   | 0   | 0   | 0   | 1   |
| Gestionar los recursos                                | 0  | 0   | 1   | 1   | 0   | 1   |
| Monitorear y controlar                                | 0  | 1   | 0   | 0   | 0   | 0   |
| Gestionar factores humanos                            | 0  | 1   | 0   | 0   | 0   | 0   |
| Gestionar factores técnicos en seguimiento y control  | 0  | 1   | 0   | 0   | 0   | 1   |

**Tabla b.1.** Frecuencia de factores de éxito en la ejecución de proyectos derivados de la literatura. (continuación)

| Factor/Autor  | García-Rodríguez, R., & Gutiérrez-Gutiérrez, L. J. (2018). Factores críticos de éxito en la gestión de proyectos en México. Revista de Gestão e Projetos, 9(1), 1-12. | López-Ramírez, E., Hernández-Rodríguez, R., & Cruz-Ramírez, N. (2019). Factores críticos de éxito en la ejecución de proyectos de tecnología de la información en México. Reencuentro, (84), 76-88. | Villamil-Castro, Y. E., & Moreno-López, G. A. (2021). Factores críticos de éxito en la ejecución de proyectos de tecnología de la información: una revisión sistemática de literatura. Revista Científica de Administración, Finanzas e Informática, 11(1), 39-54. | Bowers, C., Miller, J., & Elliott, M. (2020). Factors Influencing Success in Health Information Technology Projects: An Exploratory Study. Journal of Healthcare Information Management, 34(3), 146-153. | González-Pérez, M. A., & Rodríguez-Cubillo, P. (2018). Factores críticos de éxito en la gestión de proyectos: Un enfoque en la experiencia española. Revista de la Facultad de Ingeniería, 33(62), 105-116. | Phillips, J. (2018). PMP Project Management Professional Study Guide (9na ed.). McGraw Hill Professional. |
|---|---|---|--|--|---|---|
| Gestionar el alcance                                  | 0   | 0   | 1  | 1  | 0   | 0   |
| Planificar adecuadamente                              | 1   | 1   | 0  | 0  | 1   | 1   |
| Gestionar la calidad                                  | 0   | 1   | 1  | 1  | 0   | 1   |
| Comunicar efectivamente                               | 1   | 1   | 1  | 0  | 0   | 0   |
| Usar adecuadamente la tecnología                      | 0   | 1   | 1  | 1  | 0   | 0   |
| Liderar efectivamente                                 | 0   | 0   | 0  | 1  | 0   | 0   |
| Gestionar el riesgo                                   | 0   | 0   | 1  | 1  | 0   | 0   |
| Involucrar activamente a todas las partes interesadas | 0   | 1   | 1  | 0  | 0   | 0   |
| Colaborar efectivamente dentro del equipo             | 1   | 0   | 1  | 0  | 0   | 1   |
| Gestionar el tiempo y cronograma                      | 1   | 0   | 0  | 0  | 0   | 0   |
| Gestionar los costos                                  | 0   | 1   | 1  | 1  | 0   | 1   |
| Cerrar el proyecto                                    | 0   | 1   | 1  | 1  | 0   | 0   |
| Gestionar los recursos                                | 0   | 0   | 0  | 0  | 0   | 0   |
| Monitorear y controlar                                | 1   | 0   | 0  | 0  | 0   | 0   |
| Gestionar factores humanos                            | 0   | 0   | 0  | 0  | 0   | 0   |
| Gestionar factores técnicos en seguimiento y control  | 0   | 0   | 0  | 0  | 0   | 1   |

