

**UNIVERSIDAD CATÓLICA SANTO TORIBIO DE  
MOGROVEJO  
ESCUELA DE POSTGRADO**



**MODELO CONCEPTUAL DE DESARROLLO  
EMPRESARIAL PARA LAS MYPES DE LA REGIÓN  
LAMBAYEQUE: CASO CENTRO DE DESARROLLO  
EMPRESARIAL**

**Autor:**

Jorge Augusto Mundaca Guerra

**TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE  
DOCTOR EN BIENESTAR SOCIAL Y DESARROLLO LOCAL**

**Chiclayo, Perú  
2018**

**MODELO CONCEPTUAL DE DESARROLLO EMPRESARIAL  
PARA LAS MYPES DE LA REGIÓN LAMBAYEQUE: CASO  
CENTRO DE DESARROLLO EMPRESARIAL**

POR

.....  
Mgtr. Jorge Augusto Mundaca Guerra

Tesis presentada a la Escuela de Postgrado de la Universidad Católica Santo  
Toribio de Mogrovejo, para optar el Grado Académico de DOCTOR EN  
BIENESTAR SOCIAL Y DESARROLLO LOCAL

APROBADO POR:

.....  
Dra. Mirtha Flor Cervera Vallejos  
Presidenta del Jurado

.....  
Dra. Nancy Llalud Malca Tello  
Secretaria del Jurado

.....  
Dr. Francisco Reluz Barturen  
Vocal del Jurado

.....  
PHD Jorge Alfredo Huarachi Chávez  
Asesor de Tesis  
CHICLAYO

Dedicatoria:

A mi familia por su apoyo permanente

El problema de las micro y pequeñas empresas  
no es su tamaño sino su aislamiento  
**Michael Piore**

# ÍNDICE

	Pág.
<b>I. INTRODUCCIÓN</b>	12
<b>II. MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL</b>	17
2.1 Antecedentes	17
2.2 Base teórico-conceptual	28
2.3 Definición de términos básicos	32
<b>III. MARCO METODOLÓGICO</b>	36
3.1 Tipo de investigación	36
3.2 Abordaje metodológico	36
3.3 Sujetos de investigación	37
3.4 Escenario	38
3.5 Instrumentos de recolección de datos	38
3.6 Procedimiento	39
3.7 Análisis de datos	40
3.8 Criterios éticos	41
3.9 Criterios de rigor científico	42
<b>IV. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN</b>	43
4.1 Indicadores de Desarrollo	43
Modelos de Desarrollo Organizacional	51
Análisis de los modelos teóricos alrededor del Espíritu Emprendedor.	60
4.2 Análisis de las entrevistas a empresarios de la Región Lambayeque	63
4.3 Análisis de los modelos de desarrollo y formación Empresarial.	86
Modelo del Centro de Desarrollo Empresarial – CDE	86
Modelo de desarrollo de capacidades emprendedoras	87
Modelo de formación empresarial Universidad ICESI	89
Modelo Hipotético de desarrollo	90
Modelo Base de desarrollo empresarial	93
4.4 Desarrollo metodológico	93
4.5 Proceso de adaptación y respuesta	94
4.6 El espíritu emprendedor y experiencia previa para el Modelamiento del negocio	95
4.7 Cultura Empresarial	97
4.8 Liderazgo Empresarial	98

4.9	Teorías de liderazgo	99
4.10	Funciones de liderazgo	100
4.11	Etapas del proceso teórico de Formación Empresarial.	101
4.12	Modelo Genérico de Formación de empresarios MYPE	102
4.13	Proceso formativo empresarial	102
4.14	Características del Modelo Conceptual bajo el Enfoque Complejo de competencias	104
4.15	Procesos Formativos	108
4.16	Modelo Conceptual de Desarrollo Empresarial	110
 <b>V. CONSIDERACIONES FINALES</b>		 121
 <b>VI. RECOMENDACIONES</b>		 129
 <b>VII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b>		 132
 <b>VIII. ANEXOS</b>		 139
 <b>IX. APÉNDICE</b>		 152

## LISTA DE TABLAS

Tabla 1	Motivaciones iniciales de los fundadores de Empresas Dinámicas	30
Tabla 2	Experiencia de trabajo previa de los emprendedores dinámicos	31
Tabla 3	Asistentes al Centro de Desarrollo Empresarial	37
Tabla 4	Instrumentos de Recolección de datos	39
Tabla 5	Perú: Índice de Competitividad Global 2015 – 2016	44
Tabla 6	Competitividad en América Latina	45
Tabla 7	Factores Problemáticos del Perú para hacer negocios	47
Tabla 8	INEI: Población estimada y proyectada y Tasa de Crecimiento medio anual según departamento 1995 – 2025	48
Tabla 9	PNUD: Índice de Desarrollo Humano	49
Tabla 10	Global Innovation Index 2017	50
Tabla 11	Indicadores de desempeño del CDE	87
Tabla 12	Indicadores del Modelo Hipotético	91
Tabla 13	Frecuencia de acciones atribuidas al liderazgo	99
Tabla 14	Aspectos esenciales de competencias desde el enfoque complejo para el aprendizaje y la evaluación en los procesos formativos	105

## LISTA DE FIGURAS

Fig. 1 Modelo explicativo de una empresa familiar	21
Fig. 2 Modelo de relaciones entre la orientación al mercado, la orientación emprendedora y los resultados de la empresa	23
Fig. 3 Relación entre el capital social y el crecimiento económico	29
Fig. 4 Competitividad de Perú y América Latina / OCDE	46
Fig. 5 El Capital Social como recurso de desarrollo	51
Fig. 6 Cadena de Valor	52
Fig. 7 Plan Estratégico	53
Fig. 8 Proceso del crecimiento económico empresarial	54
Fig. 9 Competitividad y sostenibilidad	54
Fig. 10 Capital Social e Innovación	55
Fig. 11 Capital Social e Innovación: Dimensiones	55
Fig. 12 Capital Social Organizacional interno y externo	56
Fig. 13 Proceso de Innovación	57
Fig. 14 Proceso de Emprendimiento	58
Fig. 15 Modelo CANVAS – Bloque racional y emocional	59
Fig. 16 Plataforma de evaluación de la Oportunidad	61
Fig. 17 Servicios del CDE	86
Fig. 18 Mapa de procesos del CDE	86
Fig. 19 Características Emprendedoras Personales	88
Fig. 20 Modelo Genérico Formación de empresarios – ICESI	90
Fig. 21 Modelo Hipotético de Desarrollo	90
Fig. 22 Problema Central de las MYPES de la Región Lambayeque	92
Fig. 23 Modelo Base de desarrollo empresarial	93
Fig. 24 Modelo CANVAS – Orden y prioridades	94
Fig. 25 Proceso de adaptación y respuesta	95
Fig. 26 Plataforma de Desarrollo	98
Fig. 27 Modelo Genérico de Formación de Empresarios MYPE	102
Fig. 28 Proceso Formativo Empresarial	102
Fig. 29 Factores que influyen sobre la existencia de oportunidades de Negocios	103
Fig. 30 Modelo Conceptual de Desarrollo Empresarial	110
Fig. 31 Modelo explicativo del Modelo Conceptual de Desarrollo Empresarial	111
Fig. 32 Recursos de Producción Empresarial	117
Fig. 33 Modelo de intervención para el desarrollo de clusters	119
Fig. 34 Macro proceso del Modelo Conceptual de Desarrollo Empresarial	120

## **LISTA DE ANEXOS**

Anexo 1	Estrategia de articulación de los objetivos nacionales	139
Anexo 2	Ejes estratégicos de la Agenda de Competitividad 2014 - 2018	139
Anexo 3	Componentes del primer eje estratégico: Conectividad	140
Anexo 4	Componentes del segundo eje estratégico: Eficiencia del Estado	140
Anexo 5	Componentes del tercer eje estratégico: Productividad Empresarial	141
Anexo 6	Ejes y Líneas del Plan de Diversificación Productiva	141
Anexo 7	Plan Nacional de Diversificación Productiva: Brazos ejecutores	142
Anexo 8	PENX 2025 Objetivos Estratégicos	142
Anexo 9	PENX 2025 Nivel operativo: Pilares	143
Anexo 10	Indicadores del índice Global de Innovación	143
Anexo 11	Tipología de Relaciones entre el estado y el capital Colectivo	144
Anexo 12	Conceptos de Capital Social	144
Anexo 13	Autores y definiciones de Capital Social	145
Anexo 14	Clasificación de los clusters potenciales en el Perú	145
Anexo 15	Países con mayor tolerancia a delegar autoridad	146
Anexo 16	Países que menos toleran delegar autoridad	146
Anexo 17	Plan Estratégico Aportaciones esenciales de los estudios empíricos	147
Anexo 18	Estrategia para la internacionalización	149
Anexo 19	Competitividad Internacional un Modelo Integrador	149
Anexo 20	Factores determinantes de la mejora de la Tecnología en los Países en vías de Desarrollo	150
Anexo 21	Esquema del Sistema de Innovación en Países En vías de desarrollo	150
Anexo 22	Índice de Competitividad Regional 2017	151

## **LISTA DE APÉNDICES**

Apéndice A	Guía de Entrevista	152
Apéndice B	Entrevistas a Empresarios	155

## **RESUMEN**

El presente estudio tuvo como objetivo diseñar un modelo conceptual de desarrollo empresarial para las MYPES de la Región Lambayeque. Se realizó un análisis del estado del arte sobre el objeto de estudio y se desarrollaron entrevistas a empresarios establecidos y consolidados del sector comercial, servicios y manufactura de la Región Lambayeque, asimismo, se revisó la literatura sobre valores del empresario, capital social organizacional, orientación emprendedora, cultura organizacional, orientación al mercado, capacidad de innovación y competitividad empresarial, factores que conforman el Modelo Conceptual de Desarrollo Empresarial para las MYPES de la Región Lambayeque, estudio realizado para el Centro de Desarrollo Empresarial – PRODUCE y sus programas de desarrollo a nivel nacional . El Modelo que se deduce incluye como fases y condiciones de formación: El desarrollo del espíritu empresarial, la experiencia previa, desarrollo del capital social, generación de ideas y determinación de oportunidades de negocios; desarrollo del modelo de negocio, elaboración del Plan de Negocio y la fase de crecimiento dinámico empresarial. Todo el desarrollo del modelo se basa en la visión prospectiva de la formación empresarial del sector MYPE, actualmente aislado y en condiciones de supervivencia, para que actúen como un sector más articulado que pueda enfrentar los retos de la globalización, la innovación, la competitividad y la sostenibilidad. El modelo recoge el Pensamiento Complejo de Edgar Morín y el modelo Enfoque por Competencias de Sergio Tobón basado en el pensamiento complejo y la estrategia, por ello, el modelo no pretende ser un modelo definitivo ni lineal ni acotado al conocimiento actual. Se basa en el proceso de desarrollo de capacidades para el desempeño y rendimiento de las MYPES, bajo un modelo flexible, dinámico, disruptivo que debe adaptarse a cualquier realidad empresarial que requiera la intervención por parte de CDE. Se requerirá de investigación permanente que promueva el desarrollo tecnológico para darle sostenibilidad al modelo. El modelo propuesto debe formar parte de un ecosistema de desarrollo regional que comprende la participación del estado, el sector privado, la sociedad civil y la academia.

## **PALABRAS CLAVE**

Valores Humanos, Capital Social, Orientación emprendedora, Cultura Organizacional, Innovación, Competitividad Empresarial, Pensamiento Complejo

## **ABSTRACT**

The objective of this research was to design a conceptual model of business development for MSEs in the Lambayeque Region. After having carried out an analysis of the state of the art on the object of study and developed the interviews with stabilised and consolidated businessmen of the commercial, services and manufacturing sectors that includes the literature related to human values, entrepreneurship, organizational culture, organizational social capital, market orientation, innovation and competitiveness. The Conceptual Model of Business Development for the MSEs of the Lambayeque Region was proposed, a study carried out for the Centro de Desarrollo Empresarial that belongs to PRODUCE existing to all the country. The Model includes as education phases: The development of the entrepreneurial spirit, previous labor activities, social capital, generation of ideas and determination of business opportunities, development of the business model, preparation of the Business Plan and the business growth phase. All the development of the model was based on the prospective vision of converting the MYPE sector, currently isolated and in conditions of survival, to a more articulated sector that can face the challenges of globalization, innovation and competitiveness. The model is also based on the Edgar Morín Complex Thought and Sergio Tobón Competences based on complex thinking and strategy, because the model is not a finished or linear model for the development of the performance capabilities and economic results of the MYPEs, but rather it is a flexible, dynamic model that must be adapted to any business reality that requires intervention by CDE, aware of the uncertainty of the process. Permanent technological research will be required to give sustainability to the model. The proposed model is not divorced from the participation of the state, the private sector, civil society and the university.

## **KEY WORDS**

Human values, Social Capital, entrepreneurship, organizational culture,  
Innovation, Enterprise Competitiveness, Complex thinking

## **I. INTRODUCCIÓN**

La Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo y el Ministerio de la Producción (PRODUCE) inauguraron el Centro de Desarrollo Empresarial (CDE), con el propósito de operar este Programa de alcance nacional para reducir los índices de informalidad e impulsar el crecimiento de las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES) de la Región Lambayeque así como sentar las bases para un desarrollo cluster en el sector, alineado al Plan Bicentenario, a los Ejes Estratégicos de la Agenda de Competitividad, Plan de Diversificación Productiva y al Plan Estratégico Nacional de Exportación (Ver Anexos N° 1, 2, 3, 4, 5, 6 y 7).

Acosta (2017) señala:

El interés por desarrollar y promover la innovación y el emprendimiento tiene varios años y debe realizarse mediante la interacción de los actores que conforman la triple hélice, la cual nació para articular la universidad con las empresas y el estado, que se inició en Estados Unidos, posteriormente se extendió a Europa y luego a América Latina. Actualmente se ha incluido a la sociedad como cuarto actor, de ahí la denominación de la cuádruple hélice, como instrumento para hacer posible la transformación productiva y la innovación en los países.

Según CEPLAN (2011), Plan Bicentenario: El Perú hacia el 2021

El Plan Bicentenario es el Plan Estratégico de Desarrollo Nacional basado en el Acuerdo Nacional y en las 31 Políticas de Estado que suscribieron las fuerzas políticas y sociales en el año 2002. Dicho plan contiene las políticas nacionales de desarrollo que debe seguir el país. En el Plan Bicentenario se plantea el reto de mirar el futuro de forma integrada y coherente mediante ejes estratégicos que trazan objetivos, acciones y metas al 2021, enfatizando los determinantes del cambio hacia el 2030 y proponiendo proyectar al Perú hacia el 2050. De los seis ejes estratégicos se ha considerado para la unidad de análisis el eje estratégico referente al Desarrollo Regional e Infraestructura. El Plan Bicentenario considera imprescindible definir estrategias que contribuyan a cerrar las diferentes brechas de desigualdad de recursos y capacidades entre Lima y las regiones, y entre las propias regiones. Desarrollar una infraestructura económica y productiva suficiente y adecuada, descentralizada y de uso público siendo un objetivo estratégico fundamental.

La situación problemática se centra en los bajos índices de desarrollo humano, bajos indicadores de competitividad regional y nacional, bajos niveles de capital social y

bajos niveles de innovación que afectan el desarrollo y el bienestar de todos los peruanos en general y de los lambayecanos en particular.

Según el World Economic Forum (2017) en el Reporte de Competitividad Global 2017 – 2018:

El Perú se encuentra en el puesto 72 del referido índice lo que indica que el Perú es un país que no utiliza y explota de manera eficiente los recursos del país y lo peor de todo que no les genera valor agregado. No obstante estar en buena posición frente a otros países en Latinoamérica se encuentra muy distante de países más desarrollados. Tiene bien desarrollada su ventaja comparativa pero muy poco desarrollado su ventaja competitiva. Destaca también que en términos de innovación y sofisticación de negocios su desempeño esta incluso por debajo del de la región. Entre los factores más problemáticos en el país para hacer negocios se encuentran: la corrupción, la burocracia gubernamental ineficiente, tasas de impuestos altas, inadecuado suministro de infraestructura, legislaciones laborales restrictivas, crimen y robo, fuerza laboral con inadecuada educación, entre otros. La tendencia en la región es negativa proyectándose una disminución de 5 puntos para el periodo 2017 – 2018.

Entre los objetivos que se trazaron en la investigación se planteó realizar un diagnóstico interpretativo del capital social – valores de los empresarios de las MYPES de la Región Lambayeque, cultura organizacional, orientación emprendedora, orientación al mercado, capacidad de innovación y competitividad empresarial.

El Ministerio de la Producción (2014) en lo referente al Plan Nacional de Diversificación Productiva señala:

El objetivo de la política de diversificación apunta a usar los beneficios económicos derivados de los recursos naturales para brindarle a la economía peruana una mayor capacidad productiva y transformadora. Sus objetivos específicos son los siguientes: Lograr tasas de alto crecimiento económico que sean sostenibles en el largo plazo, aumentar el empleo formal y de calidad, reducir la dependencia de la economía peruana a los precios de las materias primas, acentuar la transformación productiva necesaria para transitar hacia el nivel de las economías de ingresos altos, generar entre los peruanos una visión de largo plazo sobre la necesidad de diversificar la economía nacional.

El plan busca desarrollar los sectores con mayor potencial pero, a su vez, reconoce la necesidad de desarrollar los sectores a niveles de articulación cluster el cual se basa en el emprendimiento dinámico (Ver Anexo N° 14)

El Consejo Nacional de Competitividad (2014), basándose en el estudio de Consorcio Cluster Development se han identificado 15 cadenas de valor con elevado potencial para su desarrollo como clúster (Ver Anexo N° 14).

Basado en esta iniciativa cluster, actualmente PRODUCE viene ejecutando el Programa de Apoyo Cluster – PAC en dos regiones del país para promover la clusterización que permita reducir brechas tecnológicas, comerciales, de calidad, gestión empresarial y fallas de coordinación en el marco de un proceso social basado en la consolidación de la confianza en una primera etapa y un proceso económico propiciando redes de negocios en la segunda etapa. Estas iniciativas no cuentan con diagnósticos previos que analicen variables como la confianza, el compromiso y el beneficio mutuo. Para este proceso se hace inevitable el utilizar la investigación con el apoyo de las universidades y centros tecnológicos.

Las microempresas en el Perú representan el 96.1 % de las empresas en el Perú, las pequeñas empresas el 3.3% y las medianas y grandes empresas el 0.6 % con lo cual se interpreta que no existe un crecimiento natural y sostenible de las micro y pequeñas empresas. Es muy pequeño el tamaño de la micro y pequeña empresa y reflejan un marcado aislamiento respecto de las medianas y grandes empresas. Las MYPES necesitan desarrollarse para poder enfrentar los retos de la globalización, la internacionalización y los nuevos modelos de negocios que requieren nuevos modelos de articulación para ser competitivos y aportar al desarrollo empresarial y del país. (Herrera, 2011)

Desde el punto de vista formativo especializado de empresarios, para que desarrollen sus micro y pequeñas empresas, sea a nivel básico o a niveles de articulación tipo cluster con fines de internacionalización, es una tarea sistémica y compleja para el CDE, el cual requerirá, además de articular con otros grupos de interés, de un Modelo y de un Plan de Trabajo que permita atender las necesidades de las empresas con un tratamiento individualizado y ocasionalmente por grupos sectoriales que permitan desarrollar competencias empleando el enfoque sistémico

complejo según lo propone Tobón (2007) y según lo expresa Edgar Morín en su obra “Los siete saberes de la educación del futuro” (Morín, 1999)

La investigación se centra en la MYPES establecidas y consolidadas de la Región Lambayeque pero el estudio se desarrolla tomando el caso de las empresas que han asistido al Centro de Desarrollo Empresarial (CDE) del Ministerio de la Producción (PRODUCE) conducido por el Instituto Universidad, Empresa y Sociedad (IES) de la Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo.

La participación de la universidad y la gestión del CDE, con los resultados y las experiencias obtenidas hasta la fecha, no están generando impacto social ni empresarial esperado, por otro lado, en el seguimiento por parte de PRODUCE, los indicadores de resultados son solamente estadísticos en términos de atenciones y no en función de resultados de mejora competitiva sea de manera individual o sectorial que garanticen un desarrollo y sostenibilidad de las MYPES. El modelo de intervención que se aplica se basa principalmente en el criterio de formalización, asesoría tributaria y capacitación para la mejora del rendimiento empresarial y no considera el desempeño que es más tecnológico y comprende la calidad y la productividad, y se requiere de mayor experiencia e investigación en las intervenciones con participación de otras disciplinas como ingeniería, es decir, se hace necesaria la interdisciplinariedad y la transdisciplinariedad. Por tanto, el Modelo utilizado y los procesos seguidos no garantizan las condiciones adecuadas para una transferencia tecnológica que deberá continuar el IES cuando el Programa culmine, asimismo no le permitirá estar preparado para participar como actor clave en un ecosistema de desarrollo regional.

Como problema de investigación se estableció: ¿De qué manera se presenta un Modelo Conceptual de Desarrollo Empresarial para las MYPES de la Región Lambayeque a partir del caso CDE? Como objetivo general: Diseñar un Modelo Conceptual de Desarrollo Empresarial para las MYPES de la Región Lambayeque. Como objetivos específicos se establecieron:

(1) Describir y analizar los indicadores de desarrollo económico del Perú y de la Región Lambayeque, modelos de desarrollo organizacional, de emprendimiento empresarial, espíritu emprendedor y sociedad de emprendimiento (2) Comprender y analizar la realidad empresarial a partir del análisis de los valores del empresario,

la orientación emprendedora, la cultura organizacional, la orientación al mercado, capacidad de innovación y la competitividad de nueve MYPES establecidas y consolidadas de la Región Lambayeque, correspondientes a diferentes sectores: Manufacturero, Comercial y de servicios, (3) Describir y analizar el Modelo de Desarrollo Empresarial de la Universidad ICESI de Colombia y diseñar el Modelo Conceptual de Desarrollo Empresarial para el CDE, en el marco del enfoque por competencias basada en el Pensamiento Sistémico y Complejo.

Esta es una oportunidad para la Universidad que le permitirá trasladar la experiencia al campo de la formación empresarial a través de un modelo de Desarrollo Empresarial que pueda involucrar a su comunidad universitaria. Permitirá mejorar los procesos de asesoría y consultoría para las MYPES de la región Lambayeque con impacto en el desarrollo social y desarrollo local pudiendo convertirse en una unidad de negocios incluso; participar en los concursos de fondos no reembolsables que ofrece el estado a través de CONCYTEC, INNOVATE PERÚ y otras fuentes a nivel nacional.

El estudio es relevante en el momento actual que la universidad se ha comprometido a participar en la constitución y desarrollo de la Agenda de Innovación Regional. El aporte teórico y práctico se da a partir del análisis de la realidad empresarial base del diseño del Modelo Conceptual de Desarrollo Empresarial. El aporte teórico se relaciona con las variables categóricas determinadas en las entrevistas a los empresarios, caracterizando su realidad empresarial. Se añade el marco teórico de la metodología enfoque por competencias basado en lo sistémico y complejo, y los aportes para el desarrollo del modelo de negocio. El aporte práctico se relaciona con la intervención sea para un emprendimiento tradicional o para un emprendimiento dinámico que condicionan el proceso de Formación Empresarial, siendo, éste último lo prioritario. Transversalmente se añaden las estrategias de formación para desarrollar emprendimientos dinámicos, basados en la innovación, desarrollo tecnológico e investigación.

