

Barreras a la atracción de talento emprendedor: oportunidad para programas de *soft-landing* como herramienta dinamizadora del ecosistema de emprendimiento en el Perú

Barriers to Attracting Entrepreneurial Talent: Opportunity for Soft-Landing Programs As a Tool to Stimulate the Entrepreneurial Ecosystem in Peru

Ruth Powosino

Centrum Católica Graduate Business School, Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Perú
rpowosino@puce.edu.pe

<https://orcid.org/0000-0003-2583-176X>

Katherina Kuschel

Centrum Católica Graduate Business School, Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Perú
kkuschel@puce.edu.pe

<https://orcid.org/0000-0002-1465-3411>

Carlos Alsua

Eller College of Management, The University of Arizona, Arizona, United States
alsua@arizona.edu

<https://orcid.org/0000-0002-5870-9624>

Fecha de recepción: 19 de octubre de 2021

Fecha de aceptación: 1 de noviembre de 2022

Fecha de publicación: 3 de noviembre de 2022

La industria de las *start-ups* está creciendo aceleradamente en América Latina, lo que representa una oportunidad para superar la crisis ocasionada por la pandemia del COVID-19. Esta investigación identifica las barreras al emprendimiento en el Perú que deben superar las mujeres extranjeras fundadoras de *start-ups*, caracteriza el proceso de internacionalización de *start-ups* y entrega una guía para el diseño de programas de *soft-landing* en el Perú. Asimismo, se discute la oportunidad y el potencial de atraer talento diverso y emprendedor pospandemia COVID-19 y se entregan recomendaciones para las mujeres que deseen internacionalizarse hacia el Perú.

Palabras clave: programas de *soft-landing*, ecosistema de emprendimiento, mujer emprendedora, inclusión, *start-up*

The start-up industry is proliferating in Latin America, which represents an opportunity to overcome the crisis caused by the COVID-19 pandemic. This research first identifies the barriers to entrepreneurship in Peru by foreign female start-up founders. Next, it characterizes the process of start-up internationalization and it guides the design of soft-landing programs in Peru. Finally, it discusses the opportunity and potential for attracting diverse post-pandemic COVID-19 entrepreneurial talent and proposes recommendations for women looking to Peru for internationalization.

Keywords: soft-landing programs, entrepreneurial ecosystem, woman entrepreneur, inclusion, start-up

1. Introducción

Después de toda crisis mundial, como la pandemia de COVID-19, ocurren grandes movilizaciones migratorias y los países tienen que estar preparados para afrontarlas. Como consecuencia positiva, las crisis pueden resultar en una atracción de talento a los países, como también en una pérdida de este. La pandemia está dejando a ciertos países en desventaja económica frente a otros y una forma de superar dicha desventaja es mediante el emprendimiento (Rauch & Hulsink, 2015) para generar mayor crecimiento y trabajo. Es por esta razón que la educación en emprendimiento es un buen camino para aumentar la tasa de prevalencia de emprendedores.

La pandemia de COVID-19 ha tenido también efectos ambiguos en los procesos de internacionalización de *start-ups*. Por una parte, ha habido un cierre de fronteras que ha ralentizado la apertura a nuevos mercados; pero, por otra, se ha puesto de manifiesto la importancia de la digitalización. Varios «unicornios» latinos han surgido durante la pandemia, entre 2020 y 2022 (Kavak en México, Mural en Argentina y Cornershop en Chile, entre otros).

Avila (2021) menciona que, dentro del concepto de emprendimiento, la innovación se ha convertido en un factor importante, y ello impacta en los indicadores macroeconómicos del siglo XXI. Según el Global Entrepreneurship Monitor (GEM), el 43 % de los peruanos está dispuesto a iniciar un negocio en los próximos 3 años (Serida *et al.*, 2018). Además, el 53,1 % de los emprendimientos son impulsados por la detección de una oportunidad. Por otro lado, a nivel de innovación, el Perú se encuentra en el sexto puesto entre los 9 países de Latinoamérica y el Caribe estudiados en el GEM (Serida *et al.*, 2020). Sin embargo, existen 3 anclas para que este ecosistema se siga desarrollando: a) la falta de financiamiento, pues el sistema de inversionista ángel en el Perú está aún en crecimiento, lo mismo que los fondos de capital de riesgo, que todavía son limitados; b) la expansión regional, pues el Perú es un mercado en desarrollo, por lo que se necesita establecer redes que faciliten la adaptación (aterrizaje suave o *soft-landing*) al nuevo país; y, por último, c) la falta de talento técnico para ser competitivos a niveles internacionales, por lo que deberían impulsarse programas de *soft-landing* (Gestión, 2018).

Considerando que el ecosistema emprendedor en el Perú es promovido por el sector privado y las universidades (BID, 2016; Kuschel & Powosino, 2022), este estudio aborda los programas de *soft-landing*, que son una herramienta de atracción y formación de talento generalmente apoyada por el sector educativo (Pazmiño, 2020; Theodoraki & Catanzaro, 2021). Para ello, se busca identificar de modo cualitativo qué barreras encuentran los fundadores de *start-ups* extranjeros (en adelante, *expatpreneurs*), haciendo especial énfasis en las mujeres; y qué elementos son clave para diseñar un programa de *soft-landing* que atraiga talento emprendedor diverso al Perú.

2. Revisión de la literatura

En esta sección se conceptualiza a las *start-ups* como organizaciones dinámicas que escalan rápidamente a nuevos mercados internacionales. En esa línea, se presentan programas de

apoyo que conectan ecosistemas internacionales y la experiencia particular de las mujeres que buscan internacionalizar sus *start-ups*.

2.1. *Start-ups*: resolviendo problemas con tecnología

Los *start-ups* se definen como «una organización informal que busca un modelo de negocio escalable y replicable» (Blank, 2010). Asimismo, Ries (2011) menciona que una *start-up* es una institución humana diseñada para crear nuevos productos y servicios bajo condiciones de extrema incertidumbre.

En una *start-up* los fundadores son el corazón de la organización, pues tienen el compromiso de crear un cambio en el mercado ágilmente (Cook, 2021), sobrepasando las limitaciones propias de ser una empresa nueva y pequeña con recursos limitados (por ejemplo, dinero, personal, redes). El principal objetivo de las *start-ups* es resolver problemas, aunque muchas veces no cuentan con una ruta clara. Por su naturaleza, una *start-up* tiene que lidiar con lo desconocido y con la volatilidad, mientras que su crecimiento es de escala rápida. Puede empezar con 2 personas dando el servicio, crecer rápidamente y servir a un mercado más grande (Cook, 2021). También se les llama *born-globals* a aquellas *start-ups* que cuentan con una mirada internacional desde su nacimiento (Berber *et al.*, 2018), o *scale-ups* a aquellas otras que están en fase de escalamiento con un retorno anual mínimo de 20 % sostenido en los últimos 3 años (OCDE, 2007).