**Tabla b.1.** Frecuencia de factores de éxito en la ejecución de proyectos derivados de la literatura. (continuación)

| Factor/Autor  | Melendez, J. R., & El Salous, A. (2021). Factores críticos de éxito y su impacto en la Gestión de Proyectos empresariales: Una revisión integral. Revista de Ciencias sociales, 27(4), 228-242. | “A guide to the Project Management Body of Knowledge. (PMBOK guide)”, 7th edition, 2017. | Montero, J. M. C., Gómez, H. E. G., Arocutipá, J. P. F., & Cuadros, M. J. L. (2020). Áreas de conocimiento y fases clave en la gestión de proyectos: consideraciones teóricas. Revista Venezolana de Gerencia, 25(90), 680-692. | OBS Business School | Castro, Becerra, y Romero. (2016). Factores de éxito en proyectos de cooperación. Caso Universidad Industrial de Santander. Revista Ciencias Estratégicas, 24(36), 413-429. | Crispieri, G. P. (2019). Factores de éxito y fracaso en la gestión de proyectos: un enfoque en las mejores prácticas. Project Design and Management, 1(1). | Total |
|---|---|--|---|---------------------|---|--|-------|
| Gestionar el alcance                                  | 0   | 1  | 0   | 0                   | 0   | 1  | 14    |
| Planificar adecuadamente                              | 1   | 0  | 0   | 1                   | 0   | 1  | 13    |
| Gestionar la calidad                                  | 1   | 0  | 0   | 0                   | 0   | 0  | 12    |
| Comunicar efectivamente                               | 0   | 0  | 0   | 0                   | 1   | 0  | 12    |
| Usar adecuadamente la tecnología                      | 0   | 0  | 0   | 0                   | 0   | 0  | 12    |
| Liderar efectivamente                                 | 0   | 0  | 0   | 0                   | 1   | 0  | 10    |
| Gestionar el riesgo                                   | 0   | 0  | 0   | 0                   | 0   | 0  | 9     |
| Involucrar activamente a todas las partes interesadas | 0   | 0  | 0   | 0                   | 0   | 0  | 9     |
| Colaborar efectivamente dentro del equipo             | 0   | 0  | 0   | 1                   | 0   | 0  | 9     |
| Gestionar el tiempo y cronograma                      | 0   | 0  | 0   | 1                   | 1   | 1  | 9     |
| Gestionar los costos                                  | 0   | 0  | 0   | 1                   | 0   | 0  | 8     |
| Cerrar el proyecto                                    | 0   | 0  | 0   | 0                   | 0   | 0  | 7     |
| Gestionar los recursos                                | 0   | 0  | 0   | 1                   | 0   | 0  | 7     |
| Monitorear y controlar                                | 0   | 0  | 0   | 0                   | 0   | 0  | 6     |
| Gestionar factores humanos                            | 0   | 0  | 1   | 0                   | 1   | 1  | 6     |
| Gestionar factores técnicos en seguimiento y control  | 0   | 0  | 1   | 0                   | 0   | 0  | 6     |

*Fuente: elaboración propia.*



## Anexo C. Análisis de factores de éxito en startup derivados del análisis de la literatura

**Tabla c.1.** Frecuencia de factores de éxito en startup derivados de la literatura

| Factor/Autor             | Escorcía, A., Ramos, J., Zuluaga, R. et al. Determining factors for the creation of innovation-based ventures. <i>Journal of Innovation and Entrepreneurship</i> 11, 51 (2022). <a href="https://doi.org/10.1186/s13731-022-00249-w">https://doi.org/10.1186/s13731-022-00249-w</a> | Sevilla, J & Sánchez, B & Herrador, T. (2022). Success Factors of Startups in Research Literature within the Entrepreneurial Ecosystem. <i>Administrative Sciences</i> . 12. 102. <a href="https://doi.org/10.3390/admsci12030102">10.3390/admsci12030102</a> . | Ramírez, M., Morales, B., Muñoz, R., & Muñoz, A. (2021). El Análisis de Tendencias como un Referente Metodológico para La estrategia de las Empresas Startup En La Nueva Normalidad. <i>EDUCATECON CIENCIA</i> , 29(32), 23–47. <a href="https://doi.org/10.58299/edu.v29i32.417">https://doi.org/10.58299/edu.v29i32.417</a> | Cosmen, F. (2021). Factores de éxito de las startups aceleradas en España. | Lloret, P. (2020). Claves de éxito y fracaso de una startup. Recuperado de <a href="https://accid.org/wp-content/uploads/2021/08/RCD30_Startups_cast-Claves-de-exito-y-fracaso-de-una-startup.pdf">https://accid.org/wp-content/uploads/2021/08/RCD30_Startups_cast-Claves-de-exito-y-fracaso-de-una-startup.pdf</a> | Díaz, C.; Bulchand, J. Econometric Estimation of the Factors That Influence Startup Success. <i>Sustainability</i> 2021, 13, 2242. <a href="https://doi.org/10.3390/su13042242">https://doi.org/10.3390/su13042242</a> |
|--------------------------|---|---|---|--|--|--|
| Equipo fundador          | 0   | 1   | 0   | 1  | 1  | 0  |
| Innovación tecnológica   | 0   | 1   | 0   | 0  | 0  | 0  |
| Acceso a recursos        | 1   | 1   | 1   | 1  | 1  | 0  |
| Modelo de negocio        | 0   | 1   | 0   | 0  | 0  | 0  |
| Planeación estratégica   | 0   | 0   | 0   | 0  | 0  | 0  |
| Cambios en el mercado    | 1   | 0   | 0   | 0  | 0  | 0  |
| Cultura organizacional   | 0   | 0   | 0   | 1  | 0  | 0  |
| Regulación gubernamental | 1   | 0   | 0   | 0  | 0  | 0  |
| Competencia              | 0   | 0   | 0   | 0  | 1  | 0  |
| NET working              | 1   | 0   | 1   | 0  | 0  | 0  |
| Capital de riesgo        | 0   | 0   | 0   | 0  | 0  | 0  |
| Cambios demográficos     | 0   | 1   | 0   | 0  | 0  | 1  |
| Foco en el cliente       | 1   | 0   | 1   | 0  | 0  | 0  |
| Tendencias tecnológicas  | 0   | 1   | 0   | 1  | 0  | 1  |
| Ecosistema de inversión  | 1   | 0   | 1   | 0  | 0  | 0  |