## **II. MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL**

### **2.1 ANTECEDENTES**

El presente Marco Teórico tiene como principales referencias a Edgar Morín por su obra “Los siete saberes necesarios para la educación del futuro”, a Sergio Tobón por sus aportes en la metodología enfoque por competencias basado en lo sistémico y complejo y que se relaciona con la obra de E. Morín. Asimismo se han tomado los aportes de los siguientes investigadores: S. H. Schwartz (2015) en relación a los valores humanos; Vallejos- Martos (2011) y su análisis sobre la cultura organizacional de las pequeñas empresas familiares, Blesa, A. y Ripollés M. (2005) con su estudio empírico entre la orientación al mercado y la orientación emprendedora y su influencia en el rendimiento de la empresa, el Manual de Oslo (2006) en relación a la medición de la innovación de producto, de procesos, organizacional y de mercadotecnia y a Steckerl V. (2006) con Modelo explicativo de una empresa familiar que relaciona valores del fundador, cultura organizacional y orientación al mercado”.

García (2013) en su tesis doctoral señala:

El dueño-director es, en realidad, el protagonista principal de las pequeñas empresas. Dueño y director, este personaje mantiene con su negocio algo que podríamos definir como relación simbiótica; el se sostiene personal y económicamente gracias a su empresa y esta se mantiene en funcionamiento gracias a él. No pueden vivir el uno sin la otra. Esto no es literal pero explica su comportamiento. Han dedicado su vida a consolidar una empresa y ésta, a su vez, se ha convertido en parte de ellos. Pierden de vista que una empresa es un medio y no un fin. Esto deja al dueño director mexicano de la pequeña empresa fuera del entorno empresarial mundialmente aceptado; esto es, como agente generador de riqueza a través de organizaciones específicas como son las empresas. A falta de sistemas y procesos definidos, es dependiente de las decisiones en casi todos sus aspectos. Tales decisiones se toman sin tener, en la mayoría de los casos, ni la información necesaria ni la metodología para procesarla. El dueño director, lleva en sus hombros la responsabilidad de tomar las decisiones fundamentales, tanto en el aspecto estratégico como operativo. Esto influye de manera determinante con las relaciones que se establecen entre él y su equipo de trabajo, así como con la comunicación de sus subalternos.

En vista que se concentra la decisión en una sola persona y en un entorno familiar

dependiente se crea muchas veces un ambiente no propicio para incorporar la innovación y la tecnología prevaleciendo el error y la ilusión en la toma de decisiones (Morín,1999, p. 5).

Drucker (1985) sostiene que en un periodo de cambios constantes, la mejor y quizás la única manera que tiene un negocio para sobrevivir y prosperar es la innovación, para convertir el cambio en oportunidad. Las tipologías relativas a la innovación según el Manual de Oslo (2006) distingue los siguientes tipos de innovación: de producto, de proceso, organizativas y de mercadotecnia. Esta visión se rescata para el modelo pero considerando que la innovación debe acompañarse de investigación y desarrollo tecnológico y así evitar el error y la ilusión en la toma de decisiones según declara Morín (1999, p. 5)

Según Serida, Alzamora, Guerrero, Borda y Morales (2016) en la publicación Global Entrepreneurship Monitor (GEM) Perú 2015 – 2016:

La actividad emprendedora en etapa temprana – TEA es el indicador más relevante del estudio GEM y está definido como la tasa de prevalencia de los individuos entre 18 y 64 años que están activamente involucrados en la creación de una iniciativa emprendedora, ya sea en la fase previa al nacimiento del negocio (emprendedores nacientes) o en la fase en que poseen y gestionan su propio negocio y pagan remuneraciones durante menos de 42 meses (emprendedores nuevos). El TEA cobra mayor relevancia que otros indicadores debido a que es considerada la etapa crucial para la mayoría de emprendedores y es la etapa de mayor mortalidad empresarial. La mayor cantidad de riesgos internos y externos que amenazan la supervivencia de los emprendimientos se producen en esta fase y que algunos medios académicos le denominan el Valle de la Muerte. De acuerdo con GEM, una persona puede decidir emprender por dos razones: necesidad / sobrevivencia u oportunidad. En el primer caso, la persona busca generar sus propios ingresos frente a la escasez de oportunidades laborales, es decir, debido al desempleo existente en una economía o por la disconformidad con su trabajo. Mientras que en el segundo caso la persona actúa motivada por la identificación de oportunidades en el mercado o por el deseo de cumplir aspiraciones personales GEM (2016). La novedad o innovación en el producto aún resulta una tarea difícil para los emprendedores. El estudio incluye a aquellos empresarios ya establecidos (1 a 3.5 años) y consolidados con más de 42 meses en el mercado y que tienen un mayor potencial de crecimiento y desarrollo.

Ruiz y Torres (2016) señalan:

El pensamiento complejo es producto de un proceso sistémico que no contempla la causalidad lineal, sino una causa que produce un efecto, y el efecto actúa sobre la causa: un bucle retroactivo, que conduce a una auto organización. Pero las dinámicas que se forman en ese bucle están totalmente reguladas. Morín considera, en los fenómenos, lo antagónico como complementario y estima que la incertidumbre siempre está presente; por tanto, debe abordarse para enfrentar el azar, lo que conduce a que surja la creatividad, la imaginación, la gestión del conocimiento. En este proceso debe surgir la innovación que debe revisarse y mejorarse permanentemente incluso hasta cuando se llega a la acción.

La formación de empresarios dependerá del nivel de desarrollo que tenga su empresa, de la turbulencia de su entorno y de las competencias que necesiten para alcanzar niveles de desempeño y rendimiento más innovadores y competitivos.

Morín (1999) señala la importancia de comprender el conocimiento del conocimiento refiriéndose a la investigación, necesaria para evitar el error o la ilusión en la toma de decisiones. El conocimiento fragmentado lo advierte ya que este debe ser determinado y analizado en sus propios contextos al igual que sus relaciones y efectos con otros conocimientos. La condición humana debe analizarse desde las perspectivas de las diferentes ciencias, por tanto, el conocimiento humano requiere de la interdisciplinariedad y la transdisciplinariedad. Sugiere el uso de estrategias que permitan afrontar los riesgos, lo inesperado, lo incierto, y modificar su desarrollo en virtud de las informaciones adquiridas en el camino.

Knoppen (2015) menciona:

Los valores representan las respuestas que las personas y los grupos deben dar a tres requisitos universales: (a) las necesidades de los individuos en su condición de seres biológicos, (b) la coordinación de acciones sociales y (c) el funcionamiento correcto y la supervivencia de los grupos. Se resumen en diez valores o tipos motivacionales: poder, logro, hedonismo, estimulación, autodirección, benevolencia, tradición, conformidad, seguridad y universalismo.

La autora se basa en los valores humanos de Schwartz (1994, pp 22 – 23)

Gálvez y García (2011) señalan:

La cultura organizacional es la forma en que la empresa ha aprendido a manejar su ambiente, una mezcla compleja de supuestos, conductas, relatos, mitos, metáforas y otras ideas que definen lo que significa trabajar en una organización particular. La cultura organizacional puede considerarse entonces como un “recurso” o medio para alcanzar objetivos, y si ese recurso añade valor, es diferente a la cultura de otras organizaciones y no es fácilmente imitable por los competidores, puede convertirse en ventaja competitiva y en un “activo estratégico” que sustente el éxito. La cultura es así un medio que podría ser administrado para mejorar el desempeño y el logro de los objetivos. La dirección de una organización puede entonces formular una estrategia interna para aumentar la identificación y la cohesión de los integrantes alrededor de los valores claves para la estrategia externa.

El desarrollo de la cultura organizacional tiene como base a los valores del empresario que pueden favorecer o limitar el desarrollo empresarial. Es deseable que la cultura organizacional tenga una orientación al mercado para hacer sostenible la empresa.

Páramo (2001) esboza el significado de una orientación al mercado:

- 1) identificar más fácilmente las actitudes del cliente y su conducta de compra, 2) proveer beneficios sociales y psicológicos a los empleados participantes, 3) dar a los empleados un más elevado sentido de orgullo de pertenecer a una determinada organización, 4) aumentar el desempeño total de una organización, 5) proporcionar un foco unificado para desarrollar, al interior de la organización, proyectos tanto individuales organizacionales, y 6) facilitar la claridad suficiente tanto para la formulación de la estrategia de la organización como para su implementación.

La orientación al mercado es la mejor actitud que debe mostrar el empresario si desea ser sostenible en el tiempo, considerando que permite estar atento a los cambios del mismo y lo obliga a ejercer y mejorar la coordinación interfuncional al interior de la empresa.

Steckerl (2006) formula un modelo explicativo de la organización:

Existe relación entre los valores del fundador, la cultura organizacional y la orientación al mercado. El modelo tiene como punto de partida los valores del fundador, con base en los cuales se forjan en la empresa los valores, las creencias y las prácticas empresariales, aspectos que construyen la orientación al mercado de la empresa e inciden de manera directa en las decisiones empresariales y fortalecen, a su vez, los valores del fundador. Manifiesta que la cultura organizacional es fuerte

en las empresas familiares, como en este caso objeto de estudio, en el cual se ratifica que éste es un elemento cohesionador y forjador de las decisiones relacionadas con el proyecto de empresa. Los valores son ratificados como los motores que orientan tanto el comportamiento organizacional como cualquier filosofía administrativa que se implemente, como en este caso la de la orientación al mercado.

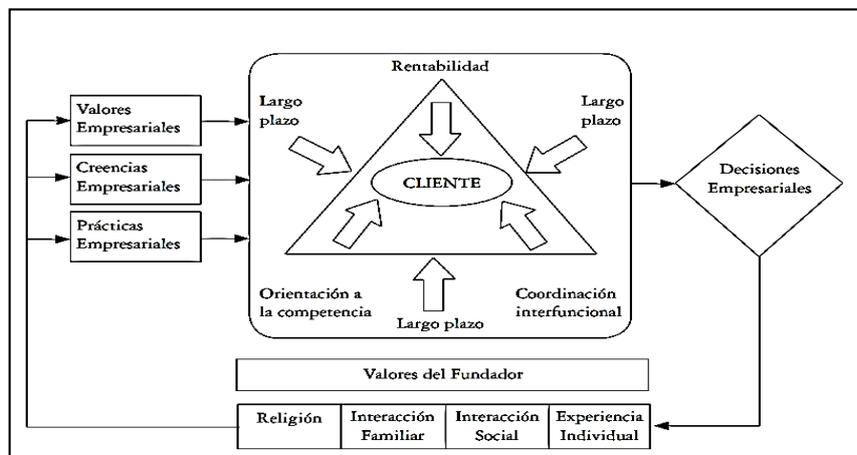


Fig. 1 Modelo explicativo de una empresa familiar  
Fuente: Steckerl (2006)

Los valores del fundador son producto de cuatro aspectos: la religión, la interacción familiar, la interacción con su grupo social y la experiencia individual. La manifestación de los valores del fundador es individual, pero la formación de éstos se deriva de estos cuatro aspectos. De los valores del fundador se derivan los valores empresariales, las creencias empresariales y las prácticas empresariales que forman la cultura organizacional. La cultura organizacional, a su vez, es la que moldea y construye la orientación al mercado. La orientación al mercado abarca tres componentes de comportamiento de la organización: orientación al cliente, orientación a la competencia y coordinación interfuncional, bajo dos criterios de decisión: rentabilidad y largo plazo.

Páramo (2001) señala:

La cultura es el resultado de la interacción humana permanente, no es heredada biológicamente, es transmitida. Los valores culturales del empresario MYPE: religión, interacción familiar, interacción social y experiencia individual desarrollan símbolos y significados que caracterizan su gestión empresarial y su cultura organizacional. Los valores son las normas de conducta y actitudes según las cuales los individuos se comportan y van de acuerdo con aquello que consideran correcto. Los valores siempre han existido desde el comienzo de la humanidad. Lo que cambia al transcurrir el tiempo es el criterio para darles valor y la forma de su manifestación.

La cultura organizacional se presenta entonces como una ventaja competitiva por la cual la empresa puede ser percibida de manera diferente de sus competidores, lo que genera diferenciación.

Slater y Narver (1994) plantean:

Para que una empresa sea competitiva, una orientación al mercado es la cultura organizacional que más efectivamente y eficientemente crea valor para los clientes y, por ende, un desempeño continuo y superior para el negocio. La orientación al cliente y la orientación a la competencia involucran todas las actividades de investigación y recopilación de la información acerca de los clientes y la competencia del mercado objetivo y la diseminación de esta información dentro de toda la organización. El segundo componente, la orientación a la competencia, se refiere al conocimiento que un vendedor deberá tener de las fortalezas y debilidades de corto plazo y las capacidades y estrategias de largo plazo de sus competidores tanto actuales como a futuro. El tercer componente, la coordinación interfuncional, está basado en la utilización coordinada de los recursos empresariales, con el fin de crear valor para los clientes objetivos con base en la información recopilada tanto de ellos como de la competencia.

Blesa y Ripollés (2005) concluyen informando:

La comparación de modelos que contemplaban a una y otra orientación alternativamente permite afirmar que la orientación emprendedora puede considerarse como un antecedente de la orientación al mercado. Según los resultados obtenidos, la asunción de riesgos, la innovación y la proactividad facilitarán la adopción de la orientación al mercado. Asimismo, queda establecido el tipo de combinación de ambas orientaciones que permite obtener mejores resultados a la organización. Estos resultados serán favorables si la orientación emprendedora se ve complementada por la orientación al mercado. De tal forma que cada orientación necesita de la otra para el desarrollo satisfactorio de la organización.

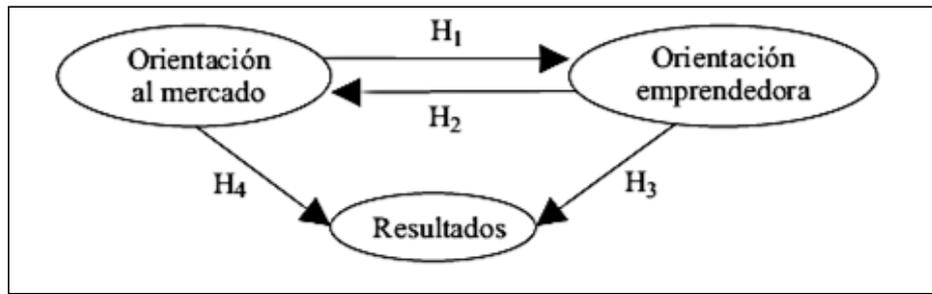


Fig. 2 Modelo de relaciones entre la orientación al mercado, la orientación emprendedora y los resultados de la empresa  
Fuente: Blesa y Ripollés (2005)

Por lo manifestado se interpreta la necesidad de la innovación para potenciar la iniciativa y la orientación emprendedora a favor del mercado.

El Manual de Oslo (2005) señala:

La innovación es un elemento central en la estrategia de desarrollo, definido como un proceso dinámico de interacción que une agentes que trabajan guiados por incentivos de mercado (como las empresas) y otras instituciones (como los centros públicos de investigación y las instituciones académicas). El concepto de innovación está asociada a la creación de valor y se refiere principalmente a “la introducción de un nuevo o significativamente mejorado producto (bien o servicio), de un proceso, de un nuevo método de marketing, o un nuevo método de comercialización o de un nuevo método organizativo, en las prácticas internas de las empresas, la organización del lugar de trabajo o de las relaciones exteriores.

La innovación que debe ofrecer la empresa, en esencia, debe estar orientada al mercado no solo para atender necesidades desde el punto de vista de la calidad sino, y, principalmente, ofrecerle nuevas experiencias o vivencias. La experiencia emocional es la más importante en la decisión de compra.

Etzkowitz (2014) señala:

El emprendimiento es la vida activa de la innovación, una expresión de la necesidad humana de organizar y buscar la mejora, donde vida activa designa tres actividades humanas fundamentales: el trabajo, la obra y la acción. Cada una de ellas corresponde a las condiciones básicas en las que al hombre le es dado vivir en la tierra. Además señala el autor que todas las universidades disponen del potencial para contribuir al desarrollo económico y social. El emprendimiento académico engendró el emprendimiento cívico que, a su vez, engendró el emprendimiento

cultural que condujo al emprendimiento económico. El emprendimiento cívico representado por ciudadanos reflexivos y comprometidos puede cambiar el mundo.

Entendido así, el emprendimiento cívico es la expresión máxima del Capital Social pero orientado al desarrollo y no al asistencialismo. Asimismo, el emprendimiento por su condición multidimensional requiere de un ecosistema de desarrollo basado en la innovación. La plataforma de desarrollo debe estar constituida por el estado, la universidad, el sector empresarial y la sociedad civil. Este entorno favorecerá el desarrollo de los sectores empresariales, asimismo crea las condiciones para desarrollar el emprendimiento dinámico.

Agurto (2012) menciona:

La concepción estructural del capital social, se la entiende como una serie de recursos que facilitan la acción, y que residen en la estructura social, o dicho en otras palabras son inherentes a la red de interacciones sociales. El capital social aumenta los beneficios de la inversión en capital físico y humano. (Ver Anexos N° 12 y N° 13)

Arriaga (CEPAL, s/f) en una ponencia señala:

Se pueden abordar las distintas formas del concepto de capital social desde dos dimensiones o ejes principales. La primera lo entiende como una capacidad específica de movilizar recursos por parte de un grupo, y la segunda se remite a la disponibilidad de redes de relaciones sociales. La capacidad de movilizar los recursos comprende la noción de asociatividad y el carácter de horizontalidad o verticalidad de las redes sociales. Estas características han dado origen a la distinción entre las redes de relaciones al interior de un grupo o comunidad, las redes de relaciones entre grupos o comunidades similares y las redes de relaciones externas. El primero contribuye al bienestar de sus miembros; el segundo abre oportunidades económicas a grupos más pobres y excluidos y el tercero liga con dimensiones más amplias de la política social y económica.

Es el caso típico de lo que hoy se conoce como clusterización producto del emprendimiento dinámico. (Ver Anexos 12, 13 y 14)

Linares, Colmenares, Espinoza y Cote (2009) establecen como hipótesis:

El escaso nivel de estructuración del capital social en el ámbito local reduce la viabilidad y factibilidad de la implementación de políticas públicas para el desarrollo”. Sosteniendo que, para su viabilidad, se va a requerir de instituciones eficientes y un sistema de apoyo y participación de todos los actores ya que los

elevados niveles de capital social permitirán establecer las condiciones para una mayor integración y cooperación.

La universidad, el CDE y el IES deben formar parte del capital social estructural y relacional, liderando la articulación de lo que se denomina cuádruple hélice pero con valores compartidos que apuesten por el desarrollo organizacional interno y externo de las MYPEs.

Yamada (2001), señala:

El Banco Mundial ha recopilado una serie de estudios a nivel micro y meso en India, Madagascar, Mali, Indonesia, Bangladesh y Rusia que indican que a mayores niveles de capital social en la comunidad resultan en aumentos directos de ingresos y en una entrega de servicios básicos más eficaces y difundidos. El impacto del capital social se manifiesta a través de un mejor intercambio de información (por ejemplo, acerca de tecnologías y capacidad crediticia de contratistas), mayor participación en el diseño, implementación y monitoreo de sistemas de entrega de servicios, y una acción colectiva más efectiva. Las iniciativas deben, simultáneamente, crear oportunidades económicas para los pobres, atender las desigualdades estructurales presentes en la distribución de los activos (por ejemplo, educación) y expandir su acceso a la infraestructura física y social. Es indispensable que exista un Estado eficiente y efectivo que cumpla con su obligación de rendir cuentas y que responda a las necesidades de los pobres.

El desarrollo del capital social en todos los niveles hará más efectiva la aplicación del Modelo de Desarrollo Empresarial propuesto (Ver Anexo 11)

Casanueva, Castro y Galán, J. (2009) concluyen:

En un clúster de la industria del calzado en España, se analizan las redes de conocimiento que se producen entre todos los miembros del clúster. Los resultados muestran que las empresas con mayor capital social son más innovadoras en productos y en procesos. Como fundamentos teóricos e hipótesis: La innovación, por definición, implica desarrollar e implantar nuevas ideas para resolver problemas. Generalmente, la innovación incluye diferentes formas de cooperación en I+D, originadas a partir del intercambio más o menos formal de información entre las empresas. Por esta razón, para las distintas redes interorganizativas que se pueden configurar, aquellas empresas que estén mejor posicionadas para acceder a información o conocimiento deberían ser más innovadoras.

Este argumento refuerza el propósito de diseñar el modelo de desarrollo empresarial en la región Lambayeque considerando el capital social organizacional. Es imprescindible para el modelo incluir a la innovación como resultado de la investigación y desarrollo tecnológico.

Solís y Limas (2012) manifiestan:

El capital social en su relación con el desarrollo puede ser visto como un elemento dual al asumir, ya sea un papel endógeno o exógeno y/o situarlo desde una perspectiva micro o macro. Es decir, desde una perspectiva micro, el capital social como recurso del desarrollo, explicita las formas de operación que tienen lugar en las redes sociales informales y formales situando el comportamiento de las personas basadas en la confianza y las normas de conducta. Y desde una perspectiva macro, el análisis capital social versus desarrollo considera esencial a las relaciones intergrupales e interinstitucionales (generalmente redes formales) como entes no abstractos.

Estos aportes muestran que el capital social es un término multidimensional que también debe estar presente en el ecosistema de innovación y desarrollo donde debe participar la universidad.

Sukiassyan y Nugent (2007) señalan lo siguiente:

Las pequeñas empresas, especialmente las de los países en desarrollo, se enfrentan a varios problemas graves: 1) altos costos de la regulación (formalidad), incluida la corrupción; 2) Sistema judicial ineficiente que garantice el cumplimiento de los contratos; y 3) riesgos por la idiosincrasia que conducen a sus propietarios a altos costos financieros. Para hacer frente a estos problemas, se reconoce que las empresas ejercen su elección sobre su grado de formalidad. Sin embargo, se ha prestado poca atención a las estrategias alternativas que las empresas pueden elegir para obtener formalidad y tratar estos problemas. Este artículo examina la elección entre dos estrategias diferentes: (1) registrarse con entidades oficiales, y (2) participar en asociaciones privadas (informalidad).

La MYPES deben tomar la decisión de ser o no formales pero esta decisión que toma el empresario está influenciada por los costos laborales, los costos de la corrupción

y los costos de regulación tributaria que afectan las pequeñas economías de estas empresas.