2.2. Internacionalización: abriendo mercados extranjeros

Debido a la globalización y digitalización, la internacionalización de empresas se ha incrementado. Entre los principales motivos para ingresar a otro mercado está la adquisición de nuevos clientes, la diversificación del riesgo y una mayor competitividad frente a los competidores (APD, 2022). Asimismo, Canals (1994) menciona que son 4 los factores que conducen a la internacionalización de empresas: el mercado, la economía, las empresas y el Gobierno. Sin embargo, son estos mismos factores los que frenan la internacionalización. Así, desde el mercado, existe una barrera de diferencias nacionales y estructuras de mercado distintas; desde la economía, tenemos la economía de escala pequeña; desde el Gobierno, el tipo de cambio y el proteccionismo; y desde la empresa, la escasez de directivos, los procesos y la organización de las empresas (Canals, 1994).

Hace 3 décadas ya se proponía que la capacidad de adaptación de *start-ups* basada en tecnología sería más rápida en la medida que estas se sometían prontamente a entornos de incertidumbre. De igual manera, actualmente las empresas son más flexibles para responder a las demandas de los consumidores en un entorno cambiante e incierto (Bloodgood *et al.*, 1996; Reynoso, 2015). Por otro lado, ya en etapa de internacionalización es necesario que la *start-up* formalice el registro de la organización, pues será un requisito para poder levantar capital de riesgo y facturar.

Para internacionalizar una empresa hay varios caminos. Cirilo y Toralva (2017) mencionan 3 vías: importación o exportación, trasladar parte de las operaciones de la empresa a otro país y replicar el modelo de negocio en otros mercados.

Figura 1. Fases de una *start-up*



Fuente: elaboración propia con base en una simplificación de las etapas sugeridas por Brown (2016) y Nasser (2017).

2.3. Internacionalización de empresas lideradas por mujeres

La literatura dedicada a mujeres que lideran una *start-up* es relativamente reciente y va en constante crecimiento. Las tasas de participación de las mujeres emprendedoras en STEM (*Science, Technology, Engineering and Mathematics*) también está aumentando (Kuschel *et al.*, 2020). Ellas crean empleos con sus *start-ups* en América Latina (Kuschel *et al.*, 2018) y, globalmente, crean oportunidades de inversión para los capitalistas de riesgo, retornando el doble de la inversión en comparación con los fundadores hombres que participan de la red global de aceleradoras (Boston Consulting Group, 2021).

La actividad emprendedora de las mujeres está influida por los roles de género (Henry *et al.*, 2016) y eso se acentúa en etapas de internacionalización. Se ha estudiado que las mujeres tienen una actitud particular hacia el comercio internacional (Burgoon & Hiscox, 2008), barreras e impulsores diferentes que los hombres para desarrollar sus negocios internacionales y participar en la exportación (International Trade Centre, 2018), y la existencia de brechas en la probabilidad de participación en procesos de patentamiento o licencias (Ding *et al.*, 2013). Respecto al capital social de mujeres y hombres, se encontraron marcadas diferencias en la estructura y composición de sus redes con miras al levantamiento de capital (Kim & Aldrich, 2005). Por otro lado, estudios previos indican que las redes son un factor clave que influye en el éxito de las emprendedoras (Huq *et al.*, 2020; Bogren *et al.*, 2013). Estos estudios sugieren que las mujeres emprendedoras consideran que las redes personales son más importantes que las empresariales, indicando que su comportamiento de establecimiento de contactos, principalmente en la primera fase del emprendimiento, se centra más en el apoyo emocional (relacional) que en el establecimiento de contactos estratégicos (transaccional) (Huq *et al.*, 2020; Kuschel & Lepeley, 2016a), redundando en decisiones respecto a cómo construyen sus equipos fundadores en América Latina (Kuschel & Lepeley, 2016a). Las emprendedoras tecnológicas pueden así obtener un capital social clave y mejorar el rendimiento de las nuevas empresas a través de las redes sociales personales, y pueden ayudar a acceder al capital financiero (Kuschel *et al.*, 2017).

Un estudio realizado en la aceleradora Start-Up Chile reveló que las mujeres adaptaban sus decisiones familiares en función de la etapa de desarrollo de la *start-up*. En otras palabras, decidían tener hijos solo luego de levantar capital que les permitiera

delegar funciones y así tener tiempo para la crianza (Kuschel, 2019). Según el estudio realizado por Cirilo y Toralva (2017), la forma más frecuente de que empresas lideradas se internacionalicen desde el Perú es por medio de la exportación de productos.

2.4. Programas de *soft-landing*: atrayendo talento

Existen diversas iniciativas que apoyan la internacionalización (Theodoraki & Catanzaro, 2021), entre ellas varios programas que ayudan al crecimiento de *start-ups* lideradas en su mayoría por el sector educativo. Estos programas de aceleración internacional o *soft-landing* brindan capacitación, asesoramiento de estudio de mercado para ingresar al nuevo mercado, actividades de *networking*, acceso a información legal y cualquier tipo de apoyo que permita a las *start-ups* tener un «aterrizaje suave» al país. Un programa de *soft-landing* tiene como principal objetivo atraer talento desde el extranjero con el fin de dinamizar el ecosistema de emprendimiento (Pazmiño, 2020). Este estudio se centra en ese primer objetivo. Asimismo, el Centro Europeo de Empresas e Innovación de Cartagena (Ceeic, 2021) menciona que el objetivo de estos programas es ayudar a las *start-ups* a crecer a escala global con perspectiva internacional, mientras que el principal requisito de participación es que se encuentren en fase de crecimiento.

En el Perú, el programa de *soft-landing* fue planificado para impactar en 100 *start-ups* extranjeras entre 2018 y 2020 (Alianza del Pacífico, 2018). La principal razón para implementar este programa es atraer talento extranjero, porque se ha visto que uno de los principales problemas en el ecosistema de emprendimiento peruano es la falta de capital humano capacitado (Gestión, 2018). Y las *start-ups* aumentan la productividad de la economía, dinamizan el ecosistema y ayudan a educar al mercado a través de talento e innovación (Lopez, 2016).