**Tabla c.1.** Frecuencia de factores de éxito en startup derivados de la literatura (continuación)

| Factor/Autor             | Marcon, A., & Ribeiro, J. (2021). How do startups manage external resources in innovation ecosystems? A resource perspective of startups? lifecycle. Technological Forecasting and Social Change, 171, 120965. | Pérez, A. (2023). Factores de éxito de las Startups financieras en Colombia. Recuperado de: <a href="http://hdl.handle.net/10726/5012">http://hdl.handle.net/10726/5012</a> | Lino, P., & Yanayaco, R. (2021). Factores de éxito de las startups de Perú en épocas de la pandemia COVID-19 en el año 2021 [Tesis de licenciatura, Universidad Privada del Norte]. Repositorio de la Universidad Privada del Norte. <a href="https://hdl.handle.net/11537/28339">https://hdl.handle.net/11537/28339</a> | Balcázar, A. (2023). Escalabilidad en las start-ups: Factor dinamizador para la supervivencia en América Latina. Petroglifos Revista Crítica Transdisciplinar, 6(1) | Espinoza, M. (2022). Principales factores internos que influyen en el ciclo de vida de las startups en Lima Metropolitana 2020. Universidad San Ignacio de Loyola. |
|--------------------------|--|---|--|---|--|
| Equipo fundador          | 0  | 0   | 1  | 1   | 1  |
| Innovación tecnológica   | 0  | 1   | 0  | 0   | 1  |
| Acceso a recursos        | 0  | 1   | 0  | 1   | 0  |
| Modelo de negocio        | 0  | 1   | 1  | 0   | 0  |
| Planeación estratégica   | 0  | 0   | 0  | 0   | 0  |
| Cambios en el mercado    | 1  | 0   | 0  | 1   | 0  |
| Cultura organizacional   | 1  | 0   | 0  | 1   | 0  |
| Regulación gubernamental | 0  | 0   | 0  | 0   | 0  |
| Competencia              | 0  | 0   | 0  | 0   | 0  |
| NET working              | 0  | 1   | 0  | 1   | 0  |
| Capital de riesgo        | 0  | 1   | 0  | 0   | 0  |
| Cambios demográficos     | 0  | 0   | 0  | 1   | 0  |
| Foco en el cliente       | 1  | 0   | 1  | 0   | 1  |
| Tendencias tecnológicas  | 0  | 0   | 0  | 1   | 0  |
| Ecosistema de inversión  | 1  | 0   | 1  | 0   | 1  |