El Banco Central de Reserva del Perú (2007) adopta una definición legal de la informalidad:

La informalidad no solamente es causada por la combinación de servicios públicos deficientes, un régimen regulador oneroso y una débil supervisión y ejecución por parte del Estado. Esta combinación es especialmente explosiva cuando el país sufre de bajos logros educativos y características las presiones demográficas y las estructuras de producción primaria. La informalidad surge cuando los costos de pertenecer a un país legal y un marco regulatorio supera sus beneficios. La formalidad implica costes de entrada en la forma de procedimientos de registro largos, costosos y complicados y costos de permanencia incluido el pago de impuestos, el cumplimiento de los beneficios laborales y remuneraciones y observancia de las regulaciones ambientales, de salud y otras.

Botella y Suarez (2012) señala:

Las actuales políticas de fomento de la innovación en América Latina y Caribe tienen precedentes basados en las políticas de impulso de la ciencia, la tecnología y la innovación presentes en la región desde la década de los 50 del siglo XX. Sin embargo, estas políticas nunca fueron centrales en el modelo de desarrollo. En palabras del propio Presidente del BID, Luis Alberto Moreno: “los países de América Latina no han invertido lo suficiente, o no lo han hecho particularmente bien, en ciencia, tecnología e innovación”. Por otra parte, en América Latina y Caribe la financiación de la I+D+i se realiza mayoritariamente con fondos públicos. Mientras en América del Norte el 60% de esas actividades se subvencionan con capitales privados, y en Europa ese porcentaje se cifra en un 50%.

El caso peruano no ha sido la excepción y los programas de desarrollo han sido mal concebidos, priorizando y pretendiendo ampliar la base tributaria como objetivo nacional, desconociendo la realidad de las empresas y lo peor de todo pretendiéndose solucionar el tema de impuestos con imposiciones y penalidades lo cual genera mayor aislamiento y limita el desarrollo del capital social.

## **2.2 BASE TEÓRICA CONCEPTUAL**

Fariás (2007) menciona cinco dimensiones en lo referente a distancias culturales:

La distancia de poder se puede definir en la medida en que los miembros menos poderosos de las organizaciones dentro de un país; esperan y aceptan que el poder se distribuya de manera desigual. Las "instituciones" son los elementos básicos de la sociedad como la familia, la escuela y la comunidad; "Organizaciones" son los lugares donde la gente trabaja.

El individualismo pertenece a sociedades en las que los lazos entre individuos están liberados. Espera cuidarse de sí mismo y de su familia inmediata.

El colectivismo como su opuesto Pertenece a sociedades en las que la gente desde el nacimiento se integra en grupos fuertes y cohesivos, que a lo largo de la vida de la gente continúan protegiéndolos a cambio de una lealtad incondicional.

La masculinidad indica hasta qué punto los valores dominantes de una sociedad son "masculinos" (por ejemplo, asertivo y competitivo). La masculinidad pertenece a sociedades en las que los roles sociales de género son claramente distintos, es decir, se supone que los hombres son asertivos, duros y enfocados en el éxito. Se supone que las mujeres son más modestas, tiernas y preocupadas por la calidad de vida. La Femenidad pertenece a sociedades en las que los papeles sociales de género se superponen, es decir, tanto hombres como mujeres se supone que son modestos, tierno y preocupado por la calidad de vida.

La prevención de la incertidumbre puede definirse como la medida en que los miembros de una cultura se sienten amenazados por situaciones inciertas o desconocidas y tratar de evitar tales situaciones. Este sentimiento es, entre otras cosas, expresadas a través del estrés nervioso y en una necesidad de previsibilidad: una necesidad de reglas no escritas. (Ver Anexos N° 15, 16 y 17)

El autor se refiere a las distancias culturales según aporte de Hoefsted, utilizado en el análisis de procesos de internacionalización. Se refleja en el estudio, las distancias culturales en los países, siendo un reflejo del capital social empresarial que caracteriza a cada país.

Wilhelm y Wilhelm (2012) describen:

La cultura predice los resultados de ciertas prácticas, así como el espíritu empresarial. Al mantener un alto nivel de formación del personal en una cultura de

reducida distancia con el poder o alta dirección de la organización al parecer maximiza las redes sociales y la capacidad de innovación.

En el caso peruano se interpreta que existe reducida predisposición para delegar autoridad. Adicionalmente, los niveles de autonomía es reducido, existe una alta predisposición a aceptar un alto distanciamiento con respecto al poder en la empresa. Se determina una reducida capacidad de respuesta frente a problemas o situaciones inseguras. Finalmente, los valores dominantes en la sociedad en el caso peruano son: la asertividad, el dinero, las cosas materiales, no preocuparse de otros sea en términos de calidad de vida y personas. El comportamiento ostentario es muy apreciado (Ver Anexos N° 15 y 16).

Bazan y Schmitz (1997) explora la relevancia del capital social para el desarrollo industrial a través de un caso de estudio:

La distinción más importante fue que el capital social puede ser un subproducto de las relaciones sociales existentes o creadas conscientemente para objetivos específicos. Lo presentado en este documento sugiere que el capital social no es necesariamente un activo de la que algunas regiones están dotadas y otras no, sino que es un activo que puede, bajo ciertas circunstancias, ser creado.

El círculo virtuoso entre el capital social y el crecimiento económico se muestra en la Fig. N° 3

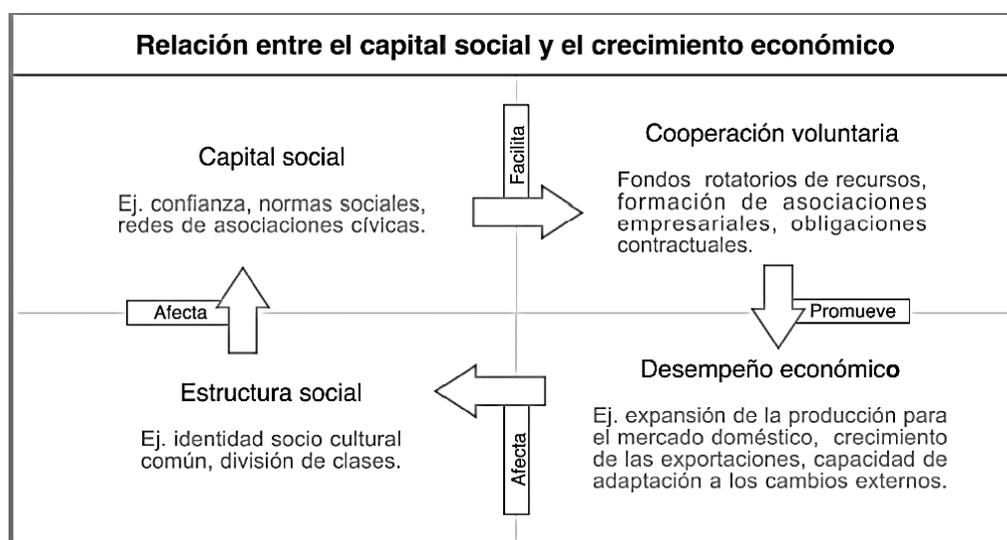


Fig. 3 Relación entre el capital social y el crecimiento económico  
Fuente: Bazán y Schmitz (1997)

Kantis, Angelelli y Moori (2004) señalan:

La mayoría de las empresas dinámicas seleccionadas en América Latina están localizadas en áreas metropolitanas (tres de cada cuatro, aproximadamente). Las empresas se dedican a la producción y comercialización de manufacturas tradicionales (alimentos, muebles, confecciones, metalurgia y metalmecánica). Las empresas de sectores basados en el conocimiento representan cerca de un tercio del total y se concentran en la producción de software y, en menor medida, de los servicios vinculados a Internet y las telecomunicaciones.

Los tres motivos principales para emprender de naturaleza positiva: el deseo de realización personal, el de aplicar los conocimientos y el de mejorar el ingreso personal. Motivaciones basadas en factores negativos tales como estar desempleado o no haber podido estudiar fueron muy poco frecuentes entre los emprendedores dinámicos.

**Tabla 1 MOTIVACIONES INICIALES DE LOS FUNDADORES DE EMPRESAS DINÁMICAS (% DE EMPRENDEDORES POR PAÍS)**

Motivaciones	Países						
	Argentina	Brasil	México	Chile	Perú	Costa Rica	El Salvador
Lograr realización personal	87,5	91,7	94,7	78,1	81,7	92,9	96,6
Poner en práctica sus conocimientos	77,7	81,7	69,0	81,6	82,8	64,3	89,8
Mejorar su nivel de ingresos	62,5	72,5	79,6	68,4	83,9	67,9	83,1
Contribuir a la sociedad	53,6	50,0	55,8	47,4	73,1	71,4	79,7
Ser su propio jefe	48,2	40,0	80,5	47,4	54,8	57,1	71,2
Ser adinerado	26,8	23,3	36,3	23,7	32,3	32,1	18,6
Ser como un empresario que admiraba	25,0	24,2	51,3	28,1	40,9	14,3	42,4
Obtener <i>status</i> social	16,1	25,0	46,0	21,1	49,5	25,0	33,9
Seguir la tradición familiar de estar en los negocios	17,0	5,0	28,3	15,8	31,2	14,3	27,1
Estar desempleado	6,3	13,3	9,7	13,2	4,3	7,1	10,2
No poder estudiar	5,4	4,2	5,3	3,5	8,6	3,6	8,5

Fuente: Kantis, Angelelli y Moori (2004)

La contribución de la familia, por ejemplo, en México, Perú, El Salvador y Costa Rica es más destacada que en el Cono Sur. En México, El Salvador y

Perú, ser hijo de un empresario es más común entre los emprendedores dinámicos que entre los demás casos.

Los principales «ámbitos de incubación» de emprendedores y de empresas son las empresas en las que trabajaron previamente. Su contribución a la formación de vocaciones y competencias es clave. Esta experiencia es la fuente de aprendizaje más reconocida por su aporte distintivo entre los emprendedores dinámicos. Además, destacaron su papel fundamental en la captación de la información sobre ideas de negocios (79%). Este resultado tiene implicaciones de relevancia para los programas que fomentan la empresariedad, que deberían aprovechar la plataforma de aprendizaje que brinda la vinculación de los potenciales emprendedores con el mundo de las empresas. Así mismo, es fundamental facilitar a los jóvenes con dificultades para ingresar al mercado laboral la experiencia que brindan, por ejemplo, las pasantías.

**Tabla 2 EXPERIENCIA DE TRABAJO PREVIA DE LOS EMPRENDEDORES DINÁMICOS (% DE EMPRENDEDORES POR PAÍS)**

Ocupación	Países						
	Argentina	Brasil	México	Chile	Perú	Costa Rica	El Salvador
Empresario	55	53	25	61	55	36	48
Empleado	65	82	83	75	48	71	68
Empleado de Pyme	37	48	68	38	21	25	34
Empleado de gran empresa	31	52	19	40	27	46	39
Otra actividad	15	8	8	13	6	18	7

\* Dado que los emprendedores pudieron haber tenido más de una experiencia, los totales no suman 100. La categoría Empleado no equivale a la suma de empleados de Pyme y de grandes empresas debido a que una misma persona pudo haber sido empleada de más de una empresa.

Fuente: Kantis, Angelelli y Moori (2004)

Tanto en la Tabla 1 y Tabla 2 se muestran condiciones importantes para el nacimiento de las empresas dinámicas, es el caso de la experiencia y la necesidad de poner en la práctica los conocimientos adquiridos por un lado y el rol cumplido en esa experiencia previa que perfilan mejor al emprendedor dinámico.

## **2.3 DEFINICIÓN DE TÉRMINOS BÁSICOS**

### **CAPITAL SOCIAL**

Por capital social, se entiende aquel activo intangible que se manifiesta en la capacidad de confianza, valores cívicos y asociatividad que pueda lograr la sociedad. El término capital social es utilizado como una combinación de distintas disciplinas creando un marco conceptual conjunto. Aunque la economía convencional lo ha ignorado, el capital social tiene un peso significativo en las posibilidades de desarrollo económico de las comunidades. (Linares, Colmenares, Espinoza y Cote, 2009). (Ver Anexo 13)

### **COEFICIENTE DE GINI**

El coeficiente de Gini mide la desigualdad en el ingreso. Este indicador es un número entre 0 y 1, donde cero implica perfecta igualdad en la distribución del ingreso, y uno, perfecta desigualdad (existe una sola persona u hogar que concentra todo el ingreso). (Instituto Peruano de Economía, 2017).

### **COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL**

Capacidad para, rivalizando con otras empresas, conseguir un rendimiento superior al de sus competidores. La Competitividad de la empresa está determinada por tres tipos de factores o fuentes: los relativos al país donde la empresa se ubica (efecto país o efecto territorio), los derivados del sector al que pertenece (efecto sector o efecto industria) y los que tienen su origen en la propia empresa (efecto empresa). (Martínez, Charterina, Araujo, 2010).

### **DESARROLLO**

Castaño, E. (2016) lo define como modernización y progreso; “No existe una teoría del desarrollo propiamente dicha, sino un conjunto fragmentado de enfoques parciales, de origen multidisciplinar, donde los aspectos predominantes parecen ser una acentuada tendencia al pragmatismo y al empirismo” Se define el desarrollo como un proceso de expansión de las libertades reales que disfrutaran los individuos y al introducirse el concepto de “humano” se refiere a la expansión de las

capacidades humanas. También señala el autor que la capacidad es principalmente un reflejo de la libertad para alcanzar desempeños valiosos. La capacidad representa una ventaja para alcanzar el bienestar y es reflejo de libertad para escoger entre diferentes maneras de vivir.

## **DESARROLLO HUMANO**

Castaño, E. (2016) describe al Desarrollo Humano como satisfacción, bienestar y realización; por tanto, hablar de desarrollo humano es hablar de superación, evolución de pensamiento, progreso de la sociedad. “Se trata pues de un proceso integral, dinámico y profundo que refiere cambios económicos, políticos, sociales, culturales y ambientales que llevan a los pueblos a trascender condiciones de pobreza, inseguridad, discriminación y dependencia, que dificultan e impiden alcanzar una vida digna. Un proceso mediante el cual se amplían las oportunidades de los individuos, una vida prolongada y saludable, acceso a la educación y el disfrute de un nivel de vida decente, libertad política, la garantía de los derechos humanos y el respeto así mismo.

## **ÍNDICE DE DESARROLLO HUMANO**

Dicho índice combina tres elementos para evaluar el progreso de los países en materia de desarrollo humano: el Producto Interno Bruto (PIB) por habitante, la salud y la educación; cada uno se incluye con la misma ponderación. Debido a su simplicidad y a requisición de información, generalmente disponible para su construcción, se ha convertido en el punto de referencia más utilizado para realizar comparaciones internacionales e incluso muchos países han adoptado los índices de desarrollo humano como instrumento de política y como indicador del éxito o fracaso de sus políticas nacionales (López – Calva, Rodríguez y Szekely, 2004).

## **INNOVACIÓN DE PRODUCTO**

Es la introducción en el mercado de un bien o de un servicio nuevo, o significativamente mejorado, en cuanto a sus características o en cuanto al uso al cual se destina. Esta definición incluye las mejoras significativas de las especificaciones técnicas, de los componentes y de los materiales, de la informática integrada, de la facilidad de uso u otras características funcionales. (Manual de Oslo Tercera Edición, 2006)

## **INNOVACIÓN DE PROCESO**

Es la implementación de un nuevo o significativamente mejorado proceso de producción, método de distribución o actividad de soporte para los bienes o servicios. Esto implica cambios significativos en las técnicas, los equipos y/o los programas informáticos. Un proceso es considerado una innovación si pone en marcha nuevas técnicas tanto para la fabricación de productos innovados, como para la elaboración de productos existentes dentro de la gama de producción de la empresa. (Manual de Oslo Tercera Edición, 2006)

## **OBJETIVO DEL DESARROLLO**

Según el Informe de la Comisión sobre la Medición del Desarrollo Económico y del Progreso Social (Stiglitz, J., Sen, A. & Fitoussi, J., s/f) analizan tres sistemas de medición: PBI, Calidad de Vida y desarrollo sustentable y medio ambiente. “El objetivo del desarrollo se relaciona con la valuación de las libertades reales que disfruta la gente en una población determinada...La discusión sobre medios y fines del desarrollo nos llama a colocar la perspectiva de la libertad en el centro del escenario. Las personas deben ser vistas, bajo este enfoque, como agentes activamente involucrados dada la oportunidad en la construcción de su propio destino y no solamente como receptores pasivos del fruto de ingeniosos programas de desarrollo”. (Sen, 1999 p. 53).

## **ORGANIZACIÓN PARA LA COOPERACIÓN Y DESARROLLO ECONÓMICO**

La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) creada en 1961 es un foro de 34 países industrializados que desarrolla y promueve políticas económicas y sociales. Su misión es “construir economías sólidas en sus países miembros, mejorar la eficiencia, los sistemas de mercado nacionales, ampliar el libre comercio y contribuir al desarrollo tanto en países industrializados como en desarrollo”. OCDE actúa en nombre de y en colaboración con sus gobiernos miembros para promover políticas y comercio de libre mercado.

## **POBREZA**

Según condiciones materiales, la pobreza significa limitación de recursos, necesidad o patrón de privaciones. Según las condiciones de vida, se expresa como nivel de vida, desigualdad y posición económica. Según las condiciones sociales, se manifiesta como clase social, dependencia, exclusión, carencia de seguridad básica y ausencia de titularidades

Pobreza no se centra solamente en la carencia de bienes físicos y servicios básicos, sino en la escasez de valores, elementos fundamentales en el paradigma del capital social. Como valores que constituyen el capital social, se señalan: la solidaridad, conciencia cívica, cooperación, corresponsabilidad y la responsabilidad ciudadana, entre otros (Linares, Colmenares, Espinoza y Cote, 2009).

## **PENSAMIENTO COMPLEJO**

El pensamiento es, en esencia, la respuesta activa de la mente en cada fase de la vida. Se incluye en el pensamiento respuestas intelectuales, emocionales, sensitivas, musculares y físicas. Estos son aspectos de un solo proceso indisoluble. Tratarlos separadamente produce fragmentación y confusión. Todos constituyen un proceso de respuesta de la mente a cada situación real, y tal respuesta, a su vez, produce una nueva contribución. El pensamiento complejo proyecta que se desarrolle una estrategia reflexiva y no reductiva, incorpora multiplicidad de elementos y relaciones para el estudio de las diversas situaciones, incluyendo al sujeto observador como una parte de la misma situación. Es decir, es incluyente, valora la diversidad y distingue la individualidad. (Ruiz y Torres, 2016)

## **EMPREDIMIENTO DINÁMICO**

Representan aquellas empresas que muestran una tasa de crecimiento en ventas de por lo menos un 20% anual para cinco años consecutivos. Un emprendimiento dinámico contrata como mínimo a 20 trabajadores en los primeros cinco años desde la fundación. Una empresa de rápido crecimiento se define como una nueva empresa creada y gestionada de manera independiente, que factura más de US\$100.000 al primer año y tiene tasas de crecimiento sobre el 40%. Los emprendimientos dinámicos nacen como microempresa pero crecen rápidamente para convertirse en PYME (Cancino, Coronado y Farías, 2011, pp19 – 32)

### **III. MARCO METODOLÓGICO**

#### **3.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN**

La modalidad de la investigación es aplicada, dado que está encaminada a la resolución de problemas prácticos de formación empresarial en el Centro de Desarrollo Empresarial - CDE. El método es deductivo dado que se partió de una premisa o modelo genérico teórico para sacar conclusiones de un caso particular; deducir el desarrollo del nuevo Modelo de Desarrollo Empresarial del CDE. El tipo de investigación es cualitativa dado que supone una preponderancia de lo individual y subjetivo de cada empresario a través de entrevistas a profundidad para categorizar y caracterizar el Modelo de desarrollo Empresarial en el marco del estudio de caso del CDE, con el propósito de explorar las relaciones sociales y describir la realidad tal como la experimentan los sujetos de estudio (Bisquerra, 1989).

#### **3.2 ABORDAJE METODOLÓGICO**

Fue el estudio de caso, método de aprendizaje acerca de una situación compleja (modelo empresarial); se basa en el entendimiento comprensivo de dicha situación (nuevo modelo de desarrollo), investigación procesual, sistemática y profunda de un caso en concreto. El cual se obtiene a través de la descripción y análisis de la situación, situación tomada como un conjunto y dentro de su contexto. Por tanto, el estudio de caso, implica un entendimiento comprensivo, una descripción extensiva de la situación y el análisis de la situación en su conjunto, y dentro de su contexto. (Bisquerra, 1989)

Entre las ventajas del estudio de caso que la presente investigación encontró fueron:

- a. Los datos del estudio de casos proceden de las prácticas y experiencias de las personas y se consideran fuertemente basados en la realidad. En el estudio de los empresarios abordados.
- b. El estudio de casos permite las generalizaciones de una instancia concreta a un aspecto más general. La experiencia de los empresarios para construir y emprender una empresa.
- c. El estudio de casos permite al investigador mostrar la complejidad de la vida social.

d. El estudio de casos puede ofrecer fuentes de datos de los que se pueden hacer análisis posteriores. Por consiguiente, se pueden archivar para futuros trabajos de investigación y continuar construyendo nuevos modelos empresariales como el caso de estudio.

### **3.3 SUJETOS DE LA INVESTIGACIÓN**

Los sujetos de la investigación son los empresarios de la Región Lambayeque que han visitado el Centro de Desarrollo Empresarial, seleccionados aleatoriamente por el Centro, de los cuales se tomó una muestra de nueve empresas establecidas y consolidadas a los cuales se les aplicó una muestra semiestructurada hasta la saturación, previo consentimiento informado de cada entrevistado.

La base de datos del CDE al 09.02.2018 registra lo siguiente:

**Tabla 3 ASISTENTES AL CDE**

	<b>Cantidad</b>	<b>Clasificación GEM</b>
Emprendedores Potenciales	370	Sin empresa
Emprendedores nacientes	253	Con primera venta
Emprendedores en gestión	115	Hasta 1 año
Emprendedores establecidos	74	De 1 a 3.5 años
Emprendedores consolidados	50	Más de 3.5 años
	862	

Fuente: Centro de Desarrollo Empresarial

La muestra en estudio comprende emprendedores establecidos y consolidados.

#### **CRITERIO DE INCLUSIÓN:**

Empresarios con empresas establecidas y empresas consolidadas de los sectores: comercial, servicios y manufactura.

Solamente empresas de la región Lambayeque.

Se incluyen de empresas formales e informales con conductores de ambos sexos y de diferente edad.

#### CRITERIO EXCLUSIÓN:

No participan emprendedores potenciales, empresas recién iniciadas y empresarios con empresas que no firmaron el convenio de consentimiento informado. Que no pertenezcan a la región Lambayeque.

Aquellas empresas que atenten contra la moral y las buenas costumbres, identificadas a partir de una evaluación previa realizada por el CDE en la entrevista inicial.

### **3.4 ESCENARIO**

De acuerdo a la disponibilidad del empresario algunos fueron entrevistados en el CDE en la sala de reuniones por las condiciones adecuadas y en otros casos en las mismas empresas a solicitud del empresario.

Las entrevistas fueron grabadas con conocimiento y autorización del empresario.