2.5. Contexto de América Latina y el Perú

Según De la O Cordero y Urbano (2020), en América Latina la actividad emprendedora está relacionada con indicadores que impactan directamente sobre la calidad de vida, tales como el crecimiento económico y la infraestructura. Según las últimas estimaciones del Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), el Perú cuenta con 32,6 millones de habitantes, de los cuales el 49,6 % son hombres y el 49,4 % son mujeres (INEI, 2020). En Lima, capital del Perú, se encuentra el 68 % de la población en edad para laborar, lo que demuestra que es un país centralizado. Dentro de esta población hay 2 tipos de perfiles: los migrantes (personas que viven en otras regiones, diferentes a Lima) y los residentes (personas que viven en la capital por lo menos desde hace 5 años). El 24 % de los migrantes y el 37,1 % de los residentes que laboran en Lima son emprendedores (INEI, 2020). Asimismo, el 47 % de emprendimientos por oportunidad en etapa temprana en el Perú son iniciados por mujeres, y esto se debe principalmente a la identificación de oportunidades en el mercado o al deseo de cumplir con sus planes personales (Serida *et al.*, 2020). De igual manera, el GEM menciona que Perú ocupa el primer lugar en Latinoamérica cuando se habla de espíritu emprendedor (Serida *et al.*, 2018).

Sin embargo, el emprendimiento en América Latina reporta altas tasas de informalidad (Ruiz-Martínez *et al.*, 2021). Estos emprendimientos, en su mayoría, son por

necesidad y de subsistencia, incluyendo actividades como la comercialización y la oferta de servicios. Este país aún cuenta con ecosistemas de emprendimiento en desarrollo y con bajo componente innovador, lo que repercute en el éxito de los emprendedores. El presente artículo propone la atracción de talento innovador extranjero para la dinamización del ecosistema emprendedor peruano.

3. Metodología

Para este trabajo se diseñó un estudio cualitativo con el fin de responder a la pregunta de investigación sobre qué barreras encuentran los fundadores de *start-ups* extranjeros, haciendo especial énfasis en las mujeres. Los datos se recogieron con entrevistas semiestructuradas y un grupo focal.

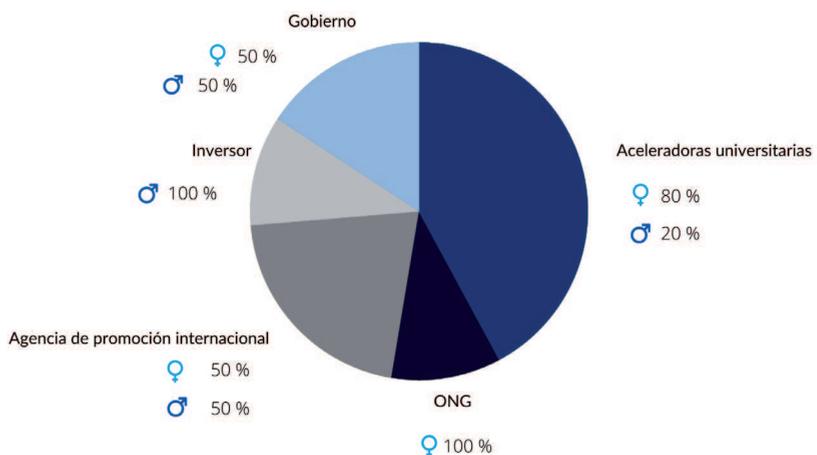
3.1. Muestra

Nuestra muestra contó con 3 perfiles diferentes. El criterio de inclusión para los participantes de entrevistas individuales fue que estuviesen creando un negocio basado en conocimiento o tecnología (*start-up/proyecto* con alto componente de innovación). También seleccionamos extranjeros iniciando negocios en el Perú. Por otra parte, se seleccionó a expertos del ecosistema de emprendimiento e innovación en el país. Adicionalmente, para entender las barreras culturales más implícitas, se realizó un grupo focal en el que solo incluimos a expertos diseñadores de programas, fueran estos de financiamiento y/o de educación y formación en emprendimiento.

Asimismo, se entrevistó individualmente a 8 expertos y 2 emprendedores extranjeros durante 45-60 minutos en cada caso, aproximadamente. El grupo focal donde participaron 10 expertos tuvo una duración de 90 minutos. Luego, 2 de ellos (ONG1 y GOB1) también fueron entrevistados individualmente.

La figura 2 muestra la representatividad en el estudio de los distintos actores del ecosistema de emprendimiento e innovación en Lima.

Figura 2. Representatividad de actores del ecosistema



Fuente: elaboración propia.

En la tabla 1 se caracteriza a los participantes de las entrevistas individuales y a los del grupo focal.

Tabla 1. Caracterización de participantes de entrevistas individuales y grupo focal

Entrevista	Grupo focal	Nombre ficticio	Organización	Sexo	Tipo de organización	Descripción de rol en el ecosistema
X		ACEUNI1	Emprende UP	H	Aceleradora universitaria	Director general de aceleradora
X		ACEUNI2	Emprende UP	M	Aceleradora universitaria	Directora de programas de aceleración orientados a mujeres
X		ACEUNI3	Startup UPC	M	Aceleradora universitaria	Responsable de StartUPC
X		PROPAIS1	ProChile	M	Agencia de promoción internacional	Ejecutiva en agencia de promoción de Chile con oficina en el Perú
X		PROPAIS2	ProChile	H	Agencia de promoción internacional	Director comercial en agencia de promoción de Chile con oficina en el Perú
X	X	GOB1	Prolinnóvate	H	Gobierno	Jefe de la Unidad de Desarrollo y Gestión del Conocimiento de Prolinnóvate
X		GOB2	Prolinnóvate	M	Gobierno	Encargada del diseño del programa de <i>soft-landing</i> en el Perú
X	X	ONG1	NESsT	M	ONG	<i>Portfolio manager</i> de emprendimientos sociales en América Latina
X		INVER1	Investa VB	H	Fondo de inversión	Inversionista y mentor, experto en negocios tecnológicos
X		EXPATM1	Inspirall	M	<i>Start-up</i>	Fundador
X		EXPATH1	Pieta	H	<i>Start-up</i>	Fundador
	X	ACEUNI4	Startup UNI	M	Aceleradora universitaria	Mánager de Startup UNI
	X	ACEUNI5	Emprende UP	M	Aceleradora universitaria	Coordinadora en Emprende UP, coordinadora del programa Inspira Mujer, mentora en innovación social y emprendimiento en etapa temprana
	X	PROF1	PUCP (Facultad de Gestión)	M	Universidad	Profesora, investigadora y coordinadora de la mención Social de la Facultad de Gestión
	X	PROF2	Centrum PUCP	M	Escuela de negocios	Profesora, directora de sostenibilidad, promotora de programas de responsabilidad social universitaria orientados a emprendedores/as
	X	PROF3	Centrum PUCP	H	Escuela de negocios	Director de MBA