**Tabla c.1.** Frecuencia de factores de éxito en startup derivados de la literatura (continuación)

| Factor/Autor             | Morante, L. (2020).<br>Transformación digital: conceptos claves y casos de éxito en el Perú. | Martínez, A. (2021).<br>Ecosistemas de innovación: corporaciones, startups y estado (Doctoral dissertation, Industriales).<br><a href="https://oa.upm.es/cgi/oa?verb=GetRecord&amp;metadataPrefix=oai_dc&amp;identifier=oai:oa.upm.es:67569">https://oa.upm.es/cgi/oa?verb=GetRecord&amp;metadataPrefix=oai_dc&amp;identifier=oai:oa.upm.es:67569</a> | Wagner, S. (2021), "Startups in the supply chain ecosystem: an organizing framework and research opportunities", International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, Vol. 51 No. 10, pp. 1130-1157.<br><a href="https://doi.org/10.1108/IJPDLM-02-2021-0055">https://doi.org/10.1108/IJPDLM-02-2021-0055</a> | Haro, R. (2024).<br>Presente y Futuro del Emprendimiento: Tendencias y Desafíos en el Ecosistema Startup. | Cendales, V. (2020). Factores que contribuyen al crecimiento e impulsan la innovación en las startups en Colombia: enfoque en Fintechs.<br>Recuperado de: <a href="http://hdl.handle.net/10726/2527">http://hdl.handle.net/10726/2527</a> . | Total |
|--------------------------|--|---|---|---|---|-------|
| Equipo fundador          | 1  | 0   | 0   | 0   | 0   | 7     |
| Innovación tecnológica   | 0  | 1   | 0   | 0   | 0   | 4     |
| Acceso a recursos        | 0  | 1   | 0   | 0   | 0   | 8     |
| Modelo de negocio        | 0  | 0   | 0   | 0   | 0   | 3     |
| Planeación estratégica   | 1  | 1   | 0   | 1   | 0   | 3     |
| Cambios en el mercado    | 0  | 0   | 0   | 0   | 1   | 4     |
| Cultura organizacional   | 0  | 0   | 1   | 1   | 1   | 6     |
| Regulación gubernamental | 0  | 0   | 0   | 1   | 1   | 3     |
| Competencia              | 0  | 1   | 1   | 0   | 0   | 3     |
| NETworking               | 1  | 1   | 1   | 1   | 0   | 8     |
| Capital de riesgo        | 1  | 0   | 0   | 1   | 0   | 3     |
| Cambios demográficos     | 0  | 0   | 0   | 0   | 0   | 3     |
| Foco en el cliente       | 1  | 1   | 1   | 0   | 0   | 8     |
| Tendencias tecnológicas  | 0  | 1   | 0   | 0   | 1   | 6     |
| Ecosistema de inversión  | 1  | 0   | 0   | 0   | 0   | 6     |

*Fuente: elaboración propia.*

## Anexo D. Listado de Startup con mejor valoración en ranking

| Startup         | Valoración (USD/B) | Fecha de registro | País           | Ciudad                         | Industria  | Inversores destacados   | Ranking       |
|-----------------|--------------------|-------------------|----------------|--------------------------------|--|---|---------------|
| Airbnb, USA     | 57,54              | 2008              | United States  | San Francisco, California      | Lodging y Hospitalidad   | Greylock Partners, SV Angel, Sequoia Capital, Keith Rabois, Ashton Kutcher, Elad Gil, Jeremy Stoppelman, Y Ventures | Startup talky |
| SpaceX          | 137                | 2012              | Estados Unidos | Hawthorne                      | Otro   | Founders Fund, Draper Fisher Jurvetson, Rothenberg Ventures   | Insights      |
| SpaceX, USA     | 127                | 2012              | United States  | Hawthorne, California, U.S.    | Vehículos de lanzamiento, motores de cohete, cápsulas Dragon, Starship (en desarrollo), Starlink, plataformas de aterrizaje de lanzamientos de cohetes orbitales | Google, Fidelity, Draper Fisher Jurvetson, Founders Fund, Valor Equity Partners, and Capricorn.                     | Startup talky |
| Stripe, USA     | 74                 | 2014              | United States  | San Francisco, California, U.S | Pagos, facturación, Connect, Sigma, Atlas, Radar (prevención de fraudes), Emisión de Terminales  | CapitalG and Khosla Ventures  | Startup talky |
| Stripe          | 50                 | 2014              | Estados Unidos | San Francisco                  | Fintech  | Khosla Ventures, LowercaseCapital, capitalG   | Insights      |
| Databricks, USA | 38                 | 2013              | United States  | San Francisco, California, US  | Permite extraer datos de Azure Blob Storage, AWS S3, Azure SQL Data Warehouse, Azure Data Lake Store y numerosas otras bases de datos NoSQL                      | Microsoft, Andreessen Horowitz, Alkeon Capital Management   | Startup talky |
| Epic Games      | 31,5               | 2018              | Estados Unidos | Cary                           | Otro   | Tencent Holdings, KKR, Smash Ventures   | Insights      |
| Databricks      | 31                 | 2019              | Estados Unidos | San Francisco                  | Gestión y análisis de datos  | Andreessen Horowitz, New Enterprise Associates, Battery Ventures  | Insights      |
| Fanatics        | 31                 | 2012              | Estados Unidos | Jacksonville                   | Comercio electrónico directo al consumidor   | SoftBank Group, Andreessen Horowitz, Temasek Holdings   | Insights      |