### **3.5 INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS**

Fue la entrevista semiestructurada, la cual adopta la forma de un diálogo abierto, la gran relevancia y la significación del diálogo como método de conocimiento de los seres humanos, se apoya, en que, a medida que se avanza, la estructura de la personalidad del interlocutor va tomando la forma en la mente, adquiriendo las primeras impresiones con la observación, con la audición de la voz, la comunicación no verbal y toda la amplia gama de contextos verbales por medio de los cuales se pueden aclarar los términos, descubrir las ambigüedades, definir los problemas orientar hacia una perspectiva. (Bisquerra 1989)

La entrevista fue validada por experto en emprendimiento y competitividad empresarial: Dr. José Bazán Correa de la Universidad Nacional de Piura, quién firmo dicha conformidad.

Los instrumentos de los modelos empíricos utilizados para la elaboración de la Guía de entrevista, también fueron validados por el Dr. José Bazán Correa

La aplicación del instrumento se realizó controlando la interferencia de posibles estímulos externos que pudieran interferir en sus niveles de atención y concentración. La aplicación del instrumento estuvieron dirigidas por el responsable del estudio. Para el contacto con el empresario se contó con el apoyo del personal del CDE.

Se han respetado las condiciones ambientales y sugerencias del empresario para desarrollar las entrevistas.

**Tabla 4 INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS**

<b>Variables / Categóricas</b>	<b>Instrumen to</b>	<b>Técnica</b>
<b>Valores del Empresario</b>	Análisis documental	Ficha Registro datos
<b>Cultura Organizacional</b>		
<b>Capacidad de Innovación</b>	Guía de entrevista	Entrevista semi estructurada
<b>Orientación Emprendedora</b>		
<b>Orientación al Mercado</b>		
<b>Competitividad Empresarial</b>		

Fuente: Elaboración propia

La guía de entrevista sigue el orden señalado en el objetivo específico N° 2 y se observa en la primera columna de la Tabla 4

Guía de entrevista (Apéndice A)

La guía de entrevista contó con la siguiente información de diseño:

Objetivo, Número de ítems, áreas que mide, a quienes está dirigido, alternativas de respuestas.

Se realizaron tres pruebas piloto de la entrevista con empresarios que visitaron el CDE y permitió discutir con el asesor el desarrollo de la entrevista y la calidad de las respuestas así como los aportes de los entrevistados lo que permitió desarrollar la entrevista definitiva ya validada por el experto.

### **3.6 PROCEDIMIENTO**

Para las coordinaciones previas se conversó con el Director del Instituto Universidad, Sociedad y Empresa – IES a cargo del CDE - PRODUCE, quien proporcionó el apoyo del personal del CDE para la toma de contacto y la

coordinación de las entrevistas. El Director de CDE estuvo informado del proyecto de investigación quien lo aprobó y dio todas las facilidades.

En cuanto al diseño de investigación: (1) Se analizó el caso particular del Centro de Desarrollo Empresarial en relación a su rol y resultados como formador de empresarios basado en el Modelo del CDE asignado por PRODUCE. (2) Deducir un nuevo Modelo de Desarrollo Empresarial a partir del análisis de los modelos existentes: Modelo Genérico de Formación de Empresarios ICESI (Fig. 20) y el Modelo explicativo de una empresa familiar (Fig. 1) complementándose con la información recogida a través de entrevistas semiestructuradas a profundidad respecto de la realidad y gestión de cada empresario a partir de modelos empíricos: valores humanos (Knoppen, 2015), cultura organizacional (Vallejos – Martos, 2011), orientación emprendedora (Blesa y Ripollés, 2005), orientación al mercado (Blesa y Ripollés, 2005), capacidad de innovación (Manual de Oslo, 2006) y competitividad empresarial de los negocios (Blesa y Ripollés, 2005), a partir de los cuales se construyó la Guía de Entrevista.

Luego se comenzó con la recolección de datos aplicándose entrevistas semi estructuradas. Se puso énfasis en el descubrimiento de variables categóricas críticas recurrentes a partir de lo declarado por cada empresario. Se establecieron regularidades y relaciones entre las variables categóricas establecidas. Finalmente se obtuvo una estructura de generalizaciones relacionadas sistemáticamente que posibilitaron desarrollar la teoría del Modelo Conceptual de Desarrollo Empresarial (Bisquerra, 1989)

Los resultados del análisis: entrevistas, investigaciones empíricas y el Modelo ICESI permitió desarrollar un proceso de construcción que se inicia con el Modelo Hipotético Genérico, luego el Modelo Estructurado para finalmente llegar al Modelo Conceptual de Desarrollo Empresarial.

### **3.7 ANÁLISIS DE DATOS**

El análisis de datos fue no paramétrico. Ha primado el criterio del investigador para cuantificar la muestra con el objetivo de llegar hasta la saturación.

Por el número de entrevistados no ha sido necesario utilizar un software para determinar las categorías que permitan desarrollar el Modelo de Desarrollo Empresarial.

Para el análisis documental se ha utilizado el estado del arte pudiéndose mencionar que estudios similares no existen en el país, más bien existen estudios empíricos de otras realidades diferentes a la nuestra sobre la relación entre variables específicas con orientación al rendimiento pero no la integración que se buscaba.

Los estudios encontrados en el país se basan en metodologías de análisis estratégico para empresas dinámicas medianas y grandes que no son aplicables para micro y pequeñas empresas. Las experiencias e investigaciones empíricas en otros países han sido importantes para diseñar la guía de entrevista y el análisis documental que permitieron analizar y construir el Modelo Conceptual de Desarrollo Empresarial. Se utilizó también, como referencia, el Modelo de Desarrollo Empresarial de la Universidad ICESI de Colombia (Varela y Bedoya, 2006).

### **3.8 CRITERIOS ÉTICOS**

Se basó en el D. S. N° 011-2011-JUS (2011) toda investigación y aplicación científica y tecnológica en torno a la vida humana en el país se deben interpretar de modo unitario e integral. Donde primaron el respeto a la dignidad personal de cada empresario participante, la responsabilidad del investigador en la búsqueda de la verdad, la firma del consentimiento informado, previa explicación de los objetivos del estudio de esta manera, los empresarios entrevistados tuvieron conocimiento previo de: Objetivo de la entrevista, Número de ítems, Áreas que mide, A quienes está dirigido, Alternativas de respuestas. También las libertades para preguntar, desistirse o pedir información directa al CDE para dudas o consultas.

Además la investigación no produjo ningún tipo de daño a los participantes, ninguno de ellos pidió abandonar la investigación. Todo lo vertido por ellos fue exactamente escrito sin tergiversar los discursos de los entrevistados.

En el análisis documental se ha respetado la autoría intelectual a través de las citas a los autores.

De ser necesario se cuenta con las entrevistas grabadas las cuales no han sido inducidas a respuestas sino a la libre opinión y expresión del entrevistado.

El investigador ha firmado un acuerdo de confidencialidad con el Centro de Desarrollo Empresarial para el acceso y tratamiento de la información y con el compromiso de entregar un ejemplar al CDE al término de la investigación.

### **3.9 CRITERIOS DE RIGOR CIENTÍFICO**

Según Morse y Bottorff (2003, pp 22 - 42), en el rigor de la investigación se tuvo en cuenta la Credibilidad. Se logró cuando el investigador, a través de observaciones y conversaciones prolongadas con los participantes en el estudio, recolectó información que produjo hallazgos que fueron reconocidos por los informantes como una verdadera aproximación sobre lo que ellos piensan y sienten acerca del modelo conceptual de desarrollo empresarial. Por ello, la credibilidad se refiere a como los resultados de una investigación son verdaderos para las personas que fueron estudiadas y para otras personas que han experimentado o han estado en contacto con el fenómeno investigado.

El segundo elemento del rigor metodológico es la auditabilidad, llamada por otros autores Confirmabilidad, se refieren a la habilidad de otro investigador de seguir la pista o la ruta de lo que el investigador original ha hecho. Para ello fue necesario elaborar un registro y documentación completa y fidedigna de las decisiones e ideas que se obtuvieron de la investigación. Esta estrategia permite que otro investigador examiné los datos y pueda llegar a conclusiones iguales o similares a las del investigador original siempre y cuando tengan perspectivas similares.

La Transferibilidad o aplicabilidad, es el tercer criterio que se tuvo en cuenta para juzgar el rigor metodológico en la investigación cualitativa. Este criterio se refiere a la posibilidad de extender los resultados del estudio a otras poblaciones. En la investigación cualitativa, la audiencia o el lector del informe son los que determinan si pueden transferirse los hallazgos a un contexto diferente del estudio. Para ello, se ha descrito densamente el lugar y las características de las personas donde el fenómeno fue estudiado. Por tanto, el grado de Transferibilidad es una función directa de la similitud entre los contextos

En este sentido, las fases para el Modelo Conceptual de Desarrollo Empresarial han seguido el diseño de un orden teórico estricto basado en el Modelo Genérico, el Modelo Estructurado y, metodológicamente, el enfoque por competencias basado en lo sistémico y lo complejo, la investigación, la interdisciplinariedad y la transdisciplinariedad.

## **IV. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN**

El Plan Bicentenario, Perú hacia el 2021 incluye el objetivo nacional de lograr un estado eficiente, transparente y participativo, con vocación de servicio a la ciudadanía y que promueva el desarrollo económico. Para lograr el desarrollo nacional se requiere un enfoque integral de las políticas públicas que sea capaz de articular las acciones de toda la sociedad peruana en pro de los objetivos nacionales. De los seis objetivos nacionales el objetivo que se relaciona con el trabajo es: Economía competitiva con alto empleo y productividad.

### **4.1 INDICADORES DE DESARROLLO**

Según el Reporte de Competitividad Global - Foro Económico Mundial (2017), el fuerte crecimiento de la economía peruana en las últimas décadas no ha ido acompañado del mejoramiento de la competitividad y de la productividad en su conjunto, ni con la diversificación de actividades económicas hacia productos y exportaciones de mayor valor añadido, que garanticen la sostenibilidad del crecimiento. En este contexto, es importante mencionar que Perú es una economía pequeña, abierta y exportadora de materias primas y, por ende, se encuentra expuesta a cambios en el entorno internacional. Los niveles e indicadores muestran una institucionalidad inestable y la gobernabilidad en general no está generando desarrollo.

**Tabla 5 PERÚ: ÍNDICE DE COMPETITIVIDAD GLOBAL  
2015 y 2016**

	PUNTAJE			RANKING		
	2016 - 2017	2015 - 2016	Variaci ón	2016 - 2017	2015 - 2016	Variaci ón
<b>TOTAL</b>	4.23	4.21	0.02	67	69	2
<b>REQUERIMIENTOS BÁSICOS</b>	4.43	4.48	-0.05	77	76	-1
1.Instituciones	3.37	3.28	0.09	106	116	10
2.Infraestructura	3.57	3.49	0.09	89	89	0
3.Estabilidad macroeconómica	5.44	5.86	-0.42	33	23	-10
4.Salud y educación primaria	5.33	5.28	0.05	98	100	2
<b>B.REFUERZOS A LA EFICIENCIA</b>	4.26	4.18	0.08	<b>57</b>	60	3
5.Educación superior y capacitación	4.13	4.07	0.06	80	82	2
6.Eficiencia Mcdo de bienes	4.37	4.36	0.01	65	60	-5
7.Eficiencia Mcdo laboral	4.34	4.29	0.06	61	64	3
8.Sofisticación Mcdo Financiero	4.75	4.53	0.22	26	30	4
9.Preparación tecnológica	3.56	3.40	0.16	88	88	0
10.Tamaño del mercado	4.40	4.44	-0.05	48	48	0
<b>C.FACTORES DE INNOVACIÓN Y SOFTICACIÓN</b>	3.30	3.28	0.02	<b>108</b>	106	-2
11.Sofisticación empresarial	3.78	3.79	0.00	78	81	3
12.Innovación	2.82	2.78	0.03	119	116	-3

Fuente: Saldarriaga (2016). Reporte de Competitividad Global 2016

**Tabla 6 COMPETITIVIDAD EN AMERICA LATINA**

	Chile	Panamá	México	Costa Rica	Colombia	Perú	Barbados	Uruguay	Jamaica	Guatemala	Brasil	Honduras	Ecuador	Rep. Dominicana	Trinidad y Tobago	Nicaragua	Argentina	El Salvador	Bolivia	Paraguay	Venezuela	
Ranking	33	42	51	54	61	67	72	73	75	78	81	88	91	92	94	103	104	105	121	117	130	
Cambio	+2	+8	+6	-2	-	+2	-	+11	-	-6	-	-15	+5	-5	+4	+1	-10	-5	-	-	-2	
Instituciones																						
Infraestructura																						
Estabilidad macroeconómica																						
Salud y educación primaria																						
Educación superior y capacitación																						
Mercado de bienes																						
Mercado laboral																						
Mercado financiero																						
Preparación tecnológica																						
Tamaño de mercado																						
Sofisticación de negocios																						
Innovación																						

Fuente: Arce (2016) INCAE Business School: Reporte de Competitividad Global 2016 – 2017.  
Foro Económico Mundial

Según el Índice de Competitividad Global 2016 – 2017 el Perú ocupa el puesto número 67 mejorando dos puntos en relación al año anterior pero mantiene grandes retos que mejorar como su institucionalidad, salud y educación, e innovación. Las instituciones de la región son débiles y con poca credibilidad, se consideran altamente burocráticas y corruptas. El capital humano es un problema actual. La inseguridad ciudadana es un tema relevante. Se requieren cambios en la gestión pública y privada que permitan cerrar las brechas con respecto a los países más avanzados.

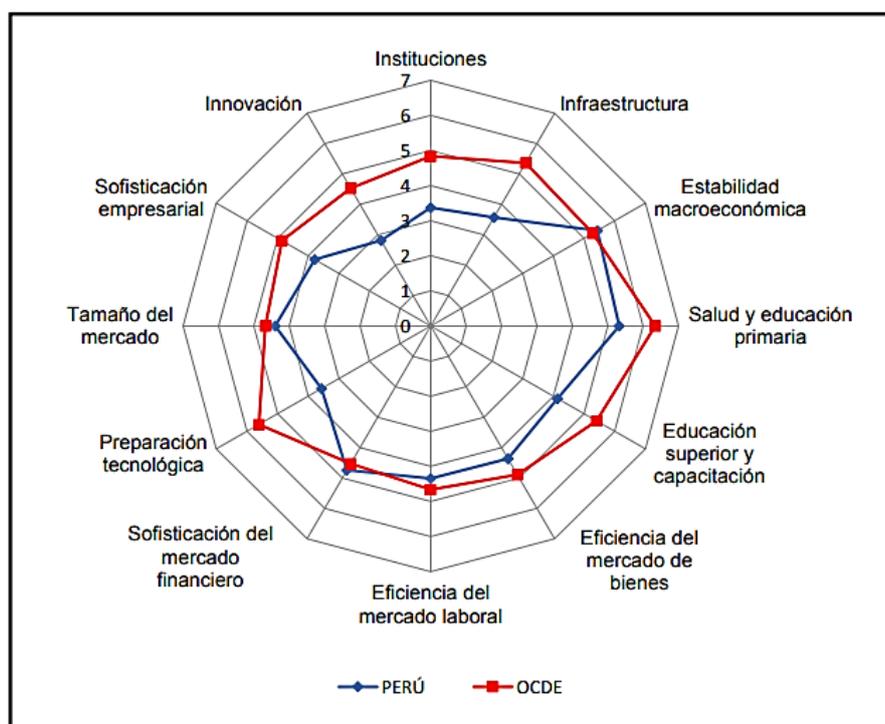
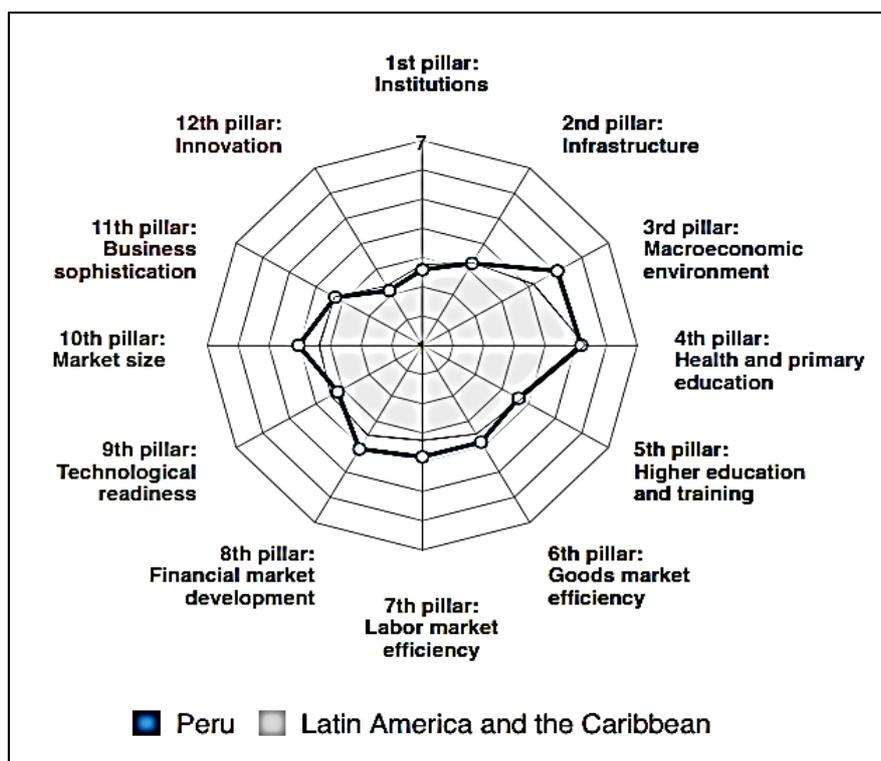


Fig. 4 Competitividad de Perú y América Latina / OCDE  
 Fuente: Schwab (2017) The Global Competitiveness index 2017 – 2018, Saldarriaga (2016) Reporte de Competitividad Global 2016

Perú (puesto 72º), cae cinco posiciones este año. Lo menos favorable de la evaluación en términos de ética y corrupción refleja el impacto de los escándalos de corrupción vistos en la región durante el año pasado y el impacto que ha tenido en

la confianza tanto en instituciones públicas como privadas. Durante el último año, la eficiencia de los mercados financieros y su capacidad para satisfacer las necesidades del sector empresarial también tuvo un impacto negativo en la competitividad del país. Al mismo tiempo, la infraestructura del país y la preparación tecnológica están progresando. Entre los principales factores problemáticos que tiene el Perú para hacer negocios se detalla en la Tabla 7:

**Tabla 7 FACTORES PROBLEMÁTICOS DEL PERÚ PARA HACER NEGOCIOS**

Corrupción	<b>18.0</b>
Burocracia Gubernamental ineficiente	<b>13.9</b>
Tasas impositivas	<b>10.0</b>
Inadecuado suministro de infraestructura	<b>8.8</b>
Regulaciones laborales restrictivas	<b>8.3</b>
Crimen y robo	<b>8.0</b>
Fuerza laboral educada inadecuadamente	<b>6.8</b>
Acceso al financiamiento	<b>5.5</b>
Regulaciones impositivas	<b>4.8</b>
Inestabilidad del gobierno	<b>3.8</b>
Pobre ética laboral en la fuerza laboral	<b>3.7</b>
Insuficiente capacidad para innovar	<b>3.3</b>
Inestabilidad política	<b>3.2</b>
Inflación	<b>1.0</b>
Salud pública desatendida	<b>0.8</b>
Regulaciones monetarias desde el exterior	<b>0.1</b>

Fuente: Schwab (2017) Fórum Económico Mundial – Índice Competitividad Global 2017 – 2018

**Tabla 8 INEI POBLACIÓN ESTIMADA Y PROYECTADA Y TASA DE CRECIMIENTO MEDIO ANUAL SEGÚN DEPARTAMENTO, 1995 – 2025**

Departamento	Población			Tasa de Crec. Medio Anual (Por cien)		
	1995	2010	2025	1995-2000	2005-2010	2020-2025
<b>Perú</b>	<b>23 928 300</b>	<b>29 461 933</b>	<b>34 412 393</b>	<b>1,66</b>	<b>1,16</b>	<b>0,95</b>
<b>Costa 1/</b>						
Ica	607 707	747 338	859 784	1,58	1,18	0,83
La Libertad	1 385 811	1 746 913	2 082 737	1,87	1,29	1,08
Lambayeque	995 240	1 207 589	1 354 261	1,73	0,96	0,67
Moquegua	139 375	171 155	198 646	1,77	1,08	0,93
Piura	1 496 436	1 769 555	1 974 262	1,46	0,87	0,62
Tacna	237 762	320 021	383 370	2,50	1,52	1,14
Tumbes	166 138	221 498	264 519	2,16	1,71	1,03
<b>Sierra</b>						
Áncash	1 012 624	1 116 265	1 201 465	0,72	0,59	0,41
Apurímac	405 285	446 813	472 737	0,70	0,62	0,21
Arequipa	996 389	1 218 168	1 427 001	1,71	1,07	0,99
Ayacucho	551 374	650 718	760 414	0,73	1,25	0,94
Cajamarca	1 334 659	1 500 584	1 547 694	1,03	0,57	0,04
Cusco	1 108 235	1 274 742	1 382 372	1,16	0,75	0,44
Huancavelica	416 976	475 693	524 187	0,87	0,87	0,48
Huánuco	696 505	826 932	911 280	1,42	0,96	0,50
Junín	1 136 690	1 301 844	1 438 414	1,06	0,75	0,57
Pasco	255 005	292 955	324 137	0,95	0,90	0,59
Puno	1 151 214	1 352 523	1 556 885	1,23	0,89	0,95
<b>Selva</b>						
Amazonas	364 367	413 314	428 603	1,12	0,62	0,07
Loreto	765 047	983 371	1 121 953	2,06	1,39	0,67
Madre de Dios	73 984	121 183	168 768	3,77	2,87	1,96
San Martín	585 402	782 932	943 582	2,49	1,62	1,07
Ucayali	339 182	464 875	548 330	2,85	1,59	0,95
<b>Lima y Callao</b>						
Prov. Constitucional del Callao	697 345	941 268	1 151 132	2,50	1,66	1,26
Lima	7 007 548	9 113 684	11 385 860	2,08	1,47	1,42

1/ Excluye la Provincia Constitucional del Callao y el departamento de Lima.

Fuente: INEI (2009) Boletín 37 – Perú Estimaciones y Proyecciones de población por Departamento sexo y grupo quinquenales de edad 1995 – 2025

Esta estadística demuestra que se mantiene la centralización en la capital situación que se contradice con el principio de subsidiariedad. No obstante, se mantiene una dependencia económica del Gobierno Central que obstaculiza el proceso de desarrollo en cada Región y no genera capital social. Esta situación se agrava con la limitada gestión de la institucionalidad en provincias que opera desarticulada de los gobiernos locales y con poca visión de desarrollo.