	X	ACAD1	Huarmis (Global Executive Education)	M	Academia	Fundadora de Huarmis y de Global Executive Education
	X	ASOC1	VMJ Marketing	M	Asociación	Directora general de empresa de <i>marketing</i> , líder de asociación de emprendedoras, mentora
	X	ACEPRIV1	Wayra (Telefónica)		Aceleradora privada	Jefe de portafolio y finanzas en Wayra

Fuente: elaboración propia.

El guion de entrevistas incluyó preguntas como las siguientes: ¿qué barreras encuentra un emprendedor extranjero al internacionalizarse al Perú?, ¿es igual la respuesta para mujeres *expatpreneurs*?, y ¿cómo propone Ud. dinamizar el ecosistema emprendedor en el Perú?

3.2. Procedimiento

Este estudio fue conducido durante la pandemia del COVID-19, por lo que las entrevistas y el grupo focal fueron virtuales.

Luego de decidir el perfil de los participantes, ellos fueron invitados por correo electrónico. Para cumplir con las consideraciones éticas, cada vez que un potencial participante accedía a nuestra invitación, se le compartía una carta de consentimiento informado. Esta carta detallaba el objetivo de la investigación, el contacto de la investigadora principal, el número de registro de aprobación del Comité de Ética de la Pontificia Universidad Católica del Perú, y condiciones de anonimato y tratamiento de la información proporcionada por los participantes.

Las entrevistas y el grupo focal se llevaron a cabo virtualmente por Zoom. El audio de la grabación se transcribió *verbatim* con asistencia de la aplicación Sonix.ai. Luego, las transcripciones se revisaron y se incluyeron en el *software* de asistencia al análisis cualitativo MAXQDA.

3.3. Análisis

Cada transcripción se leyó y codificó a la luz de la pregunta de investigación. El primer objetivo buscaba identificar las barreras específicas para mujeres *expatpreneurs* en el Perú. Para ello, los códigos fueron refinándose poco a poco; por ejemplo, «barreras» es una categoría que incluye subcódigos como «barreras legales», «barreras burocráticas», «barreras de acceso» y «barreras culturales». A su vez, el analista se preguntó si estas barreras son para todos los emprendedores, para los extranjeros o solo para las mujeres. Esto permitió generar más dimensiones, ilustradas más adelante en la figura 3.

4. Resultados

Nuestros resultados clasificaron las barreras encontradas en 3 grandes segmentos: las barreras transversales a todos los emprendimientos, las barreras específicas a

emprendedores extranjeros y, finalmente, aquellas que afectaban solo a las mujeres emprendedoras extranjeras.

4.1. Barreras al emprendimiento: legales, burocráticas, políticas y de acceso

En el primer bloque de barreras al emprendimiento en general (sea de un emprendedor local o extranjero), la barrera más frecuentemente mencionada fue la legal. Los participantes de este estudio perciben que los emprendedores no cuentan con apoyo legal para iniciar sus emprendimientos, más aún si su modelo de negocio intenta aprovechar la biodiversidad (*i.e.*, ecosistemas naturales, flora y fauna) con la que cuenta el Perú. Esto se debe a que existen muchos vacíos legales que no les permiten desarrollar su modelo de negocio de manera escalable. Asimismo, se resaltó que las personas encargadas de estos procedimientos legales no brindan un asesoramiento oportuno para la solución de los inconvenientes, delegando sus obligaciones a los emprendedores.

Entre las barreras burocráticas se mencionó que existen muchas entidades que cuentan con objetivos similares, pero con poco poder para la toma de decisiones. Además, crear una empresa formal es costoso y complicado en muchos aspectos, por lo que la tasa de informalidad es alta en el país (ONG1, ACEUNI3).

Por otro lado, la barrera política también está presente en este escenario, y los temas de innovación, emprendimiento o inmigración no se encuentran en la agenda del Gobierno (INVER1, ACEUNI3). Ello se relaciona con el capital designado pues, al ser un tema que ningún congresista menciona, existe poca inversión en investigación, desarrollo e innovación, lo que no permite que este ecosistema se desarrolle con mayor agilidad (INVER1, ACEUNI3). Muchas de las personas que deciden emprender no cuentan con acceso a la educación en temas relacionados al emprendimiento, por lo que pueden tardar más en crear sus *start-ups* o en crecer (PROF2, INVER1).

Por último, están las barreras culturales, dado que se tiende a pensar que las *start-ups* no cuentan con mucha experiencia en el mercado al ser negocios liderados por jóvenes (ACEUNI3, ONG1). A muchos empresarios les genera desconfianza trabajar con empresas nuevas (INVER1, ACEUNI3, ONG1). Adicionalmente, existe un triunfalismo y nacionalismo excesivo que no permite al país buscar la forma de seguir creciendo, factor que genera conformismo (INVER1). También se tiene la percepción de que una carrera técnica no es valiosa. Y, por último, hay informalidad, lo que genera mayor competencia.

4.2. Barreras al emprendedor extranjero: tributarias y migratorias

En el segundo segmento se encuentran los extranjeros, que son aquellos emprendedores y aquellas emprendedoras que vienen a un país distinto al de origen y deciden emprender o internacionalizar su negocio. Estos emprendedores cuentan con las barreras recién expuestas y algunas adicionales. Pareciera ser que el Perú no está preparado para la atracción de talento extranjero. Según los principales expertos de Lima, educación para el emprendimiento, el ecosistema se encuentra aún en estado de desarrollo: «Si para un peruano es difícil constituir una empresa, imagínate para un extranjero» (ACEUNI3).