| Startup                 | Valoración (USD/B) | Fecha de registro | País           | Ciudad                        | Industria   | Inversores destacados   | Ranking       |
|-------------------------|--------------------|-------------------|----------------|-------------------------------|---|---|---------------|
| Chime                   | 25                 | 2019              | Estados Unidos | San Francisco                 | Fintech   | Forerunner Ventures, Crosslink Capital, Homebrew  | Insights      |
| OpenAI                  | 20                 | 2020              | Estados Unidos | San Francisco                 | Inteligencia artificial   | Khosla Ventures   | Insights      |
| Miro                    | 17,5               | 2022              | Estados Unidos | San Francisco                 | Software servicios internet   | Accel, AltaIR y Capital, Technology Crossover Ventures  | Insights      |
| Roblox Corporation, USA | 15,18              | 2004              | United States  | San Mateo, California, USA    | Juegos y Roblox   | Andreessen Horowitz, Greenspring Associates, Temasek Holdings, Tencent Holdings, Greylock Partners, Tiger Global Management, Index Ventures, Meritech Capital Partners, and Kleiner Perkins | Startup talky |
| Discord                 | 15                 | 2018              | Estados Unidos | San Francisco                 | Software servicios internet   | Benchmark, Greylock Partners, Tencent Holdings  | Insights      |
| goPuff                  | 15                 | 2020              | Estados Unidos | Philadelphia                  | Cadena suministro, logística y entrega  | Accel, Softbank Group, Anthos Capital   | Insights      |
| Instacart, USA          | 13                 | 2012              | United States  | San Francisco, California, US | Servicios entrega comestibles   | Kleiner Perkins, Caufield & Byers, Andreessen Horowitz, Sequoia Capital, Y Combinator, Khosla Ventures  | Startup talky |
| UiPath, USA             | 6,89               | 2005              | United States  | New York City, US             | Centro de IA, Centro de Acción, Aplicaciones, Asistente, Automatización, Plataforma de automatización, Comprensión de documentos, Análisis de procesos, StudioX, Suite de pruebas | Accel Partners, Coatua, CapitalG  | Startup talky |

Fuente: elaboración propia.