**Tabla 9 PNUD ÍNDICE DE DESARROLLO HUMANO**

Clasificación según el IDH	Índice de Desarrollo Humano		IDH ajustado por la Desigualdad		Índice de Desarrollo de Género		Índice de Desigualdad de Género		Índice de Pobreza Multidimensional*	
	Valor	Valor	Pérdida total (%)	Diferencia respecto a la clasificación en el IDH <sup>†</sup>	Valor	Grupo <sup>‡</sup>	Valor	Puesto	Valor	Año y encuesta <sup>§</sup>
	2015	2015	2015	2015	2015	2015	2015	2015	2015	2005-2015
58 Malasia	0,788	--	--	--	--	--	0,291	53	--	--
60 Palau	0,788	--	--	--	--	--	--	--	--	--
60 Panamá	0,788	0,614	22,0	-19	0,937	1	0,457	100	--	--
62 Antigua y Barbuda	0,786	--	--	--	--	--	--	--	--	--
63 Seychelles	0,782	--	--	--	--	--	--	--	--	--
64 Mauricio	0,781	0,669	14,4	-4	0,954	2	0,380	82	--	--
65 Trinidad y Tobago	0,780	0,661	15,3	-5	1,004	1	0,324	67	0,007 <sup>a</sup>	2006 M
66 Costa Rica	0,776	0,628	19,1	-8	0,969	2	0,308	63	--	--
66 Serbia	0,776	0,689	11,2	3	0,969	2	0,185	40	0,002	2014 M
68 Cuba	0,775	--	--	--	0,946	3	0,304	62	--	--
69 Irán (República Islámica del)	0,774	0,518	33,1	-40	0,862	5	0,509	118	--	--
70 Georgia	0,769	0,672	12,7	3	0,970	2	0,361	76	0,008	2005 M
71 Turquía	0,767	0,646	15,9	-3	0,908	4	0,328	69	--	--
71 Venezuela (República Bolivariana del)	0,767	0,618	19,4	-11	1,028	2	0,461	101	--	--
73 Sri Lanka	0,766	0,678	11,6	8	0,934	3	0,386	87	--	--
74 Saint Kitts y Nevis	0,765	--	--	--	--	--	--	--	--	--
75 Albania	0,764	0,661	13,5	4	0,959	2	0,267	51	0,005	2008/2009 D
76 Líbano	0,763	0,603	21,0	-10	0,833	5	0,381	83	--	--
77 México	0,762	0,587	22,9	-12	0,961	2	0,345	73	0,024	2012 N
78 Azerbaiyán	0,759	0,669	13,2	5	0,940	3	0,326	68	0,008	2006 D
79 Brasil	0,754	0,561	25,6	-19	1,005	1	0,414	92	0,010 <sup>b</sup>	2014 N
79 Granada	0,754	--	--	--	--	--	--	--	--	--
81 Bosnia y Herzegovina	0,750	0,650	13,3	6	0,923	4	0,158	34	0,006 <sup>f</sup>	2011/2012 M
82 ex República Yugoslava de Macedonia	0,748	0,623	16,7	1	0,947	3	0,160	36	0,007 <sup>g</sup>	2011 M
83 Argelia	0,745	--	--	--	0,854	5	0,429	94	--	--
84 Armenia	0,743	0,674	9,3	15	0,933	1	0,293	61	0,002	2010 D
84 Ucrania	0,743	0,690	7,2	18	1,000	1	0,284	55	0,001 <sup>h</sup>	2012 M
86 Jordania	0,741	0,619	16,5	3	0,864	5	0,478	111	0,004	2012 D
87 Perú	0,740	0,580	21,6	-8	0,959	2	0,385	86	0,043	2012 D
87 Tailandia	0,740	0,586	20,8	-5	1,001	1	0,366	79	0,004	2005/2006 M
89 Ecuador	0,739	0,587	20,5	-1	0,976	1	0,391	88	0,015	2013/2014 N
90 China	0,738	--	--	--	0,954	2	0,164	37	0,023 <sup>i</sup>	2012 N
91 Fiji	0,738	0,624	15,3	9	--	--	0,358	75	--	--
92 Mongolia	0,735	0,639	13,0	13	1,026	2	0,278	53	0,047 <sup>j</sup>	2010 M
92 Santa Lucía	0,735	0,618	16,0	7	0,986	1	0,354	74	0,009 <sup>k</sup>	2012 M
94 Jamaica	0,730	0,609	16,6	6	0,975	2	0,422	93	0,011	2012 N
95 Colombia	0,727	0,548	24,6	-8	1,004	1	0,393	89	0,032	2010 D
96 Dominica	0,726	--	--	--	--	--	--	--	--	--
97 Surinam	0,725	0,561	24,0	-7	0,972	2	0,448	99	0,033 <sup>l</sup>	2010 M
97 Túnez	0,725	0,562	22,5	-3	0,904	4	0,289	58	0,006	2011/2012 M

Fuente: Informe sobre Desarrollo Humano (PNUD, 2016)

El Perú se encuentra en el puesto 87 del Índice de Desarrollo Humano (0.74) considerado rango bajo. Para el 2021 se proyecta se eleve a 0.776 según el Informe sobre el Desarrollo Humano (PNUD, 2016).

**Tabla 10 GLOBAL INNOVATION INDEX 2017 RANKING**

Global Innovation Index 2017 rankings (continued)								
Country/Economy	Score (0–100)	Rank	Income	Rank	Region	Rank	Efficiency Ratio	Rank
Colombia	34.78	65	UM	16	LCN	5	0.52	100
Bahrain	34.67	66	HI	44	NAWA	9	0.56	88
Uruguay	34.53	67	HI	45	LCN	6	0.59	82
Georgia	34.39	68	UM	17	NAWA	10	0.63	60
Brazil	33.10	69	UM	18	LCN	7	0.52	99
Peru	32.90	70	UM	19	LCN	8	0.49	106
Brunei Darussalam	32.89	71	HI	46	SEAO	12	0.34	124
Morocco	32.72	72	LM	7	NAWA	11	0.61	71
Philippines	32.48	73	LM	8	SEAO	13	0.65	55
Tunisia	32.30	74	LM	9	NAWA	12	0.62	65
Iran, Islamic Rep.	32.09	75	UM	20	CSA	2	0.80	16
Argentina	32.00	76	UM	21	LCN	9	0.55	94
Oman	31.83	77	HI	47	NAWA	13	0.46	115
Kazakhstan	31.50	78	UM	22	CSA	3	0.46	116
Dominican Republic	31.17	79	UM	23	LCN	10	0.65	54
Kenya	30.95	80	LM	10	SSF	3	0.66	50

Fuente: Cornell SC Johnson College of Business INSEAD WIPO (2017)

Según el índice de Innovación Global (2016), las inversiones en investigación y desarrollo (I + D) e innovación son claves para el crecimiento económico de un país. Recomienda al sector público, en el desarrollo de políticas públicas, que si los gastos o incentivos de I + D para los innovadores no son sostenidos, el progreso acumulado en años anteriores pueden desaparecer rápidamente.

## MODELOS DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Según Solís y Limas (2013) señalan:

El capital social en su relación con el desarrollo puede ser visto como un elemento dual al asumir, ya sea un papel endógeno o exógeno y/o situarlo desde una perspectiva micro o macro. Es decir, desde una perspectiva micro, el capital social como recurso del desarrollo, explicita las formas de operación que tienen lugar en las redes sociales informales y formales situando el comportamiento de las personas basadas en la confianza y las normas de conducta. Y desde una perspectiva macro, el análisis capital social versus desarrollo considera esencial a las relaciones intergrupales e interinstitucionales (generalmente redes formales) como entes no abstractos. Así, el capital social puede a su vez clasificarse como: económico, cultural y político.

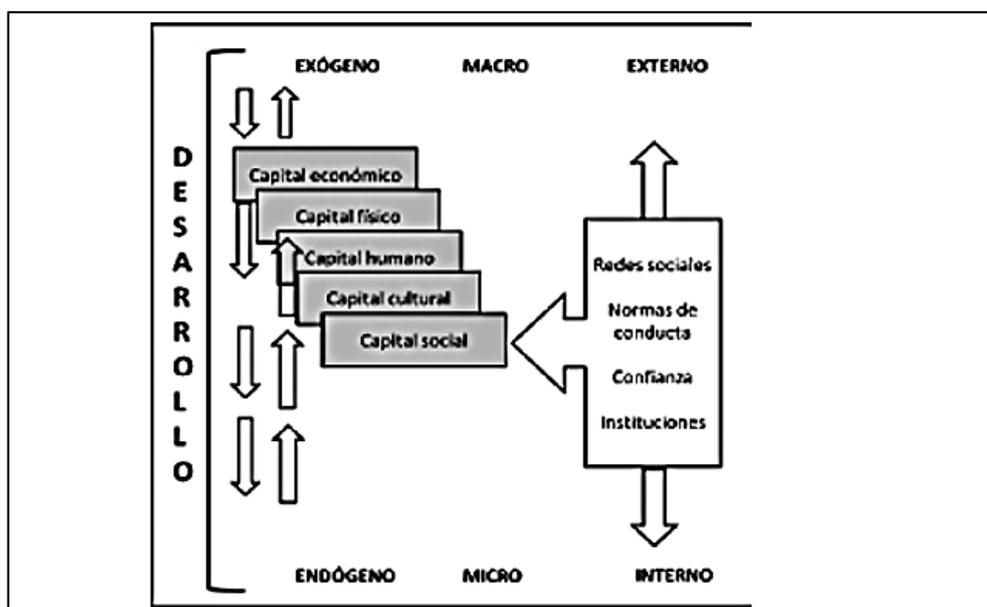


Fig. 5 El Capital Social como recurso del Desarrollo  
Fuente: Solís y Limas (2013)

Según la Revista *Estrategia Magazine* Año 1- Edición N°19 - Sección *Administración*, describe:

Porter (2004) establece un marco para analizar las empresas en sus sectores industriales, la competencia y la forma de establecer una estrategia que le permita obtener una posición ventajosa respecto de sus competidores.

Los tres grandes pilares que sostienen esta concepción y a partir de los cuales se puede empezar a analizar la elección de una estrategia competitiva son: El análisis

del sector industrial: Lo atractivo del sector industrial, y los determinantes de posición competitiva relativa dentro del sector. Cadena de Valor, herramienta de análisis que permite ver hacia adentro de la empresa, en búsqueda de una fuente de ventaja en cada una de las actividades que se realizan. Según Porter (2004), cada empresa es un conjunto de actividades que se desempeñan para diseñar, producir, llevar al mercado, entregar y apoyar a sus productos. Todas esas actividades se representan usando la cadena de valor, como se puede ver en la figura N° 3. El crear el valor para los compradores, que exceda el costo de hacerlo, es la meta de cualquier estrategia genérica.

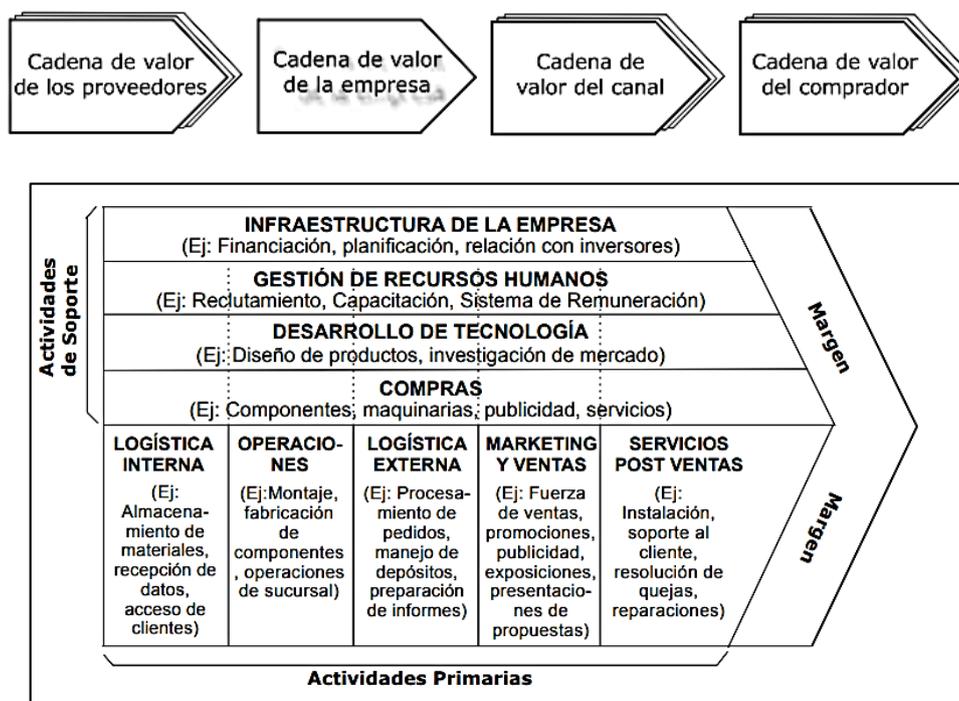


Fig. 6 Cadena de valor  
Fuente: Porter M. (2004)

Porter (2004), en sus libros “Estrategia Competitiva” y “Ventaja Competitiva”, establece un marco para analizar las empresas en sus sectores industriales, la competencia y la forma de establecer una estrategia que le permita obtener una posición ventajosa respecto de sus competidores.

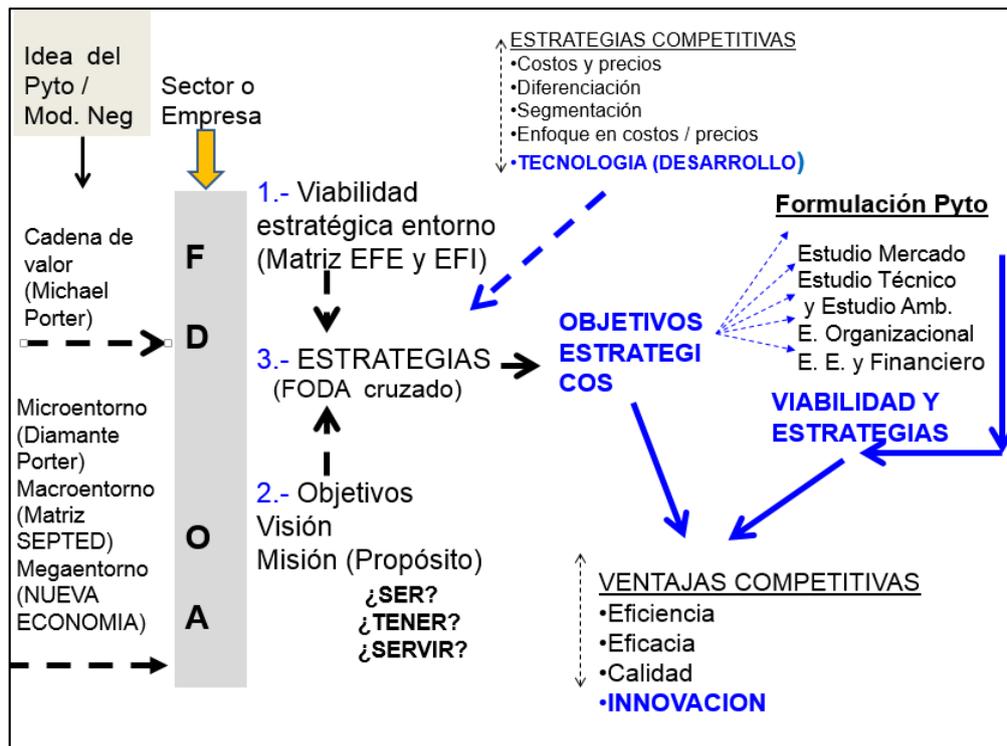


Fig. 7 Plan Estratégico  
Fuente: Estrategia (Weinberger, 2009)

Según la figura 7 el desarrollo del Plan Estratégico responde a un diseño sistémico cibernético donde existe un alineamiento desde un nivel conducente hacia un nivel conducido. Esto demuestra que el desarrollo tiene y requiere un marco estratégico tanto a nivel empresarial (micro) como a nivel nacional (macro) pero deben operacionalizarse.

Kaplan y Norton (1992) señalan la ruta genérica para operacionalizar los planes estratégicos también conocido como Balanced Score Card pero requieren necesariamente el acompañamiento de I + D + i. Las empresas que no lo aplican caen en el error y la ilusión del desarrollo.

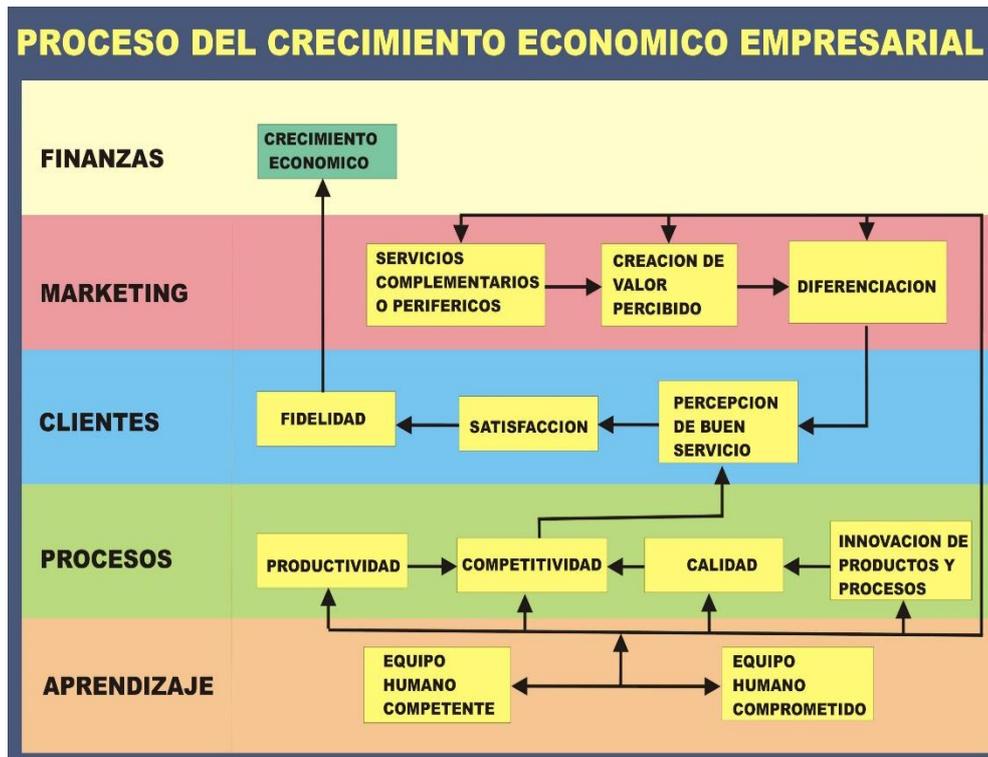


Fig. 8 Proceso del crecimiento económico empresarial  
Fuente: Kaplan y Norton (1992)

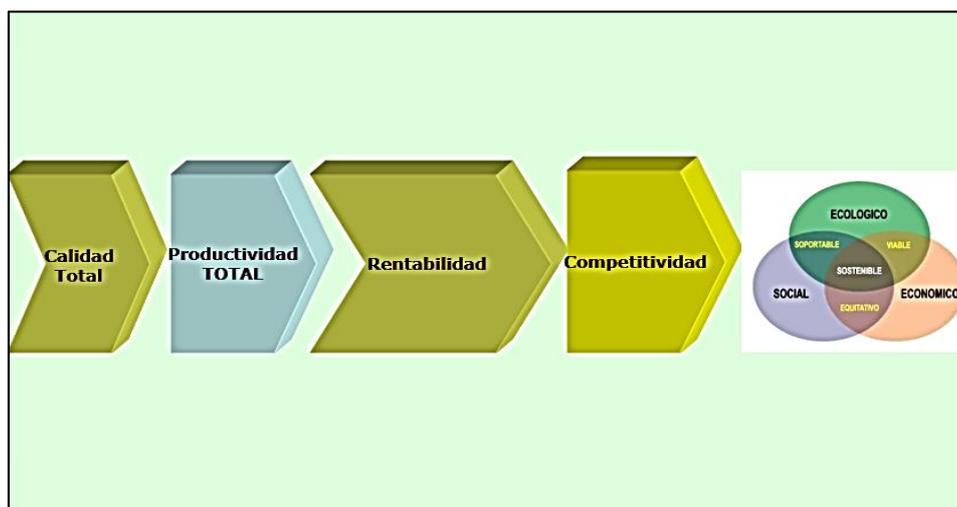


Fig. 9 Competitividad y sostenibilidad  
Fuente: Elaboración propia

Casanueva y Gallego (2010) señalan la hipótesis:

El mayor capital social que detenta un individuo en su dimensión estructural aumentará la capacidad de innovación de ese individuo. Un mayor capital social en manos de un individuo en la dimensión relacional aumentará la capacidad de innovación de ese individuo. El mayor capital social que detenta un individuo en su

dimensión estructural influirá en el acceso de ese mismo individuo a otros miembros con recursos valiosos. El mayor capital social que detenta un individuo en su dimensión relacional influirá en la capacidad de ese mismo individuo para acceder y movilizar recursos valiosos en la red. La dimensión estructural del capital social que posee un individuo influirá en su dimensión relacional. La capacidad de un individuo para acceder y movilizar recursos valiosos no solo afecta directamente la capacidad de innovación del individuo, sino que sirve como catalizador para obtener beneficios de una posición favorable en la red intraorganizacional (en la estructura de sus relaciones) y establecer relaciones de calidad con otros miembros de la red. En particular, la dimensión estructural, de acuerdo con los resultados, no tiene una influencia directa en la capacidad de innovación individual.