Entre las barreras más resaltantes se expresó el desconocimiento de los conceptos básicos sobre la tributación en el Perú, por lo que los emprendedores extranjeros pueden incidir en ciertos errores u omisiones con los pagos, repercutiendo en multas y problemas legales. Las barreras migratorias también son factores a considerar, pues en el Perú solo se puede registrar una empresa si se cuenta con algún socio o representante legal peruano. Tampoco se les brinda un permiso legal de trabajo o visa de emprendedor para permitirles desenvolverse a plenitud en sus actividades (PUB, INVEST, GOB1).

Finalmente, en el caso de las barreras culturales, el Perú es un país proteccionista y existe ambivalencia entre el nacionalismo y el mito de la calidad extranjera; es decir, si provienes de cierto destino que tiene la «fama» de ser un país representante de la «buena calidad», se tiene una mejor recepción por parte de las empresas, lo que explica el tratamiento diferenciado según el país de origen (INVEST). Asimismo, el empresario en el Perú es desconfiado, por lo que es difícil para las *start-ups* iniciar negociaciones y finalizar contrataciones debido a la edad de los fundadores y su antigüedad en el mercado (ACEUNI3, ONG1).

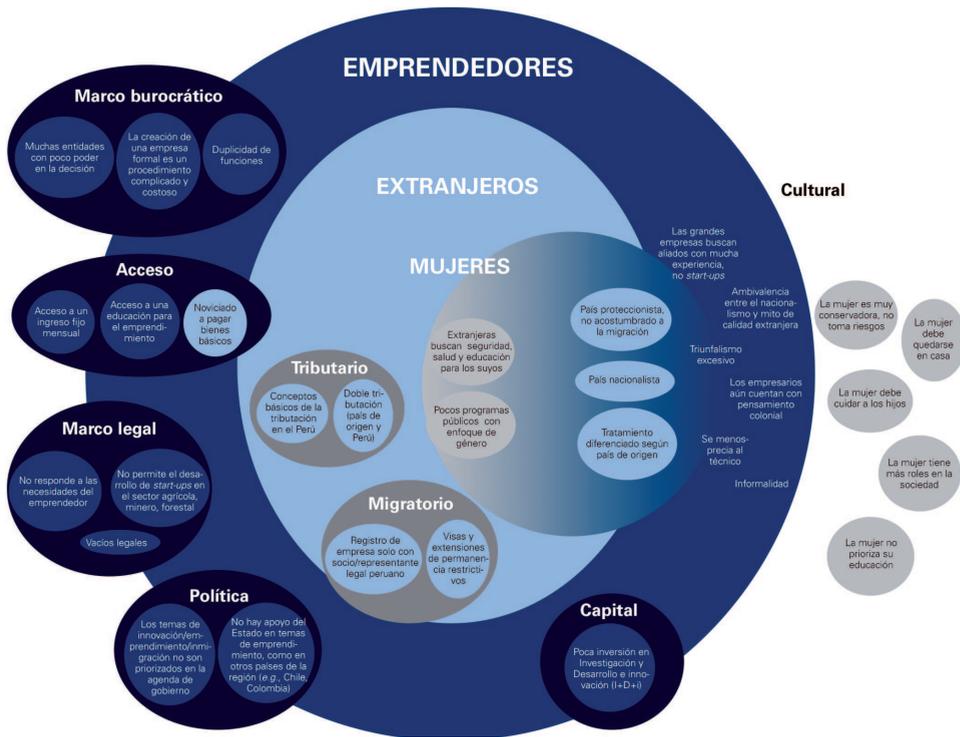
4.3. Barreras adicionales a las mujeres emprendedoras extranjeras

En el tercer segmento se encuentran las mujeres *expatpreneurs*, las cuales presentan, adicionalmente al segmento anterior, otras barreras derivadas de los roles y estereotipos de género. Las mujeres, al momento de intentar emprender en un país distinto al de origen, buscan ciertos criterios adicionales para decidir internacionalizarse; por ejemplo, seguridad, salud y educación para su familia, en caso de tener hijos. Una *expatpreneur* de Francia en el Perú que aún no tenía hijos se preguntaba: ¿será el Perú un buen destino para mis hijos? ¿Cuánto es el costo de vida en el Perú? ¿Tendré acceso a un buen seguro de salud? (EXPATM1). Estas preguntas las encontramos entre las mujeres emprendedoras extranjeras, mas no en los hombres.

4.4. Barreras culturales que afectan la actividad emprendedora de las peruanas

Existe un cuarto segmento, poco visible, que son las barreras que enfrentan las emprendedoras peruanas debido a los roles y estereotipos de género presentes en la sociedad. Se piensa que la mujer peruana es muy conservadora y no toma riesgos, que su rol es quedarse en casa a cuidar a su familia (ONG1). Y son justamente estos prejuicios los que nos llevan a la siguiente barrera: las mujeres no priorizan su educación (en emprendimiento) debido a los distintos roles que tienen en la sociedad y a las recompensas que reciben, pues según la UN Women (2020) las mujeres reciben un 23 % menos salario que los hombres (ACEUNI5, PROF3).

Figura 3. Mapa de barreras de emprendedores peruanos y extranjeros



Fuente: elaboración propia.

Nota: en azul figuran aquellas barreras generales para emprendedores de todo perfil; en celeste, aquellas barreras para emprendedores extranjeros; y en plomo, las barreras para mujeres.

5. Discusión

Una vez identificadas las barreras, se procedió a determinar los elementos claves para un programa de *soft-landing*. Nuestros resultados confirmaron que la mayoría de los programas de educación para el emprendimiento, incluido el *soft-landing*, son promovidos por las universidades (Kuschel & Powosino, 2022) como actores principales del ecosistema en el Perú (BD, 2016).

5.1. Atraer talento emprendedor extranjero para dinamizar el ecosistema

En primer lugar, según los expertos entrevistados, atraer talento extranjero es una práctica muy beneficiosa para el Perú, ya que motiva a los peruanos a emprender y a elevar los estándares relacionados a innovación y emprendimiento. Tal como lo indica el Centro Europeo de Empresas e Innovación de Cartagena (Ceeic, 2021), los expertos confirmaron que el principal requisito para que una *start-up* pueda postular a este proceso es que presente ventas sostenidas en el país de origen en los últimos 2 años.

En el Perú, existe un programa de *soft-landing* que se ha comenzado a impulsar recientemente. Según un representante de la aceleradora Empeunde UP, este programa

se ejecutó por primera vez en 2017 (ACEUNI1). Sin embargo, el Estado lo implementó por primera vez en 2019 (GOB2) porque se ha visto que uno de los principales problemas en el ecosistema de emprendimiento es la falta de capital humano capacitado (Gestión, 2018; Serida *et al.*, 2017). Además, existe un programa como Lombardía, que impulsa a los emprendedores extranjeros a establecer sus *start-ups* en el Perú.