## Anexo E. Listado de Startup con mejor valoración en Latinoamérica

| Startup     | Valoración (USD/B) | Fecha de registro | País          | Industria  | Inversores destacados   | Ranking       |
|-------------|--------------------|-------------------|---------------|--|---|---------------|
| Nubank      | 30,00              | 2013              | Brasil        | Banco virtual independiente  | Base Partners, Dragoner Investment Group, DST Global, Founders Fund, Jaguar Ventures, Kaszek Ventures, QED Investors, Redpoint e.ventures, Ribbit Capital, Sequoia Capital, Berkshire Hathaway            | Startupeable. |
| OLX         | 9,00               | 2006              | United States | Plataforma de marketing  | Bessemer Venture Partners, DN Capital, FJ Labs, Founders Fund, General Catalyst, Jaina Capital, Nexus Venture Partners, Prosus  | Startupeable. |
| Kavak       | 8,70               | 2016              | Mexico        | Plataforma de comercio de automóviles.   | DST Global, General Atlantic, Greenoaks Capital Partners, Jaguar Ventures, Kaszek Ventures, Mountain Nazca, QED Investors, SoftBank Group, Tresalia Capital   | Startupeable. |
| Kavak       | 8,70               | 2020              | Mexico        | E-commerce & direct-to-consumer  | DST Global, SoftBank Group, Mountain Nazca  | Insights      |
| Dapper Labs | 7,60               | 2021              | Canada        | Internet software & services   | Union Square Ventures, Venrock, Andreessen Horowitz   | Insights      |
| 1Password   | 6,80               | 2021              | Canada        | Cybersecurity  | Slack Fund, Accel, Skip Capital   | Insights      |
| dLocal      | 6,00               | 2016              | Uruguay       | Servicio de pagos de bienes raíces u otros métodos de pago (tarjetas de crédito)   | Addition, General Atlantic, Expand Venture Logo   | Startupeable. |
| Rappi       | 5,25               | 2018              | Colombia      | Supply chain, logistics, & delivery  | DST Global, Andreessen Horowitz, Sequoia Capital, Redpoint e.ventures   | Insights      |
| Rappi       | 5,20               | 2015              | Colombia      | Plataforma de entrega bajo demanda que conecta a consumidores con tiendas locales. | Andreessen Horowitz, FJ Labs, Floodgate Fund, Foundation Capital, FundersClub, Liquid 2 Ventures, Monashees, ONEVC, Sequoia Capital, SoftBank Group, Soma Capital, XG Ventures, Y Combinator, ZX Ventures | Startupeable. |
| QuintoAndar | 5,10               | 2019              | Brazil        | E-commerce & direct-to-consumer  | Kaszek Ventures, General Atlantic, SoftBank Group   | Insights      |
| C6 Bank     | 5,05               | 2020              | Brazil        | Fintech  | Credit Suisse   | Insights      |
| Hopper      | 5,00               | 2021              | Canada        | Travel   | Capital One Growth Ventures, Citi Ventures, OMERS Ventures  | Insights      |
| Creditas    | 4,80               | 2020              | Brazil        | Fintech  | Kaszek Ventures, Amadeus Capital Partners, Quona Capital  | Insights      |
| SSENSE      | 4,15               | 2021              | Canada        | E-commerce & direct-to-consumer  | Sequoia Capital   | Insights      |
| QuintoAndar | 4,00               | 2012              | Brasil        | Implica el alquiler de   | Acacia Partners, Dragoner Investment Group, General Atlantic,   | Startupeable. |

| Startup          | Valoración (USD/B) | Fecha de registro | País      | Industria   | Inversores destacados  | Ranking       |
|------------------|--------------------|-------------------|-----------|---|--|---------------|
|                  |                    |                   |           | bienes raíces residenciales para propietarios e inquilinos.   | Graph Ventures, Kaszek Ventures, QED Investors, Qualcomm Ventures, Ruane, Cunniff & Goldfarb, SoftBank Group   |               |
| PointClickCare   | 4,00               | 2021              | Canada    | Internet software services  | Dragoneer Investment Group, Hellman & Friedman, JMI Equity   | Insights      |
| Tiendanube       | 3,10               | 2010              | Argentina | Solución tecnológica de e-commerce para las micro, pequeñas, medianas y grandes empresas puedan crear su propia tienda online autogestionable sin conocimientos técnicos. | Kaszek Ventures, Insight Partners, Sunley House Capital Management, Owl Rock Capital, Accel, Alkeon Capital, Kevin Efrusy, Tigel Global Management, y VMG Partners                             | Startupeable. |
| Comershop        | 3,00               | 2015              | Chile     | Servicio de compras de supermercado a domicilio y a demanda para el mercado latinoamericano.  | Accel, ALLVP, Jackson Square Ventures  | Startupeable. |
| Wildlife Studios | 3,00               | 2011              | Brasil    | videojuegos que desarrolla y publica varios tipos de juegos (arcade, battle royales) para diferentes tipos de dispositivos.   | Base Partners, Benchmark, Bessemer Venture Partners, Human Capital, Next Play Ventures, Vulcan Capital   | Startupeable. |
| Ualá             | 2,45               | 2017              | Argentina | Solución integrada para el sistema financiero al contar con una app para celulares vinculada a una tarjeta internacional Mastercard                                       | Jacqueline Reses, Greyhound Capital, Endeavor Catalyst, Monashees, Softbank Latin America, Soros Fund Management, 166 2nd Financial Services, D1 Capital Partners, Isaac Lee, y Goldman Sachs. | Startupeable. |

*Fuente: elaboración propia.*