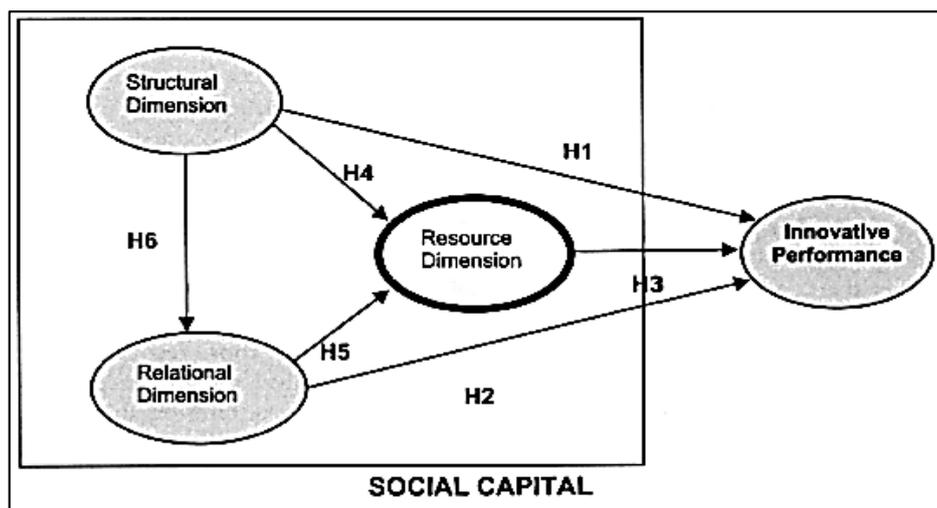


Fig. 10 Capital Social e Innovación  
Fuente: Casanueva, C. and Gallego, A. (2010)

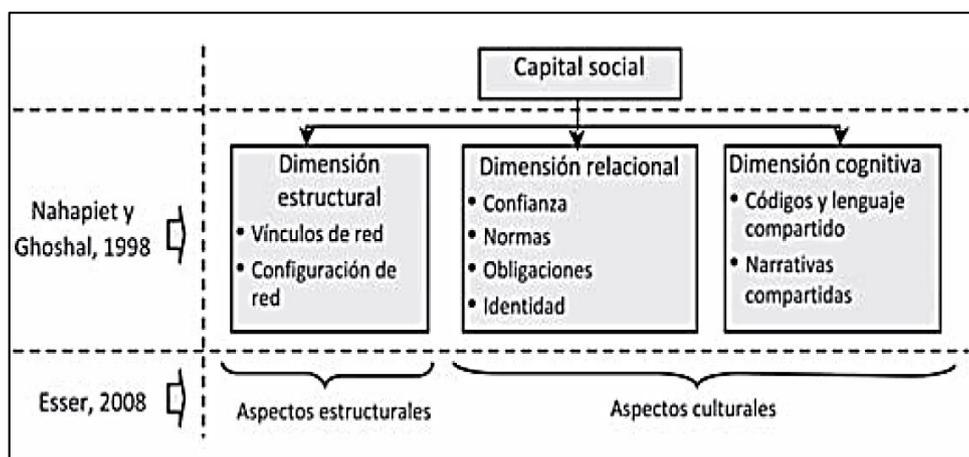


Fig. 11 Capital Social e Innovación: Dimensiones  
Fuente: Casanueva, C. y Gallego, A. (2010)

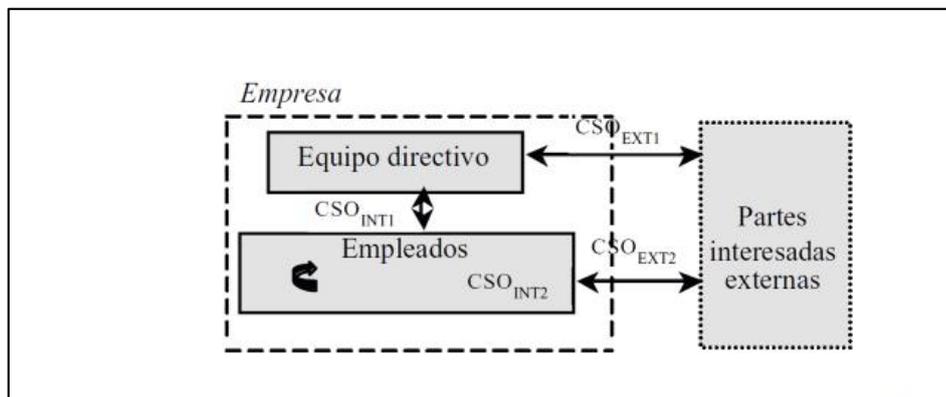


Fig. 12 Capital Social Organizacional Interno y Externo  
 Fuente: Casanueva, C. and Gallego, A. (2010)

El capital social organizacional interno y externo son variables importantes incluidas en la propuesta del Modelo de Desarrollo Empresarial por sus efectos en la innovación y competitividad empresarial.

Según el Manual de Oslo Tercera Edición (OECD, 2006), se distinguen cuatro tipos de innovación:

Las innovaciones de producto, las innovaciones de proceso, las innovaciones de mercadotecnia y las innovaciones de organización. Las innovaciones de proceso consisten en la implementación de un nuevo o significativamente mejorado proceso de producción o de distribución. Las innovaciones organizacionales consisten en la introducción de un nuevo método organizativo en las prácticas, la organización del lugar de trabajo o las relaciones exteriores de la empresa. Las innovaciones de marketing involucran la introducción de un nuevo método de comercialización que implique cambios significativos en el diseño o envasado de un producto, su posicionamiento, su promoción o tarificación. Las innovaciones de producto y proceso están estrechamente vinculadas a los conceptos de innovación tecnológica de producto e innovación tecnológica de procesos los cuales por lo general requieren financiamiento.

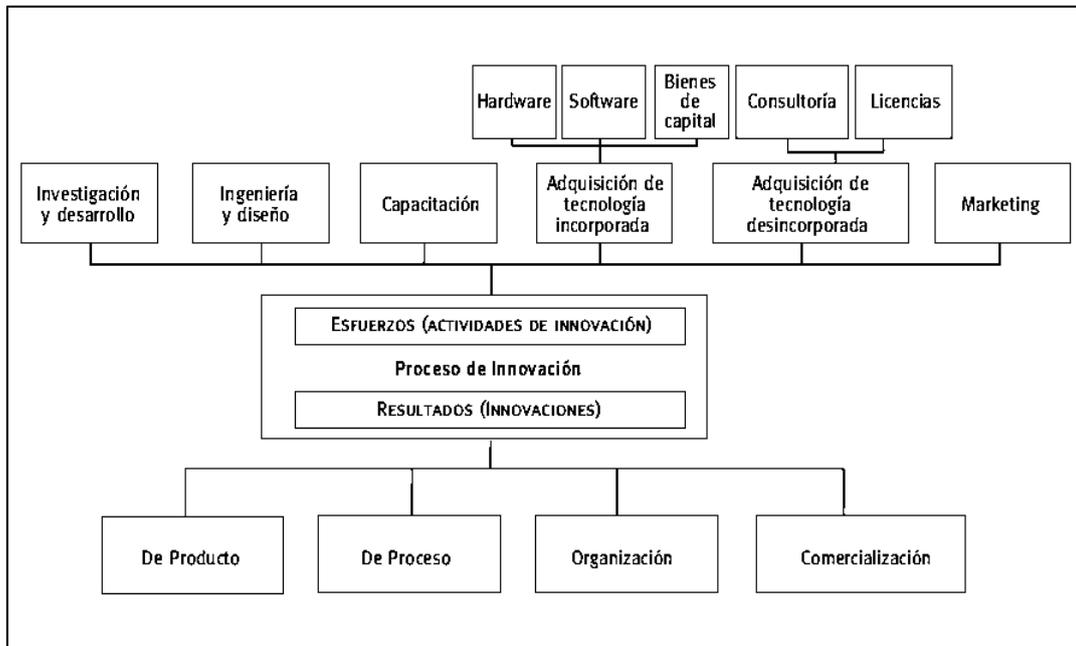


Fig. 13 Proceso de Innovación  
Fuente: Manual de Oslo (2006)

Lo más importante del esfuerzo y actividades de innovación es la investigación y capacitación del personal quienes son los llamados a mejorar la calidad de los procesos y a aplicar la tecnología la cual puede generarse a partir de ellos mismos por ser ellos los responsables de la producción, calidad y productividad de la empresa. Factores externos también son condicionantes para la innovación (Ver Anexo N° 10).

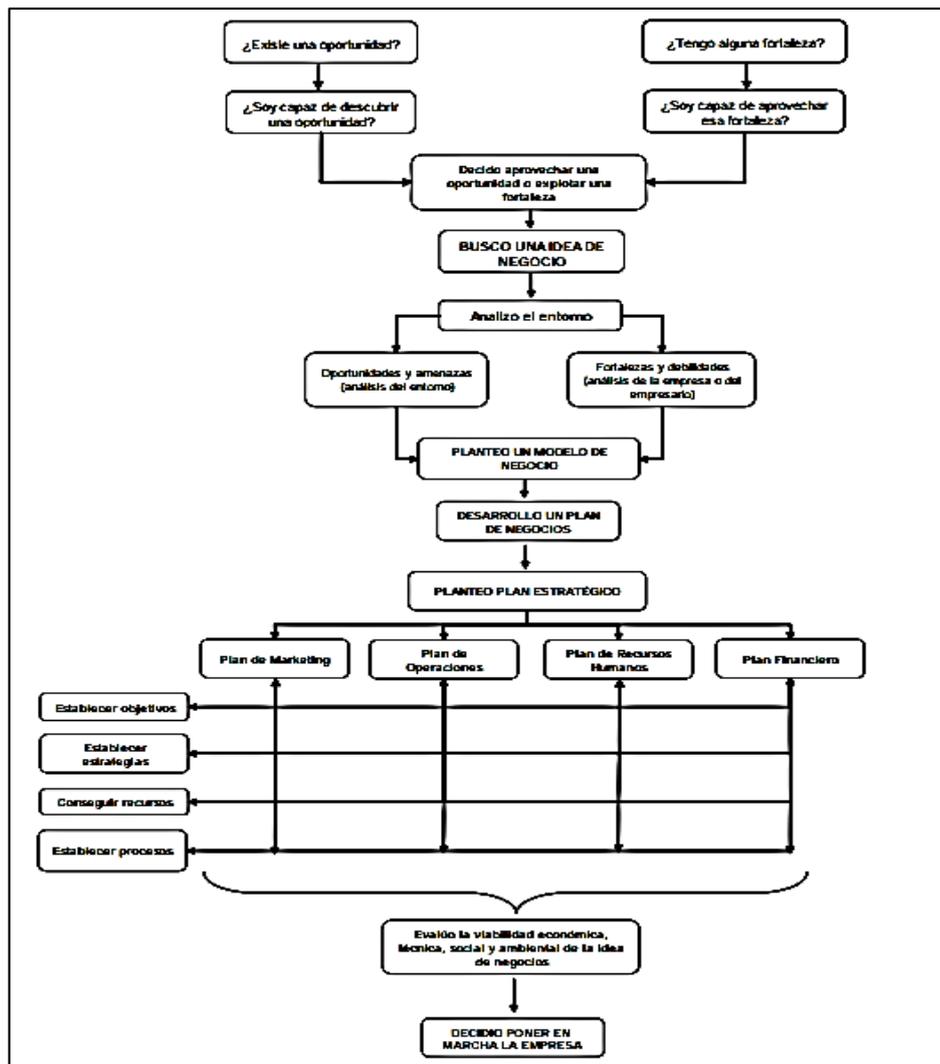


Fig. 14 Proceso de Emprendimiento  
Fuente: Plan de Negocios (Weinberger, 2009)

Osterwalder y Pigneur (2009) desarrollan nuevos conceptos para los proyectos. Por un lado introduce lo que denomina el Modelo de Negocio y lo define como la forma como debe organizarse primero una empresa para crear valor y generar ingresos. A este modelo se le denomina el modelo PULL que significa que los proyectos deben estar orientados a los clientes y no a los productos. También se singulariza con la expresión “Primero vender y después comprar”. Lo desarrollan en el CANVAS o LIENZO el cual se describe a continuación:



Fig. 15 Modelo CANVAS – Bloque racional y emocional  
Fuente: Osterwalder, Pigneur, Bernarda y Smith, A. (2014)

Este modelo se basa en la forma como las personas reaccionan al momento de realizar alguna compra. La parte derecha representa al lóbulo cerebral derecho y la parte izquierda representa al lóbulo cerebral izquierdo. Este último representa lo emocional y lo creativo. El lóbulo izquierdo representa lo racional, siendo el primero el más importante, pero a su vez lo más difícil de determinar porque no se expresa en una conversación formal o en una encuesta. Un Modelo de Negocios describe cómo tu emprendimiento crea, entrega, y captura valor. Un modelo de negocios es dinámico. Los hechos están afuera en el mundo real con clientes reales, no en la oficina. El Modelo de negocios es primero, después el plan de negocios. Por otro lado debe mencionarse que el modelo describe cómo se organizará la empresa en base a la oportunidad de se ha determinado sea por observación o por información previa y el pivoteo hasta lograr un producto mínimo viable. El modelo de negocios no desarrolla estrategias pero el Plan de Negocios sí, por tanto ambos se complementan.

El modelo de negocio compromete la organización del mismo para crear valor y generar ingresos. El modelo propone en primer lugar tanto la propuesta racional como la propuesta emocional. Es una propuesta más objetiva que el Plan Estratégico en el sentido que define un marco previo al inicio del Plan Estratégico, considerando

las necesidades más sentidas y valoradas por el mercado. Actualmente se tienen en vigencia algunas variantes del modelo original. Por ejemplo en Modelo Lean CANVAS y el Modelo RUNNING Lean. El primero orientado al emprendimiento personal y el segundo también pero orientado al desarrollo de start ups, es decir utiliza recursos tecnológicos, todos ellos tienen una orientación al desarrollo del cliente al ser propuestas más individualizadas.

## **ANÁLISIS DE LOS MODELOS TEÓRICOS ALREDEDOR DEL ESPÍRITU EMPRENDEDOR**

Según Varela y Jimenez (s/f) mencionan:

Que la idea de la educación empresarial es poder brindar al ser humano las capacidades y habilidades necesarias para que sea un factor de desarrollo económico y social, para que esté capacitado como empresario capaz de superar sus limitaciones y las del país y de hacer una contribución efectiva a nuestro desarrollo; empresario innovador, independiente, creador, líder, original, arriesgado, visionario que logra satisfacer sus metas personales por su propia acción. También señala que identifica cinco ingredientes básicos para que un negocio tenga probabilidad de éxito: 1. Conocimiento técnico, 2. Oportunidad de negocio, 3. Contactos personales, 4. Recursos, 5. Clientes con pedidos. Toda educación empresarial tiene que trabajar con estos elementos y desarrollarlos adecuadamente, pero no aisladamente sino en relación con las características empresariales y con las características del ambiente. También señala que las características básicas del empresario son: Necesidad de logro, Necesidad de independencia/ autonomía, Liderazgo/capacidad fuerte de persuasión, Toma de iniciativa, Honestidad/integridad/confiabilidad, Atraídos por retos no por riesgos/ corren riesgos moderados, Centro de control interno/confianza en sí mismo/Noción de suficiencia de sus capacidades, Orientación hacia metas específicas, Compromiso total/ determinación/ perseverancia, Tolerancia de: incertidumbre, ambigüedad y presiones, Buenas relaciones con empleados y con medio ambiente, Nivel energético muy alto, Capacidad de trabajo muy alta, Creatividad/ Imaginación/Innovación, Conocimiento del negocio/Experiencias, Capacidad de solución de problemas.

Winsor y Hanlon (2016) presenta un marco sólido para la evaluación de oportunidades especialmente adecuado para cursos introductorios de emprendimiento donde un objetivo importante de aprendizaje es la capacidad de

evaluar oportunidades de negocio. El marco se divide en tres elementos principales: Oportunidad, Requerimiento de Recursos y el Empresario.

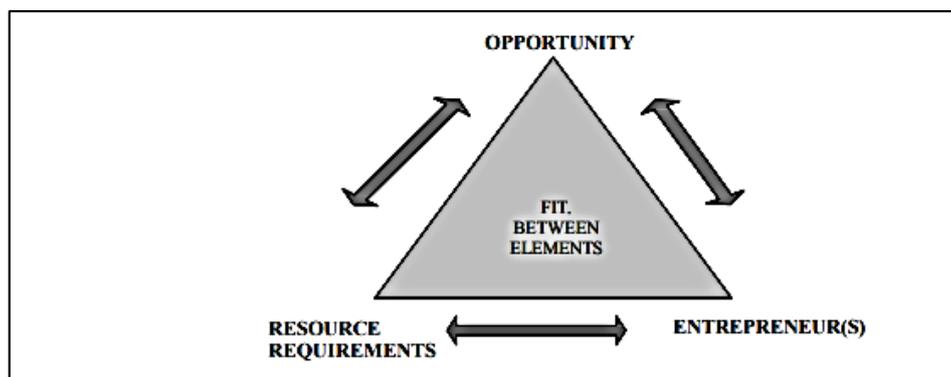


Fig. 16 Plataforma de evaluación de la oportunidad  
Fuente: Winsor, B. y Hanlon, D. (2016)

Donde el requerimiento de recursos consiste en el compromiso, capital humano técnico y de negocios y capital financiero. El emprendedor debe contar con características emprendedoras personales, contar con motivos y metas, compromiso, habilidad para asumir riesgos, capital humano técnico y de negocios, capital financiero y capital social. Con respecto a la oportunidad se cuestiona la existencia de la demanda y el tamaño del mercado, su crecimiento potencial, tiempo de duración de la oportunidad, ventaja competitiva y la industria su estructura y escenario o entorno. Argumentó que el espíritu empresarial es una dinámica, un proceso a largo plazo y que la unidad de "análisis" para las actividades empresariales debería ser la carrera empresarial, lo que hace que se superponga a la educación y la experiencia actual del emprendedor en la evaluación de una empresa. En conclusión, el modelo denominado plataforma de evaluación de la oportunidad relaciona estrechamente al emprendedor, el requerimiento o necesidad de recursos y la oportunidad del negocio.

Según Kuratko (2004) concluye que el emprendimiento es más que la mera creación de negocios. Aunque es ciertamente una faceta importante, no es la imagen completa.

Las características de buscar oportunidades, tomar riesgos más allá de la seguridad, y tener la tenacidad de llevar una idea a la realidad se combinan en una perspectiva especial que impregna a los empresarios. Una "perspectiva emprendedora" puede ser desarrollada en individuos. Esta perspectiva se puede exhibir dentro o fuera de

una organización, con fines de lucro o sin fines de lucro, y en actividades comerciales o no comerciales generando ideas creativas. Por lo tanto, el espíritu empresarial es un concepto integrado que impregna un negocio del individuo de una manera innovadora. Es esta perspectiva la que ha revolucionado la forma de hacer negocios se lleva a cabo en todos los niveles y en todos los países.

Según Varela y Bedoya (2006) señala:

La educación empresarial es aquella orientada a la formación de líderes empresariales capaces de crear organizaciones en cualquier sector de la economía, con cualquier estructura jurídica, con cualquier objetivo, de cualquier tamaño, con cualquier estructura administrativa. Mencionan los autores que no es adecuado que la formación empresarial sea un bien franquiciable o único porque los entornos son diferentes, cada grupo meta es diferente.

Por otro lado, el diseño del modelo no puede consistir en replicar proyectos anteriores donde los recursos, los participantes han sido diferentes, por tanto, es absolutamente necesario que el CDE desarrolle un modelo y unas estrategias formativas y de intervención acordes con la realidad de la región. También es importante contar y aplicar metodologías ya probadas para permitir los niveles de desarrollo de las competencias empresariales: personales y de conocimiento que requiera determinado grupo meta. Toda labor de aplicación de un proceso de formación empresarial debe tener un sustento conceptual básico, que haga uso por un lado de las investigaciones teóricas y empíricas que se hayan realizado, asimismo, de experiencias aplicadas al entorno específico.

## **4.2 ANÁLISIS DE LAS ENTREVISTAS A EMPRESARIOS DE LA REGIÓN LAMBAYEQUE**

Los empresarios entrevistados tienen como característica común el pertenecer a empresas establecidos y consolidadas en el mercado, según la clasificación establecida por Global Entrepreneurship Monitor (Serida, Alzamora, Guerrero, Borda, Morales, 2016, p. 16).

Lo manifestado por los empresarios de los nueve negocios permitió definir las siguientes categorías:

**CATEGORÍA EXPERIENCIA PREVIA E INICIATIVA / ESPÍRITU EMPRENDEDOR:** En los negocios: Comercial, de Servicios y Manufacturero.

Definiciones:

Espíritu y Sastre (2007, p. 97) señalan como definición de iniciativa o espíritu emprendedor:

Estado de alerta hacia las oportunidades, basado en las diferencias de las percepciones individuales, y explica que el valor del emprendedor está en el aprovechamiento de las oportunidades de beneficio sin explotar, procedentes de una mala asignación de recursos”. Ese estado de alerta dependerá del deseo por parte de la persona de convertirse en empresario y de la intención que tenga para hacer realidad ese deseo.

En lo que respecta a experiencia previa, Espíritu y Sastre (2007, p. 101) señalan:

La habilidad propia que define la figura del emprendedor se forma por medio de una experiencia de trabajo y personal. La experiencia previa de los emprendedores juega un papel importante a la hora de tomar una decisión al respecto, ya que, cualquier trabajo realizado puede servir como antecedente al futuro emprendedor.

Rae y Carswell (2000, pp 223, 224) señalan que las historias de vida permiten comprender el emprendimiento como una teoría de vida basada en la evolución,

compuesta de experiencias, significados y sabiduría de empresarios exitosos que los transmiten a otros empresarios. Definen:

El aprendizaje emprendedor como un proceso social continuo de individuos que aprenden de su propia experiencia personal y de otros que le permiten desarrollar sus propias teorías personales, siendo exitoso en la aplicación de estas teorías y posibilitando a otros adaptarse y aprender de ellos.

#### MINIMARKET:

*“En sí no tiene un administrador. No se lleva un control exacto de lo que sucede dentro de la empresa...cuatro años... Pero nosotros ya tenemos experiencia en lo que es bodega y eso... desde toda la vida... mi experiencia que tengo es básicamente en un hotel, yo he trabajado en un hotel y pues un hotel extranjero, porque fui al extranjero a trabajar, entonces digamos que la experiencia de trabajar con otras personas... porque tenían una buena cultura empresarial, una cultura de procesos y todo es muy perfecto”*

#### SERVICIO DE REFRIGERACIÓN Y AIRE ACONDICIONADO:

*“En experiencia de trabajo... no... no es este negocio. Yo lo he implementado desde años atrás... trabajaba en distintas empresas, en Lima y acá en Telefónica... he sido supervisor en Telefónica... si claro en el área de energía... Claro, más que eso a conocer todo el sistema de energía que se requiere. El tema eléctrico, el tema de climatización... y dicho de paso, algunas amistades con las que ya había hecho contratos, pues me dieron la mano, me dijeron, sabes qué empieza con esto. Me dieron un paquete gigante donde me dio un inicio.”*

#### PRODUCCIÓN ALFAJOR GIGANTE

*“Desde los 17 años he trabajado yo en diferentes fábricas... he trabajado en diferentes fábricas de acá en Lambayeque: San Roque. Sí, no, no así fue como trabajaba y aprendí de todo.”*

## EMPRESA DE SERVICIOS, EJECUTOR Y PROVEEDOR INDUSTRIA DE LA CONSTRUCCIÓN

*“Terminando el colegio, con 16 años un amigo me lleva de almacenero para una obra. Estaba muy cerca de los constructores y veía como llegaban los proveedores. Me interesó el tema económico... Ahora tengo 45 años y sigo en el rubro...la experiencia previa es muy importante por el conocimiento y las relaciones”*

## CONSULTORÍA EN GESTIÓN Y EVALUACIÓN AMBIENTAL

*“Ahora ya tengo 8 años de experiencia desde que salí de la universidad...la empresa tiene 2.5 años...Yo soy Biólogo de profesión...Yo vengo a tomar idea cuando vengo a estudiar la Maestría en la USAT en Seguridad y Salud en el Trabajo”*

## DISTRIBUIDORA APÍCOLA

*“La empresa tiene tres años...mis abuelos son de Illimo...soy profesional en turismo y gestiono viajes relacionándolo con la miel...lo manejo desde el 2005”*

## PÁGINAS WEB Y PUBLICIDAD

*“La empresa tiene algo más de tres años... estuve trabajando en Registros Públicos y en la Caja Trujillo...en la Caja Trujillo me dieron una tarea que tenía que ver con todo lo que era publicidad exterior...hice prácticas en una empresa de informática que vendía software, como yo les ayudé a hacer su plan de marketing”*

## JOYERÍA

*Se inició con mi abuelo hace más de 40 años...mi padre falleció en el 2011 y yo pertenezco a la tercera generación”*

## PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE AGUA EN BIDONES

*“Trabajé en Backus...yo veía todo y gane experiencia en los procesos industriales y el tema metal mecánico...Backus es una empresa que tiene multifunciones...tratamiento de agua...siempre contrata empresas A1 para el tema del tratamiento del agua...yo era la persona de contacto...soy ingeniero civil pero mi experiencia es en Backus...nosotros el año 2014 ganamos un premio a nivel nacional por una innovación tecnológica*

Según García (2013, p. 36 - 37) cita:

Un autor que ha abordado el problema de caracterizar al empresario de las pequeñas empresas Clemente Ruiz Duran (Ruiz Duran, 1995, 45) y como producto de una serie de encuestas a empresarios PYME de empresas manufactureras a lo largo y ancho del territorio nacional, nos expone un perfil caracterizado como se indica a continuación: Casi la mitad de los empresarios surgió de un proceso de entrenamiento previo en otras empresas, es decir, aprendieron a operar un negocio, como empleados. La motivación básica para iniciar una empresa manufacturera fue el conocimiento previo del área de negocios. Lo que significa que el dominio de un sector específico de negocio les permitió, además de contar con los fundamentos del mismo, conocer a clientes y proveedores del mismo, siendo así más fácil comenzarlo.