En segundo lugar, los entrevistados también señalaron que la efectividad de un programa de *soft-landing* es aún cuestionable. Los «unicornios» en América Latina no han necesitado programas de *soft-landing* porque no han sido «hijos» del ecosistema emprendedor que se ha estado cultivando desde 2010. En cambio, estos «unicornios» sí han requerido de la ayuda de mentores y hacedores de oportunidades, entre los que se encuentran los inversionistas.

La participación de mujeres en programas de *soft-landing* suele ser baja. Además, ellas ya han tenido una participación históricamente limitada en las aceleradoras en general (Kuschel & Lepeley, 2016b; Kuschel *et al.*, 2017), encontrando similar tendencia en América Latina, aunque dicha tasa va en crecimiento.

5.2. ¿Quién debe hacerse cargo de un programa de *soft-landing*?

Cada país tiene una orientación propia al emprendimiento. El modelo del Perú está guiado por el sector privado (BID, 2016; Kuschel & Powosino, 2022), por lo que se justifica discutir qué actor es responsable de los programas de *soft-landing*. Por las implicaciones respecto a asuntos migratorios y tributarios, los asuntos de negocios internacionales normalmente se atribuyen a políticas nacionales de emprendimiento y, en particular, a programas de carácter público. No obstante, asociaciones privadas como Endeavor han tomado amplia participación en el apoyo a la internacionalización.

En el futuro, probablemente los gobiernos regionales, con alto protagonismo para el desarrollo emprendedor y el tejido empresarial local (Wei, 2022), se conviertan en actores que atraigan talento extranjero. Sin embargo, el ecosistema de emprendimiento en el Perú está principalmente liderado por las universidades (BID, 2016; Kuschel & Powosino, 2022), al alero de la ley de 2019 que fomenta la creación de incubadoras o aceleradoras universitarias. Las universidades centralizan muchos recursos que pueden redistribuir (Hassan, 2020). En 2021 ya hubo experiencias de programas de *soft-landing* en una universidad alemana (Henn *et al.*, 2021), probando así que varios actores pueden tomar acción apoyando la internacionalización de *start-ups*. Las agencias de fomento productivo, como ProInnovate en el Perú, deben iniciar su apoyo con programas de bajo costo, como el programa de *soft-landing* GoGlobal de la Corporación de Fomento de la Producción (Corfo) y ProChile.

6. Conclusiones

Emprender en el Perú es un procedimiento complejo y aún desconocido para la población activa del país que desea independizarse, y especialmente para los extranjeros. Las aceleradoras de negocios buscan que este proceso sea más manejable para el emprendedor; mientras que los programas de *soft-landing*, por su parte, se perfilan para atraer el talento

extranjero y para que más *start-ups* foráneas busquen al Perú como destino de apertura de mercados. No obstante, se deben disminuir las barreras del marco migratorio y tributario.

Perú se ha convertido en uno de los principales destinos para emprender de América Latina, ya que es un mercado grande y en crecimiento. Asimismo, cualquier modelo de negocio que funcione en el Perú es fácilmente replicable para un mercado mucho mayor, como el de México. Sin embargo, la falta de priorización política por parte del Estado peruano en temas de innovación y emprendimiento limita el desarrollo del ecosistema y, por ende, la oportunidad de aprovechar la ventaja con la que ya cuenta el país.

6.1. Recomendaciones e implicaciones para diseñadores de programas de *soft-landing*

A partir del análisis, se recomienda a los fundadores extranjeros tener a un representante local en el equipo de la *start-up*, pues Perú es altamente burocrático y contar con la participación presencial de profesionales locales es clave para hacer el proceso más expedito. Según Barrero (2020), las principales recomendaciones para fundadores de *start-ups* que quieran internacionalizarse son contar con proveedores nicho, ya que estos tienen experiencia y conocen el desarrollo del tipo de negocio por el que pasará la *start-up*. Sin embargo, las mujeres *expatpreneurs*, como consecuencia de la asunción de roles tradicionales de género, toman consideraciones adicionales al tomar la decisión de migrar, como lo son la seguridad, la educación y la salud para los suyos. Por ello, será conveniente que los programas de *soft-landing* incorporen la perspectiva de género, pues ello permitirá analizar el diferente impacto esperado de estos programas y la adopción de medidas para atraer el talento emprendedor femenino, logrando un mayor equilibrio (UN Women, 2020). En este sentido, estudios recientes apuntan a que los programas que incluyen la perspectiva de género y la innovación como ejes transversales son útiles para promover el empoderamiento de las mujeres emprendedoras, así como para impulsar sus empresas (Ruiz-Martínez *et al.*, 2021).

Es importante que el Estado peruano trabaje con un *policy mix*, ya que el ecosistema de emprendimiento se relaciona con distintos ministerios y, en lugar de trabajar de forma independiente, es necesario que todas estas iniciativas sean coordinadas de forma conjunta, principalmente desde los Ministerios de Educación, Producción, y de la Mujer y Poblaciones Vulnerables. En este punto, resulta coherente adoptar el enfoque de las Naciones Unidas en la Conferencia Mundial de la Mujer de 1995 respecto a la incorporación de la perspectiva de género como una estrategia global para promover la igualdad y el empoderamiento femenino, integrando a la mujer en todos los ámbitos (UN Women, 2020). Igualmente, recordemos que un programa de *soft-landing* es una instancia que conecta industrias y ecosistemas emprendedores transnacionales.

Por último, es necesario que las aceleradoras y los programas de *soft-landing* generen oportunidades para conseguir contactos, así como asesoramiento sobre temas legales con abogados con experiencia en materias de registro de propiedades de *start-ups* extranjeras. En definitiva, deben entregar elementos concretos customizados a las necesidades de cada etapa y de la industria de las *start-ups*.

6.2. Limitaciones del estudio y futuras líneas de investigación

Este estudio fue adaptado al contexto de la pandemia. Todas las entrevistas fueron realizadas de manera remota, razón que podría haber limitado la participación de mujeres *expatpreneurs*. En esa línea, se debe indagar si para ellas ha sido más difícil mantener un «equilibrio» entre el negocio y el bienestar.