Estas declaraciones caracterizan la condición de la experiencia previa como condición para llegar a tener un negocio establecido y consolidado, principalmente en el rubro de la actividad en la que trabajó como dependiente el empresario. Con la experiencia previa, los empresarios desarrollan una capacidad de aprendizaje que les ha permitido conducir y elevar la productividad y competitividad de sus empresas.

La relación entre los valores personales, motivación y establecimiento de metas son altamente significativos en el aprendizaje de cada persona. Asimismo, existen cinco etapas en las cuales las personas ganan experiencia: vida inicial, donde destaca el antecedente familiar, la educación y la adolescencia. La segunda etapa es la carrera inicial formada por los primeros trabajos, aprendizaje vocacional y profesional. La tercera etapa constituida por participar y entrar en una empresa donde selecciona, inicia, adquiere o se une a un negocio. La cuarta etapa es el crecimiento de la empresa, donde se toma el control, se conduce, se lidera, desarrolla personas en el negocio. Por último, la etapa de moverse dentro y fuera de la empresa, donde se vende, encuentra nuevas oportunidades después del negocio. Por último, los autores

proponen un modelo de aprendizaje emprendedor el cual define que la experiencia previa es fundamental para la confianza y autoconfianza del emprendedor, el cual comprende un proceso de aprendizaje previo que le permite desarrollar: (1) una teoría personal en áreas como la visión, toma de decisiones, planificación, crecimiento del negocio, orientación al mercado, balance entre el control y el dejar hacer y gestionar a través de la gente; (2) capacidades que se auto reconocen, por ejemplo en ventas, desarrollo del personal, mejora del desempeño del negocio y crecimiento corporativo; (3) aprendizaje activo, proveniente de varias fuentes que incluye experiencia directa, experimentos, fracasos o éxitos; (4) aprendizaje social vía relaciones, que provienen de terceros con fuerte influencia, que pueden ser los padres, mentores, propietarios de empresas fuertes, otros emprendedores, consultores, empleados o profesores universitarios (Rae y Carswell, 2000, p 223, 224)

Con respecto a la iniciativa emprendedora de los tres negocios familiares, si bien, los negocios comercial y de servicios nacieron con el apoyo y respaldo económico de los padres a diferencia del empresario manufacturero que deviene de migrar a Lambayeque por su condición de pobreza y animado por otros familiares que hicieron lo mismo entre ellos sus hermanos, los tres negocios nacen con un alto espíritu emprendedor por parte de los empresarios. Manifestaron lo siguiente en relación a la iniciativa emprendedora:

#### MINIMARKET

*“probablemente, pero o sea si vamos mucho más atrás, este, mis abuelos o sea los papás de mi mamá tuvieron una bodega... si en la sierra en Minabamba de Santa Cruz... este aparte, que digamos todos los hermanos, porque ellos fueron 12 hermanos, todos, la gran mayoría de ellos son bodegueros... bueno, básicamente como le digo, el negocio como bodega empezó ya desde que yo nací, prácticamente y fue así porque pues mi mamá se tenía que ocupar de mí y como pues esa época tal vez los ingresos eran necesarios, más ingresos, este ella decidió emprender lo que una bodega... entonces esa experiencia la trasladó para hace digamos 20 años atrás, iniciar un negocio que lo inició con trescientos soles“*

## SERVICIOS DE REFRIGERACIÓN Y AIRE ACONDICIONADO

*“Más que todo, las amistades que tenía y la iniciativa que yo tenía de armar mi propia empresa... quería ser independiente... muy aparte de eso, la decisión que mi padre tenía desde el comienzo, de armar su propia empresa, ser independiente, él siempre tenía la idea... No lamentablemente no pudo, estaba iniciándose y por él también me incentivó a darme una mano es este tema. Con él nos iniciamos en el tema de esta empresa. Él fue el socio de la empresa... Ahí nomás que me desligué de ser dependiente, ya había formalizado mi empresa... para hacerlo, como le comente, al inicio mi padre me financió un poco... bueno en sí, al inicio fueron cinco mil soles en efectivo, el resto eran bienes... el capital inicial del negocio fue de veinte mil soles”*

## PRODUCCION DE ALFAJOR GIGANTE

*“He trabajado en diferentes fábricas ... sí varias fábricas... así fue como trabajaba y aprendí de todo, entonces algún día tengo que hacer mi propio negocio como ya sabía todo y hasta que llegó el tiempo.. Un jefe que era mío un dueño de una fábrica, él me dijo bueno, o sea me veía como trabajaba que yo sabía todo, me gustaba trabajar hartito. Me dijo, tu meta así como vas, vas a hacer tu propio negocio, no vas a estar mucho tiempo conmigo... en ese tiempo empecé con un capital de setecientos soles. Yo solito hacía, todo era manual”*

## EMPRESA DE SERVICIOS, EJECUTOR DE OBRAS, PROVEEDOR INDUSTRIA DE LA CONSTRUCCIÓN

*“Yo genero confianza en el negocio, soy serio en los plazos, casi siempre cumplo a veces hasta perdiendo...yo busco las oportunidades”*

## CONSULTORÍA EN GESTIÓN Y EVALUACIÓN AMBIENTAL

*“En el primer año nos consolidamos en el tema de gestión ambiental, en el segundo año en el tema de seguridad y salud ocupacional, este año estamos iniciando el tema de inocuidad alimentaria”*

## DISTRIBUIDORA APÌCOLA

*“El año pasado he llevado como 200 a 300 personas al museo de la miel en Illimo que es de un productor en Illimo...tengo en mente contar con una movilidad y llevar gente cada 15 días”*

## PÀGINAS WEB Y PUBLICIDAD

*“Trabajaba bien todo pero no me gustaba...porque siempre me había gustado lo que era la publicidad...mi conocimiento ha sido mayormente lo que es YOU TUBE”*

## JOYERÌA

*“El tiempo que estoy como administrador he podido lograr que aumenten y mejoren procesos en la joyería... soy investigador de lo que es perfección de procesos”*

## PRODUCCIÒN Y COMERCIALIZACIÒN DE AGUA EN BIDONES

*“He vuelto a participar en otro concurso y he vuelto a ganar pero ya para fabricar la bolsa...es otra línea”*

Según Duarte y Ruíz (2009 p. 4) citan:

En el mismo sentido el emprendedor debe contar con unas características particulares: necesidad de logro, disciplina, alta autoestima, trabaja por resultados y construye ambientes positivos frente a la iniciativa de un proyecto; también los investigadores identifican el espíritu emprendedor con: dinamismo, creatividad, innovación, flexibilidad, crecimiento y riesgo.

Estas declaraciones caracterizan a la iniciativa / espíritu emprendedor como la fuerza vital para iniciar un negocio, sin el cual no podría ser sostenible en el tiempo. El espíritu emprendedor es el pilar que permite al empresario gestionar la

productividad, la competitividad de sus empresas pero sobre todo la innovación en su proceso de crecimiento y desarrollo.

**CATEGORIA INNOVACIÓN EN VALOR Y COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL:** En los negocios: Comerciales, de Servicios y Producción.

Según Nagles (2014) señala que la innovación y los respectivos resultados del proceso de innovación son los que han permitido a la humanidad alcanzar los actuales niveles de bienestar y confort. La innovación es una acción eminentemente empresarial y las organizaciones son el escenario natural de la innovación. Define como innovación en valor:

Implementación de cuatro acciones estratégicas que están orientadas a: la eliminación de atributos irrelevantes para el cliente, la reducción de características normales al nivel básico; estas estrategias están enfocadas en la productividad y reducción de costes; la creación de nuevos atributos que son valiosos para el cliente y el incremento de las características esenciales para asegurar la satisfacción del cliente. Dichas estrategias están orientadas a la innovación y la diferenciación, base fundamental de la creación de valor.

Martínez, Charterina y Araujo (2010) definen Competitividad Empresarial:

Capacidad para, rivalizando con otras empresas, conseguir un rendimiento superior al de sus competidores. La Competitividad de la empresa está determinada por tres tipos de factores o fuentes: los relativos al país donde la empresa se ubica (efecto país o efecto territorio), los derivados del sector al que pertenece (efecto sector o efecto industria) y los que tienen su origen en la propia empresa (efecto empresa).

Con respecto a innovación los empresarios manifiestan los siguientes aportes realizados a sus negocios:

MINIMARKET

*“Claro, exactamente sí, porque mi tesis que hice ya para finalizar la profesión fue justamente la conversión de la bodega común, el concepto que conocemos, para convertirse en un autoservicio... pues básicamente hablando con mi mamá, que hay una nueva tendencia, vamos a aganar más clientes , íbamos a ser más rápidos... donde el cliente puede ir y adquirir sus productos que le agraden de manera propia y puedan también elegir entre la variedad porque la diferencia*

*entre una bodega y autoservicio es muy distinta, en una bodega tu tienes que pedir y a veces no conoces los productos que ofreces y los precios en una bodega, en cambio en un autoservicio tú vas y ves y eliges entre una variedad de productos a tu gusto... no se ha cambiado de local, es el mismo...solamente un poco la arquitectura, el diseño de la tienda...ver el tema de la iluminación, integración de sonido al establecimiento...colocar cámara de seguridad...comprar un sistema de seguridad de PROSEGUR...claro nuevos productos, nuevas marcas, pues entonces digamos un objetivo a corto plazo es mantenerse en un margen de prueba y error para mejorar...bueno yo creo que lo que nos diferencia de la competencia de otro negocio es básicamente la experiencia que viven en el establecimiento”*

#### SERVICIO DE REFRIGERACIÓN Y AIRE ACONDICIONADO

*“La experiencia en el tema de Telefónica, para qué...me nte porque teníamos equipos que acá no llegaban, ahora recién están llegando...Inclusive trabajé para claro y para Telmex, que también era igual. Claro tenía equipos mucho más nuevos que telefónica...a veces llegaban ingenieros de otros países y nos enseñaban a manejar esas máquinas...me ayudó bastante y me reconocieron bastante la empresa con la que trabajaba, porque pues sobresalí un poco en ese tema, por eso es que también me pusieron como supervisor...o sea las empresas que nos visitan, con las que yo laboro son de Lima. Ellos dan capacitaciones en sus plantas...el potencial en este rubro es muy grande, y es más, inclusive pienso cambiar un poco el rubro...para llevar un paralelo...”*

#### PRODUCCIÓN DE ALFAJOR GIGANTE

*“Claro, tengo un hermano que ha surgido bastante en este negocio y él ya estaba empezado pues...él también me motivaba pues no sigue para adelante, siempre vas a tener obstáculos pero tu sigue adelante nomás no te desanimes porque a veces se perdía, a veces el cliente rechazaba el producto... se introdujo el envasado al vacío”*

## EMPRESA DE SERVICIOS, EJECUTOR OBRAS, PROVEEDOR INDUSTRIA DE LA CONSTRUCCIÓN

*“A partir de octubre del año pasado tome la decisión de que trabajaran más personas en el tema administrativo... hora tengo un chico estudiante de ingeniería industrial y el me está viendo todo el sistema organizativo porque yo no manejo el Excel por ejemplo y este chico maneja todo este tema...me da los datos que necesito en un minuto...antes yo era el que cotizaba, vendía, facturaba, cargaba, yo hacía de todo”*

## CONSULTORÍA EN GESTIÓN Y EVALUACIÓN AMBIENTAL

*“Estamos certificados en ISO 90001...este año estamos trabajando con AHORA LAMBAYEQUE vinculado a la red de restaurantes de la Región Lambayeque...estamos trabajando con proveedores primarios que le venden a METRO y TOTTUS...el ISO 9001 nos permite asesorar a las empresas que requieran certificación en ISO 9001”*

## DISTRIBUIDORA APÍCOLA

*“El turismo lo manejo desde el 2005, organizo viajes pero lo manejo con la miel...el señor que me vende la miel en menos de un año saca su registro sanitario...uso el facebook como canal de comunicación con mis clientes principalmente para medir el grado de satisfacción”*

## PÁGINAS WEB Y PUBLICIDAD

*“Yo tengo proveedores...hago el diseño y lo mando hacer...la imprenta lo tercerizo...hay una empresa llamada Culqui y quiero hacer una conexión para poder adaptarle los bloggers... el costo sería muchísimo menos...siempre estoy en constante investigación a través de la web...con la competencia siempre paso por sus locales a través de la web...veo lo nuevo que van sacando...me voy a preguntar precios...yo le hacía el trabajo, le mostraba el avance del diseño para que den su opinión...cuando te entregan el producto ya no hay forma de cambiarlo”*

## JOYERÍA

*“Antes tercerizábamos pero ahora tenemos más control sobre el proceso y la calidad de los trabajos...los problemas han sido con proveedores nacionales...ahora tenemos proveedores de Estados Unidos...tenemos cosas que nos diferencian de los demás”*

## PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE AGUA EN BIDONES

*“Nosotros logramos sacar un formato novedoso para lo que es el agua que tenía ventajas sanitarias sustanciales respecto de los bidones tradicionales...es ese barrilito...tiene una bolsa importada...la bolsa va a contraerse y no permite el ingreso del aire que está contaminado”*

Con estas declaraciones se caracteriza a la innovación, la cual tiene sub categorías según el manual de Oslo: innovación de producto, de proceso, organizacional y de marketing, donde se pone a prueba la creatividad para brindar nuevas experiencias al consumidor lo cual requiere una cultura orientada al mercado. Asimismo, la innovación requiere de investigación como lo manifiesta el empresario de la empresa comercial. La capacitación es un factor importante para las mejoras tecnológicas de producto y proceso tal como lo aplica la empresa de servicios. La empresa manufacturera, a través del bechmarking competitivo aplica las mejoras que realizan las empresas que lideran el mercado.

Las empresas declaran tener dificultades o limitaciones sobre todo en el aspecto organizacional y de marketing.

Con respecto a Competitividad Empresarial los empresarios manifiestan las siguientes experiencias en sus negocios:

## MINIMARKET

*“haber, si empezamos con el aspecto positivo, las ventajas, esto podría decir que la primera ventaja hemos ganado más clientes, segunda ventaja hemos aumentado el promedio de ventas por persona y esto tenemos la ventaja de la ubicación y al servicio que ofrecemos pues es muchas más fácil a los clientes elegirnos...”*

## SERVICIO DE REFRIGERACIÓN Y AIRE ACONDICIONADO

*“Si, todavía... eh... ahora... algunas empresas que ya ahora nos están visitando... nos están solicitado eso. Ver el plan de capacitaciones. Tengo el plan de capacitaciones pero para el personal técnico...El potencial es muy grande, el potencial en este rubro es muy grande. Y es más... inclusive pienso en cambiar un poco el rubro...O sea, no cambiarlo, sino buscar otro rubro como para llevar un paralelo...”*

## PRODUCCIÓN DE ALFAJOR GIGANTE

*“Claro, antes hacia 100 litros de leche a la semana, ahora hago 700 litros diarios y cuando sube un poquito puede llegar hasta 1000 litros diarios. Ahorita se ha multiplicado hartito.”*

## EMPRESA DE SERVICIOS, EJECUTOR, PROVEEDOR INDUSTRIA DE LA CONSTRUCCIÓN

*“Los dos últimos años las ventas han crecido un montón..hay factores externos como el fenómeno del Niño Costero el año pasado pero principalmente por inyección de capital...un sol que invierto lo multiplico”*

## CONSULTORÍA EN GESTIÓN Y EVALUACIÓN AMBIENTAL

*“ Los últimos años las ventas han mejorado...hemos comprado equipos...con aportes de mi familia y de la empresa se ha adquirido un terreno para la construcción de la casa”*

#### DISTRIBUIDORA APÍCOLA

*“Han mejorado las ventas por el tema fitness, comer saludable, ecológico...se incrementan las utilidades pero es temporal. En verano es relativamente bajo por el calor. En invierno se vende mas”*

#### PÁGINAS WEB Y PUBLICIDAD

*“Mis ventas se han incrementado sobre todo en diciembre...hay clientes que ya se mantienen... estoy en el propósito de vender marca...en publicidad muy pocos se atreven a vender marca”*

#### JOYERÍA

*“Se han incrementado las ventas pero esperamos un poco mas...con las utilidades que nos deja el negocio siempre podemos comprar maquinaria y tecnología”*

#### PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE AGUA EN BIDONES

*“Se han incrementado las ventas pero ha bajado con respecto al año anterior...es un negocio estacional...aumenta en verano y decrece en invierno”*

Con estas declaraciones se caracteriza a la competitividad empresarial como categoría para el diseño del modelo. Se refleja en los tres modelos de negocios: mejoras principalmente en el rendimiento por un alto esfuerzo en las ventas y por la diversificación del producto o los servicios. El desempeño en los procesos tiene sus limitaciones por la relación laboral y régimen empresarial informal que compensan con la condición de empresa familiar o inclusión de trabajadores de su propia zona de origen. De mejorarse las políticas tributarias para estos sectores empresariales el desempeño de estas empresas y su competitividad mejorarían.

**CATEGORÍA CAPITAL SOCIAL ORGANIZACIONAL Y REGULACIÓN TRIBUTARIA:** En los negocios: Comerciales, de Servicios y de Producción y Comercialización. Definiciones:

Solís y Limas (2012, p. 9, 10) definen: “el capital social es entonces un conjunto de relaciones sociales que tiene lugar entre individuos formando una red. Dicha red posee una estructura, una dinámica y un nivel de calidad propios”.

La estructura refiere al conocimiento que las personas tienen entre sí como a la naturaleza de su relación, es decir, si la relación entre los individuos es de amistad, vecindad, trabajo, negocios, etc.

Entre las dimensiones básicas del capital social se encuentra la estructura de la relación social como redes de tipo formal e informal; capacidad limitada o extensa, estructuralmente abierta o cerrada, heterogénea u homogénea y su relación puede ser vertical u horizontal.

Román, Gómez y Smida (2013, p. 356 - 357) definen:

El concepto de capital social organizacional (CSO) representa la competencia colectiva que emerge de la posesión de un conjunto de activos intangibles presentes en las relaciones sociales internas y externas de una empresa. Él (CSO) forma parte del conjunto de capitales inmateriales que hoy se posicionan entre los recursos valiosos, raros, difíciles de imitar e insustituibles que determinan la ventaja competitiva de una empresa.

El concepto de CSO, se relaciona con los procesos de innovación y los problemas y desafíos de su medición.

El CSO interno (CSOINT) se produce por las relaciones sociales internas; ellas comprenden las vinculaciones entre el equipo directivo de una empresa y sus empleados (CSOINT1) y las existentes entre los empleados entre sí (CSOINT2). El CSO externo (CSOEXT) se construye a partir de la relación entre los miembros de la empresa y sus partes interesadas externas (proveedores, clientes, competidores, aliados, etc.); tales relaciones pueden existir entre el equipo directivo y los actores externos (CSOEXT1), o directamente entre los empleados y tales actores (CSOEXT2).

Sukiassyan y Nugent (2007, p. 147 - 161) señalan:

Las pequeñas empresas, especialmente aquellas en países en desarrollo, enfrentan varios problemas serios: (1) costos de regulación, incluida la corrupción, (2)

contratos regulados y exigibles de acuerdo a ley, y (3) riesgos por idiosincrasia (rasgos culturales y tamaño de empresa) que lleva a los propietarios a altos costos de financiamiento. Para lidiar con estos problemas, se reconoce que las empresas ejercen elección sobre su grado de formalidad. Deben decidir: (1) registrarse formalmente con entidades oficiales en determinado régimen, o (2) participar en asociaciones informales privadas.

Kasseeah (2016, p.436) define como sector informal:

Unidades dedicadas a la producción de bienes o servicios con el objetivo principal de generar empleo e ingresos a las personas interesadas. Estas unidades generalmente operan a un nivel bajo de organización, con poca o ninguna división entre trabajo y capital como factores de producción y en una pequeña escala. Las relaciones laborales donde ellos existen se basan principalmente en el empleo ocasional parentesco o relaciones personales y sociales en lugar de acuerdos contractuales con garantías.

Los negocios manufacturero y comercial son informales al no declarar todas sus ventas y ofrecen resistencia para declararlas, teniendo una percepción negativa de la autoridad tributaria. El negocio de servicios al atender a empresas formales que adquieren productos y servicios tecnológicos y son visibles ante la autoridad tributaria le exigen factura, por tanto este negocio lleva una contabilidad completa y no evade ni elude como es el caso de los otros dos negocios.

Los tres casos han pasado por una condición de informalidad en sus inicios.