El diseño de este estudio adolece de limitaciones que ofrecen oportunidades para futuras investigaciones, como ampliar la muestra, en especial considerando más mujeres *expatpreneurs*. También se podría extender la muestra a más inversionistas y a abogados que han tenido experiencia en asistir y registrar este tipo particular de empresas.

Este estudio fue limitado geográficamente a Lima para ser abordado en 8 meses; futuros estudios pueden ampliarse a otras regiones del Perú o a otras capitales de América Latina. A pesar de los esfuerzos, faltó la participación de algunas redes importantes en el grupo focal (*i.e.*, Endeavor, ASEP, UCV), lo que habría brindado una perspectiva adicional al problema del estudio.

6.3. Contribución

Nuestro análisis entrega recomendaciones para mujeres *expatpreneurs* y diseñadores de programas de *soft-landing*, contribuye al desarrollo de los ecosistemas de emprendimiento e innovación en la región, y visibiliza barreras basadas en estereotipos y roles de género que enfrentan las mujeres emprendedoras locales y extranjeras, facilitando el diagnóstico para diseñar programas de *soft-landing* de impacto en la sociedad de América Latina.

bibliografía

- APD.**
2022 *Importancia y motivos de la diversificación empresarial.* <https://www.apd.es/diversificacion-empresarial-que-es/>
- Alianza del Pacífico.**
2018 *Startup Plug, una alternativa de financiación en la Alianza del Pacífico.* <https://alianzapacifico.net/en/startup-plug-una-alternativa-de-financiacion-en-la-alianza-del-pacifico/>
- Avila, E.**
2021 La evolución del concepto emprendimiento y su relación con la innovación y el conocimiento. *Revista Investigación y Negocios*, 14(23), 32-48. http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2521-27372021000100032
- Barrero, J.**
2020, 2 de diciembre *Cómo liderar la internacionalización de una startup.* Forbes. <https://forbescentroamerica.com/2020/12/02/como-liderar-la-internacionalizacion-de-una-startup/>
- Berber, S., Köle, M., Emre, M., & Can, E.**
2018 From past to present born global phenomenon: a thematic analysis. *Economics and Business Review*, 4(2), 80-97. <https://doi.org/10.18559/ebr.2018.2.5>
- Banco Interamericano de Desarrollo (BID).**
2016 *Study of Social Entrepreneurship and Innovation Ecosystems in the Latin American Pacific Alliance countries.* <https://publications.iadb.org/en/publication/12630/study-social-entrepreneurship-and-innovation-ecosystems-latin-american-pacific>
- Blank, S.**
2010 *What's A Startup? First Principles.* <http://steveblank.com/2010/01/25/whats-a-startup-first-principles/>
- Bloodgood, J., Sapienza, H., & Almeida, J.**
1996 The Internationalization of New High-Potential U.S. Ventures: Antecedents and Outcomes. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 20(4), 61-76.
- Bogren, M., Von Friedrichs, Y., Rennemo, Ø., & Widding, Ø.**
2013 Networking women entrepreneurs: fruitful for business growth? *International Journal of Gender and Entrepreneurship*, 5(1), 60-77. <https://doi.org/10.1108/175662613111305210>
- Boston Consulting Group (BCG).**
2021 *Why Women-Owned Startups Are a Better Bet.* <https://www.bcg.com/publications/2018/why-women-owned-startups-are-better-bet>
- Brown, M.**
2016 *5 Phases of the Startup Lifecycle: Morgan Brown on What it Takes to Grow a Startup.* Medium. <https://medium.com/tradecrafttraction/5-phases-of-the-startup-lifecycle-morgan-brown-on-what-it-takes-to-grow-a-startup-50b4350f9d96>
- Burgoon, B., & Hiscox, M. J.**
2008 *The Gender Divide Over International Trade: Why Do Men and Women Have Different Views about Openness to the World Economy?* Cambridge, Massachusetts: Harvard University.

bibliografía

- Canals, J.**
1994 *La internacionalización de la empresa*. Madrid: McGraw-Hill, Interamericana de España.
- Centro Europeo de Empresas e Innovación de Cartagena (Ceeic).**
2021, 17 *Global Startups Softlanding Program*. de sep- <https://www.ceeic.com/global-startups-tiembresoftlanding-program/>
- Cirilo, O., & Toralva, B.**
2017 *Internacionalización de las empresas peruanas lideradas por mujeres* [tesis de maestría en Administración, Universidad ESAN]. https://repositorio.esan.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12640/1108/2017_MATC-16-2_09_T.pdf?sequence=4&isAllowed=y
- Cook, S.**
2021, 12 *What is a start-up?* Startups. <https://startups.co.uk/analysis/what-is-a-startup/> de mayo
- De la O Cordero, D., & Urbano, D.**
2020 Female entrepreneurial activity in Latin-America: A literature review within perspective of Institutional Theory. *Revista Academia & Negocios*, 5(2), 9-28.
- Ding, W. W., Murray, F., & Stuart, T. E.**
2013 From Bench to Board: Gender Differences in University Scientists' Participation in Corporate Scientific Advisory Boards. *Academy of Management Journal*, 56(5), 1443-1464. <https://doi.org/10.5465/amj.2011.0020>
- Gestión.**
2018, 10 *Emprendimiento en Perú: Tres anclas que de sep- impiden su desarrollo y seis alternativas de solución*. <https://gestion.pe/economia/management-empleo/emprendimiento-peru-tres-anclas-impiden-desarrollo-seis-alternativas-solucion-244027-noticia/> de sep-
tiembre
- Hassan, N. A.**
2020 University business incubators as a tool for accelerating entrepreneurship: theoretical perspective. *Review of Economics and Political Science*. <https://doi.org/10.1108/REPS-10-2019-0142>
- Henn, R., Kuschel, K., Sueiras, C., & Terzidis, O.**
2021, *Designing an International Soft-Landing 18-19 de Program for Startup Founders: Finding the Internationalization Mode* [comunicación]. de
noviem- RENT. Turku, Finlandia.
bre
- Henry, C., Foss, L., & Ahl, H.**
2016 Gender and entrepreneurship research: A review of methodological approaches. *International Small Business Journal*, 34(3), 217-241. <https://doi.org/10.1177/0266242614549779>
- Huq, A., Tan, C., & Venugopal, V.**
2020 How do women entrepreneurs strategize growth? An investigation using the social feminist theory lens. *Journal of Small Business Management*, 58(2), 259-287. <https://doi.org/10.1080/00472778.2019.1659679>
- Instituto Nacional de Estadística e informática (INEI).**
2020 *Estado de la población peruana 2020*. INEI, Unfpa. <https://www.inei.gob.pe/media/>

bibliografía

MenuRecursivo/publicaciones_digitales/
Est/Lib1743/Libro.pdf

International Trade Centre.

- 2018 *SME Competitiveness*. <https://www.ifc.org/wps/wcm/connect/ac8fca18-6586-48cc-bfba-832b41d6af68/IFC+Invest+in+Women+October+2017.pdf?MOD=AJPERES&CID=IYLVAcA>

Kim, P., & Aldrich, H.

- 2005 Social Capital and Entrepreneurship. *Foundations and Trends in Entrepreneurship*, 1(2), 55-104. https://www.researchgate.net/publication/251385221_Social_Capital_and_Entrepreneurship

Kuschel, K.

- 2019 Women founders in the technology industry: The startup-relatedness of the decision to become a mother. En Paola Demartini, Francesca Maria Cesaroni y Paola Paoloni (eds.), *Women in Business* (pp. 55-71). Basel: MDPI.

Kuschel, K., Ettl, K., Díaz-García, C., & Alsos, G.

- 2020 Stemming the Gender Gap in STEM Entrepreneurship – Insights into Women’s Entrepreneurship in Science, Technology, Engineering and Mathematics. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 16(1), 1-15. <https://doi.org/10.1007/s11365-020-00642-5>

Kuschel, K., Labra, J. P., & Díaz, G.

- 2018 Women-led startups and their contribution to job creation. En Orestis Terzidis y Andre Presse (eds.), *Technology Entrepreneurship - Insights in New Technology-Based Firms, Research Spin-Offs and Corporate*

Environments (pp. 139-156). Springer International Publish.

Kuschel, K., & Lepeley, M. T.

- 2016a Copreneurial Women in start-ups: Growth-oriented or lifestyle? An aid for technology industry investors. *Academia Revista Latinoamericana de Administración*, 29(2), 1-19. <https://doi.org/10.1108/ARLA-08-2015-0231>

Kuschel, K. & Lepeley, M. T.

- 2016b Women start-ups in technology: literature review and research agenda to improve participation. *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, 27(2/3), 333-346. <https://doi.org/10.1504/IJESB.2016.073995>

Kuschel, K., Lepeley, M. T., Espinosa, F., & Gutiérrez, S.

- 2017 Funding Challenges of Latin American Women Start-up Founders in the Technology Industry. *Cross Cultural & Strategic Management*, 24(2), 310-331. <https://doi.org/10.1108/CCSM-03-2016-0072>

Kuschel, K., & Powosino, R.

- 2022 *Gender-smart Entrepreneurship Education & Training Plus (GEET+) Action Strategy. Pilot Study Country Report: Peru*. WeiForward. <https://bit.ly/GEETPeru>

Lopez, Z.

- 2016 *Los ecosistemas de emprendimiento como parte de la estrategia de desarrollo de una región* [tesis de maestría en Administración, Universidad Eafit]. <https://repository.eafit.edu.co/handle/10784/11496>

bibliografía

- Nasser, S.**
2017 *The Startup Lifecycle: From Garage to Unicorn*. OpenVC [blog]. <https://openvc.app/blog/startup-lifecycle>
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE).**
2007 *Eurostat-OECD Manual on Business Demography Statistics*. <https://ec.europa.eu/eurostat/ramon/statmanuals/files/KS-RA-07-010-EN.pdf>
- Pazmiño, G.**
2020, *i3 lab*. <https://www.i3lab.org/noticias/2020/5/28/startup-plug-softlanding-a-per-postula-y-gana-capital-semilla>
28 de mayo
- Rauch, A., & Hulsink, W.**
2015 Putting Entrepreneurship Education Where the Intention to Act Lies: An Investigation Into the Impact of Entrepreneurship Education on Entrepreneurial Behaviour. *Academy of Management Learning and Education*, 14(2), 187-204. <https://doi.org/10.5465/amle.2012.0293>
- Reynoso, S.**
2015 *La agilidad empresarial en un entorno VUCA. La situación de las empresas españolas* [tesis de grado en Administración de Empresas, Universidad Pontificia Comillas]. <http://hdl.handle.net/11531/37281>
- Ries, E.**
2011 *The Lean Startup: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses*. Nueva York: Crown Business.
- Ruiz-Martínez, R., Kuschel, K., & Pastor, I.**
2021 A contextual approach to women's entrepreneurship in Latin America: Impacting research and public policy. *Int. Journal of Globalisation and Small Business*, 12(1), 83-103. <https://doi.org/10.1504/IJGSB.2021.113835>
- Ruiz-Martínez, R., Kuschel, K., & Pastor, I.**
2021 *Empowerment of women entrepreneurs by innovation and gender mainstreaming: From subsistence to business opportunity*. Diana International Conference "Female entrepreneurship and Family firms"
- Serida, J., Guerrero, C., Alzamora, J., Borda, A., & Morales, O. (2018).**
2018 *Global Entrepreneurship Monitor: Perú 2017-2018*. ESAN Ediciones, Centro de Desarrollo Emprendedor de la Universidad ESAN, GEM. <https://asep.pe/wp-content/uploads/2021/12/GEM-2017-2018-PERU-Estudio-Emprendimiento.pdf>
- Serida, J., Alzamora Ruiz, J., Guerrero, C., Borda, A., & Morales, O.**
2020 *Global Entrepreneurship Monitor Perú 2018-2019*. ESAN Ediciones, Centro de Desarrollo Emprendedor de la Universidad ESAN, GEM. <https://doi.org/10.13140/RG.2.2.24030.79687>
- UN Women.**
2020 *Gender Mainstreaming: A Global Strategy for Achieving Gender Equality & Empowerment of Women and Girls*. <https://www.unwomen.org/sites/default/files/Headquarters/Attachments/Sections/>

bibliografía

Library/Publications/2020/Gender-mainstreaming-Strategy-for-achieving-gender-equality-and-empowerment-of-women-girls-en.pdf

Theodoraki, C., & Catanzaro, A.

- 2021 Widening the borders of entrepreneurial ecosystem through the international lens. *The Journal of Technology Transfer*, (47), 383-406. <https://doi.org/10.1007/s10961-021-09852-7>

Wei, Y.

- 2022 Regional governments and opportunity entrepreneurship in underdeveloped institutional environments: An entrepreneurial ecosystem perspective. *Research Policy*, 51(1).