Los empresarios expresan lo siguiente:

#### MINIMARKET

*“Si también contamos con el digamos con todo el sistema POS (Point of sale o Punto de venta) electrónico pero lo que es caja registradora pero no lo hemos aplicado porque cuando tu emites un ticket tiene que estar ese ticket registrado en la SUNAT electrónicamente entonces no hemos hecho eso porque al hacer eso nosotros tenemos que cambiar de régimen tributario y a nosotros no nos conviene aún...como yo tuve dudas con el tema tributario me hicieron ver, me ayudaron a tomar una decisión porque por el momento me tiene tranquilo como quien dice pasar desapercibido pero toca el momento de pasar al otro régimen”*

*“Respecto al marketing...hablamos de marketing en lo que se basa a la publicidad, no tenemos, todo es boca a boca...bueno por ejemplo mi mamá es profesional pero médico veterinario, no tiene nada que ver con el negocio”*

*“toda la experiencia es empírica, el conocimiento es empírico pero en cierta ocasión yo intente capacitar a Carlos que es el trabajador a tiempo completo y tratando de inculcarle un poco lo que era la noción de lo que era atender a un cliente y le di un pequeño texto para que lea pero no lo leyó...al otro trabajador de part time yo no estuve presente allí pero le dejé un manual de operaciones, un pequeño manual para que tenga una idea de lo que es su trabajo de almacenar, de recepción de mercadería, entonces para que no se pierda, pero al parecer tampoco lo leyó”*

#### SERVICIO DE REFRIGERACIÓN Y AIRE ACONDICIONADO

*“Yo busqué asesoría externa. Ese es un problema bien grande para nosotros... el tema contable nos ha tumbado completamente varias veces. Me han hecho caer en multas por todo lado. Los asesores contables externos son pero la muerte...el contador no se perjudica...ellos rinden sus declaraciones mensuales a la SUNAT y bueno cosa que pase en adelante no es mi culpa, es tu problema. En ocasiones... ya voy cambiando ahorita seis contadores...no asume su responsabilidad y por más te demuestra sabes que está bien pero búscate otro entonces...como no lo tienes en planilla, no tienes un contrato, no podemos tener una persona en planilla tampoco porque no somos una empresa demasiado grande”*

*“he tenido que yo irme y pues hacer el trabajo...yo no espero que ellos hagan el trabajo...la mayoría de los técnicos me llaman a preguntarme ¿cómo hago esto? ...los principales desafíos han estado en la producción y ventas...el error que cometí yo, pues tener personas que eran muy allegadas a mí y como que no se adaptaban...no había esa confianza para presionar, para decirles necesito esto, necesito que hagas lo otro...entonces los que entraron a trabajar conmigo son mis hermanos... más que nada se volvió un poco familiar. Ingresaron dos de mis hermanos a trabajar conmigo, ambos estaban sin trabajo... y pues ellos un poquito todavía lo ven como hermandad todo esto”*

## PRODUCCIÓN DE ALFAJOR GIGANTE

Cuando se le preguntó sobre su relación con la SUNAT no respondió y cambio la conversación. Según el Centro de Desarrollo Empresarial el empresario mantiene a su empresa en el RUS (Régimen Simplificado) que ya no le corresponde por su volumen de ventas tanto en Lambayeque como en Piura. Su hijo que también conduce la empresa es contador pero la cultura empresarial en el tema tributario los mantiene distantes del régimen que les corresponde y, a su vez, los limita para el crecimiento vía apalancamiento financiero. Es preponderante la decisión del empresario fundador (papá).

Sus productos principalmente se encuentran en los puestos de venta de los terminales de las empresas de transporte que a su vez son negocios informales.

Sus trabajadores son principalmente de la sierra de Piura de donde el proviene para evitar la regulación laboral.

## EMPRESA DE SERVICIOS, EJECUTOR, PROVEEDOR INDUSTRIA DE LA CONSTRUCCIÓN

*“Tengo muchos amigos...mi experiencia en EPSEL en el 2003 conseguí muchos amigos...entre empresarios del mismo rubro nos ayudamos...con mi familia yo les escucho y les pido...hay cosas que yo ignoro...soy el canal de comunicación entre el negocio y el mercado...quien maneja las cuentas de la empresa es mi esposa...los de la SUNAT no van al mercado, se quedan detrás del escritorio, asumen que tenemos ganancias del 10% cuando la realidad es otra...somos una empresa que vende IGV a otras empresas”*

## CONSULTORÍA EN GESTIÓN Y EVALUACIÓN AMBIENTAL

*“En la empresa tomamos las decisiones con mi esposa...con mi esposa estamos abriendo otra empresa dedicada al diseño y el mantenimiento...con los trabajadores nos reunimos cada 15 días para para ver problemas de mercado y problemas internos...estoy en el régimen REMYPE...para una empresa que vende 7000 soles mensuales tener que pagar 18% de IGV es muy alto...nuestros proveedores no emiten factura muchas veces”*

## DISTRIBUIDORA APÍCOLA

*“Trabajo solo, no tengo trabajadores...tengo la costumbre de leer por internet temas de marketing...consumo el producto y retroalimentación con el proveedor en temas de peso y calidad del producto...estoy en RUS y pago 20 soles”*

## PÁGINAS WEB Y PUBLICIDAD

*“Si los mismos de la imprenta me dan los datos que yo necesitaba...para averiguar de precios, proveedores siempre me dieron la información indicada, lo que tenía que utilizar...hay confianza con los proveedores...no estoy formalizado...todo es vía virtual en mi negocio”*

## JOYERÍA

*“Somos cinco socios incluida mi madre que es la socia mayoritaria...todo lo consultamos con ella...el negocio de la familia siempre lo tienen en alto...el beneficio es para todos...con la SUNAT siempre estamos al día...somos formales pero nadie controla a la competencia”*

## PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE AGUA EN BIDONES

*“Es una empresa familiar...yo me encargo del tema de producción, de los procesos, control de calidad exhaustivo...mi esposa me apoya en el tema comercial, ventas, reparto...DIGESA está encima de nosotros como empresas formales...hace cuatro años era insostenible trabajar con la SUNAT...otra empresa de servicios la tuve que cerrar...el IGV es alto y el impuesto a la renta también...el estado me cobra como agua industrial...por cada metro cúbico yo pago 10.70 soles en cambio la competencia informal paga 0.40 soles el metro cúbico como si fuera domiciliario ”*

Según Juan (2013 p.16, 107, 108) manifiesta:

*“toda empresa tiene algo de la familia, ya que es una extensión de lo que aprendemos de ella... entre los retos de la empresa familiar en su madurez y su consolidación reflejan las siguientes características: la participación de la familia en primer y segundo grado, falta de establecimiento de reglas para la administración y control, comunicación, no existe un órgano que regule las relaciones familiares, paternalismo, falta de una planeación de sucesión, respeto a los valores culturales y a la decisión del fundador”*

Según el Banco Central de Reserva con la publicación de Loayza (2007, p.5) señala:

La informalidad es una respuesta distorsionada de una economía excesivamente regulada e impacta su potencial de crecimiento. Implica mala asignación de recursos e implica perder, al menos parcialmente, ventajas de la legalidad como la protección policial y judicial, el acceso al crédito en instituciones formales y participación en mercados internacionales. Intentando escapar del control del estado, induce a muchas empresas informales a permanecer subóptimamente pequeñas, usar canales de adquisición y distribución, y constantemente desvían recursos para enmascarar sus actividades o sobornar a los funcionarios. Además, el sector informal genera una externalidad negativa que agrava su efecto adverso sobre la eficiencia: actividades informales que utilizan y congestionan la infraestructura pública sin contribuir con los ingresos fiscales para reponerla. Dado que la infraestructura pública complementa el capital privado en el proceso de producción, un sector informal más grande implica un menor crecimiento de la productividad.

García (2013, p. 42) menciona:

Estas empresas se enfrentan, además, a un marco legal que no considera diferencias entre empresas grandes y pequeñas. Ante el fisco, por ejemplo, lo mismo es una empresa grande que miscelánea. Si bien es cierto que ha habido regímenes especiales para pequeños comerciantes, como el de “pequeño contribuyente”, estos nunca han ido a las raíces del problema; es decir, al porcentaje impositivo, a la dependencia de consultores contables y a la dificultad de gestiones de trámites. El tiempo y recursos que una empresa pequeña dedica al cumplimiento de todas esas disposiciones legales y fiscales son proporcionalmente más altos que los destinados para el mismo fin en una empresa grande. Hemos podido determinar, en las

empresas estudiadas, que mientras en una empresa grande se destina entre el 0.5% y el 1% de sus gastos administrativos para cumplir con las obligaciones fiscales, en el caso de las PYMES se destinan entre el 6% y el 17%.

Wilhem y Wilhem (2012, P. 69) respecto de las distancias culturales de Hoefsted:

En el caso empresarial peruano, se ha determinado que existe reducida predisposición para delegar autoridad. Adicionalmente, los niveles de autonomía de los trabajadores es reducido, existe una alta predisposición a aceptar un alto distanciamiento con respecto al poder y la institucionalidad. Se determina una reducida capacidad de respuesta frente a problemas o situaciones inseguras o de riesgo.

Se refleja un reducido capital social en el caso peruano.

Arriaga (CEPAL s/f, pp 2 - 3) señala:

Putnam (1993) considera el capital social desde una perspectiva socio cultural. Considera que el capital social está constituido por aquellos elementos de las organizaciones sociales, como las redes, las normas, la confianza, que facilitan la acción y la cooperación para beneficio mutuo, puesto que el trabajo en conjunto es más fácil en una comunidad que tiene acervo abundante de capital social.

En las (p. 9 – 10) se señala que una parte importante de la falla de los programas tradicionales de lucha contra la pobreza reside precisamente en las relaciones tecnocráticas y paternalistas que las agencias del desarrollo mantienen con la población a la que atienden. Según el Cuadro 2 (p.9) el autor grafica que a mayor clientelismo menor capital social y a mayor relación y sinergia entre las instituciones del estado, sociedad civil, sector empresarial y la academia se genera un mayor capital social.

Con estas declaraciones se caracteriza y relaciona al capital social y la informalidad. Las empresas entrevistadas muestran un distanciamiento de la institucionalidad sea tributaria, legal judicial, financiera y de seguridad ciudadana con el perjuicio empresarial ya que no les posibilita un crecimiento y desarrollo adecuado y sostenible en el tiempo. Las barreras culturales prevalecen y condicionan las decisiones sobre todo aquellas que tienen que ver con el largo plazo y también se aprecia un limitado capital social organizacional interno y externo que limitan la innovación organizacional y de marketing. Manifiestan tener dificultades para el manejo de personal y principalmente con los miembros de la familia que trabajan

para la empresa. El limitado capital organizacional externo influye en las empresas, no tienen intención de articularse con otras empresas por desconfianza y por el perfil bajo que desean demostrar sobre todo frente a la SUNAT.

La informalidad en el sector micro empresas es una consecuencia del aislamiento en la que operan por los siguientes factores: el clientelismo, la inexistencia de una plataforma de desarrollo por la desvinculación de la institucionalidad en todos sus niveles, desconfianza y distanciamiento de la institucionalidad tributaria y judicial. Consideran que no es conveniente declarar todas las ventas porque el monto tributario que exige la SUNAT es muy elevado. Manifiestan que el estado “*les quieren quitar mucho*”, prefieren mantenerse en el régimen simplificado. Este régimen no permite el acceso a la bancarización de los negocios comercial y manufacturero. En el caso del negocio de servicios tienen la facilidad de apalancarse con los adelantos de sus clientes considerando que son productos y servicios tecnológicos. De todos modos existe poca experiencia de apalancamiento financiero con los bancos y eso limita el crecimiento de la empresa.

## **CONCLUSIONES FINALES DE LAS ENTREVISTAS**

1. Con respecto a la Primera Categoría Iniciativa Emprendedora y Experiencia Previa, se puede inferir que ambas se complementan fuertemente en el sentido de que la experiencia personal y laboral permitirán fortalecer las iniciativas empresariales. Además, la iniciativa emprendedora fortalecida por la experiencia previa han permitido negocios establecidos y consolidados pero con limitaciones para enfrentar el largo plazo que requiere de otros factores que hagan sostenible en el tiempo a los emprendimientos. Tales factores son la investigación y el desarrollo tecnológico. Asimismo factores como la informalidad que afecta el desarrollo organizacional interno y la orientación al mercado.

La iniciativa emprendedora se complementa con la formación previa en el desarrollo de capacidades emprendedoras antes de iniciar la formación empresarial. La iniciativa emprendedora es la fuerza vital y pilar en el que se soporta todo emprendimiento exitoso. Sin la experiencia previa, sin la experiencia en el manejo de recursos, el periodo de posicionamiento puede ser mayor al necesario y la empresa puede quedarse sin recursos y sobre todo sin la rotación suficiente para atender sus obligaciones de corto, mediano y largo plazo. La falta de liquidez puede paralizar la empresa.

2. La Segunda Categoría Innovación en Valor y Competitividad Empresarial, se relacionan con la orientación al mercado en todo emprendimiento. Debe permitir a la empresa estar pendiente del mercado y de la competencia para ofrecer valor, es decir innovación de producto / servicios, de procesos, los cuales requieren de una revisión permanente de los recursos tecnológicos de producto y de procesos. Estos recursos se complementan con la Innovación Organizacional y la Innovación de Mercadotecnia. En el primer caso, para facilitar la relación interfuncional en la empresa y, en el segundo caso, para facilitar la relación funcional de los trabajadores con proveedores y el mercado.

La innovación en sus cuatro dimensiones favorece el desempeño de la empresa y se refleja en el rendimiento económico y financiero del negocio, es decir un impacto en la competitividad de la empresa.

3. La Tercera Categoría Capital Social Organizacional e Informalidad tienen relación partiendo de que el concepto de Capital Social es multidimensional al igual que el Emprendimiento ya que pueden referirse a una persona, a una empresa,

gremio empresarial, a una institución pública o a una universidad con o sin fines de lucro.

Según el estudio de Hoefsted sobre distancias culturales, las empresas peruanas se caracterizan por tener altas diferencias culturales con respecto a otros países de la Región y otros países desarrollados. Es decir, bajo capital social que influye negativamente en el desarrollo emprendedor por oportunidad, permitiendo el desarrollo emprendedor por necesidad que se relaciona directamente con la informalidad. El asistencialismo del estado o la falta de políticas de desarrollo de tipo sistémico reducen el capital social y limita el desarrollo empresarial que no aporta ingresos para el círculo virtuoso de la economía del desarrollo.

Las empresas en estudio han desarrollado innovación de producto y de procesos hasta cierto límite pero carecen de investigación y desarrollo tecnológico, lo que limita la innovación en propuesta de valor de producto y de procesos. Tienen dificultades para desarrollar innovación organizacional e innovación de mercadotecnia por las regulaciones tributarias, laborales, contractuales y la corrupción.

El bajo capital social del sector MYPE se extiende hasta los niveles individuales y específicos de capital social organizacional interno y externo de cada empresa que limita la relación interfuncional con y entre los trabajadores en el primer caso y la débil orientación al mercado en el segundo caso. Se agrava con la decisión de no ser formales porque limita el apalancamiento operativo y financiero al no poder registrar las cifras reales de los negocios, por tanto el financiamiento para el crecimiento y desarrollo es insuficiente y peligroso porque obliga a someterse al riesgo moral y operativo desde la empresa y desde del sistema financiero que perjudicaría aún más a las MYPES. El proceso de desarrollo, en términos generales, se vuelve bastante lento.

### 4.3 ANÁLISIS DE LOS MODELOS DE DESARROLLO Y FORMACIÓN EMPRESARIAL

#### MODELO DEL CENTRO DE DESARROLLO EMPRESARIAL - CDE

En el Perú, la creación de los CDE nació como iniciativa en el contexto de la Alianza del Pacífico (AP), donde se tiene como objetivo establecer mecanismos de soporte para asegurar que los emprendedores y las MIPYME se beneficien de la apertura comercial y oportunidades regionales de la AP (Ver Fig 17)



Fig. 17 Servicios del CDE  
Fuente: PRODUCE (2016)

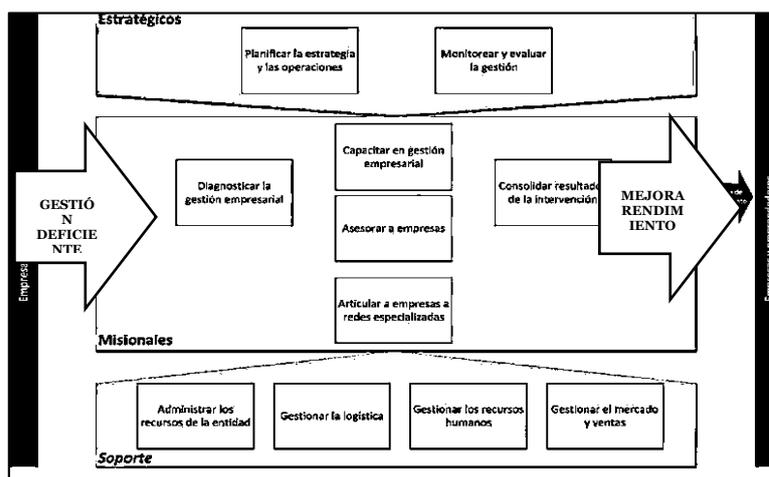


Fig. 18 Mapa de Procesos del Centro de Desarrollo Empresarial  
Fuente: Ramírez, Gonzales y La Madrid, M. (2017)

El Mapa de Procesos de la figura 18 muestra una orientación del desarrollo empresarial basada en el rendimiento y no precisa el desempeño empresarial.

El Centro de Desarrollo empresarial es gestionado y dirigido por el Instituto Universidad Empresa y Sociedad. Cuenta con tres asesores: uno para tributación, uno para formalización y otro para gestión empresarial. Adicionalmente tienen

como apoyo a una asistente administrativa. El Programa SCORE se ha complementado recientemente al CDE basándose en la Teoría del Cambio con servicio in house que está generando mejoras en los productos y procesos del empresario principalmente manufacturero. Está limitado este Programa al no intervenir en los servicios que actualmente son más tecnológicos.

La ubicación del Centro es en las Instalaciones del IES – Primer Piso del edificio de Idiomas y la dirección es Av. José María Escrivá de Balaguer N° 855, Chiclayo.

**Tabla 11 INDICADORES DE DESEMPEÑO DEL CDE**

Indicador	Descripción
% de Clientes que han reducido sus costos	Número de clientes que han reducidos sus costos operativos con respecto al total de clientes atendidos en el periodo de evaluación expresado en términos porcentuales.
% de Clientes que incrementaron rentabilidad	Número de clientes que han incrementado su rentabilidad con respecto al total de clientes atendidos en el periodo de evaluación expresado en términos porcentuales.
Monto generado por nuevos contratos	Monto total generados por nuevos contratos por efectos de las intervenciones del CDE en sus clientes para el periodo de evaluación
Satisfacción del cliente	Calificación promedio otorgada por los clientes por los servicios provistos por el CDE en el periodo de evaluación.
Articulación de empresas	Número de clientes que han sido articulados a la red de servicios empresariales en la que el CDE está involucrado
% de Rentabilidad operativa	Ingresos generados por el CDE antes de intereses e impuestos con respecto al total de ingresos generados.
Clientes atendidos	Número de clientes que han sido atendidos en los diferentes servicios ofrecidos por el CDE.

Fuente: Ramírez, Gonzales y La Madrid (2017)

## **MODELO DE DESARROLLO DE CAPACIDADES EMPRENDEDORAS**

Según CEFE (Economías a través de la formación de empresas) Internacional (1998) señala:

Solo 2% de las personas en el mundo son competentes frente a los cambios, el 40% de las personas tiene potencial para el cambio y el 58% de las personas tienen insuficientes competencias para el cambio. Su aplicación en el mundo ha permitido que el 91% de los participantes lo hayan utilizado para desarrollar sus competencias empresariales, un 93% para su propio desarrollo personal y el 86% para el desarrollo

de sus negocios. CEFE se desarrolla a través de talleres vivenciales y lúdicos donde el participante aprende haciendo, es decir se aplica la andragogía. El participante no necesita tener un nivel académico por las características de la metodología.

Existen experiencias de su aplicación en la USAT, CIP Lambayeque, PEOT - Mórrope, PEOT - Olmos así como a empresas privadas como British American Tobacco en Oyotun y Chongoyape, pero no se han sistematizado las experiencias y, para cada caso, se han aplicado las mismas herramientas sin adaptación y solo con objetivos generales de desarrollo. El modelo propone desarrollar el espíritu emprendedor y pretende aspirar hacia una sociedad emprendedora desarrollando en sus participantes capacidades emprendedoras personales, preparándolos para un escenario de emprendedores planificadores o un escenario de emprendedores con iniciativa empresarial, pero no aborda lo que significa la incertidumbre empresarial en emprendimientos dinámicos porque se ha enfocado en grupos vulnerables. Las capacidades emprendedoras se resumen a continuación:

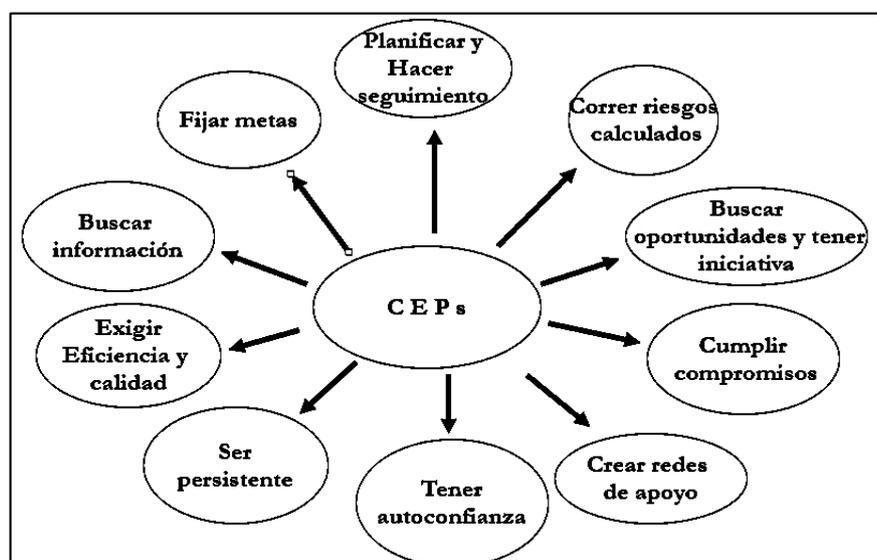


Fig. 19 Características Emprendedoras Personales  
Fuente: CEFE Internacional (1998)

El modelo CDE de PRODUCE se ha gestionado más como un modelo de promoción, considerando que en Chiclayo solo realiza asesorías en tributación, formalización de empresas y asesorías en gestión empresarial sin llegar a los aspectos técnicos o tecnológicos que constituyen la formación empresarial y el desarrollo de la iniciativa emprendedora. La nueva modalidad del SCORE viene cubriendo parcialmente esas necesidades pero es un programa con plazo definido y no se sistematiza para conocer las experiencias ganadas.

La metodología CEFÉ propone un cambio en cada facilitación que realiza y mide el avance y los logros de sus participantes. En la actualidad se vienen desarrollando metodologías promoviendo las empresas start up o negocios escalables / dinámicos pero utilizando recursos tecnológicos que es limitado para un cierto sector de la población que debe tener conocimientos tecnológicos así como experiencia previa y entornos favorables para desarrollar dinámicamente los negocios.

### **MODELO DE FORMACIÓN EMPRESARIAL UNIVERSIDAD ICESI**

El modelo genérico de la Universidad ICESI se desarrolla bajo el enfoque de competencias estableciendo cuatro etapas: desarrollo del espíritu empresarial, generación de oportunidad del negocio, el plan de negocio y el crecimiento empresarial de manera lineal pero no incluye el desarrollo del modelamiento del negocio o innovación como ventaja competitiva el cual es vital para pretender desarrollar un plan de negocio ajustado a las necesidades individuales o de algún grupo meta. Por otro lado, el diseño de la formación del espíritu empresarial se basa en el desarrollo de habilidades personales que son importantes pero insuficientes para el desarrollo del modelo de negocio, el mismo que requiere de formación empresarial, experiencia previa e investigación con orientación al mercado por lo que la intervención se vuelve compleja. El desarrollo de estrategias formativas de corto, mediano y largo plazo y la presencia de una plataforma de desarrollo con presupuestos externos podrán facilitar la profesionalización del futuro empresario quien, a su vez, se espera podrá organizar la cadena de sucesión en las micro y pequeñas empresas.

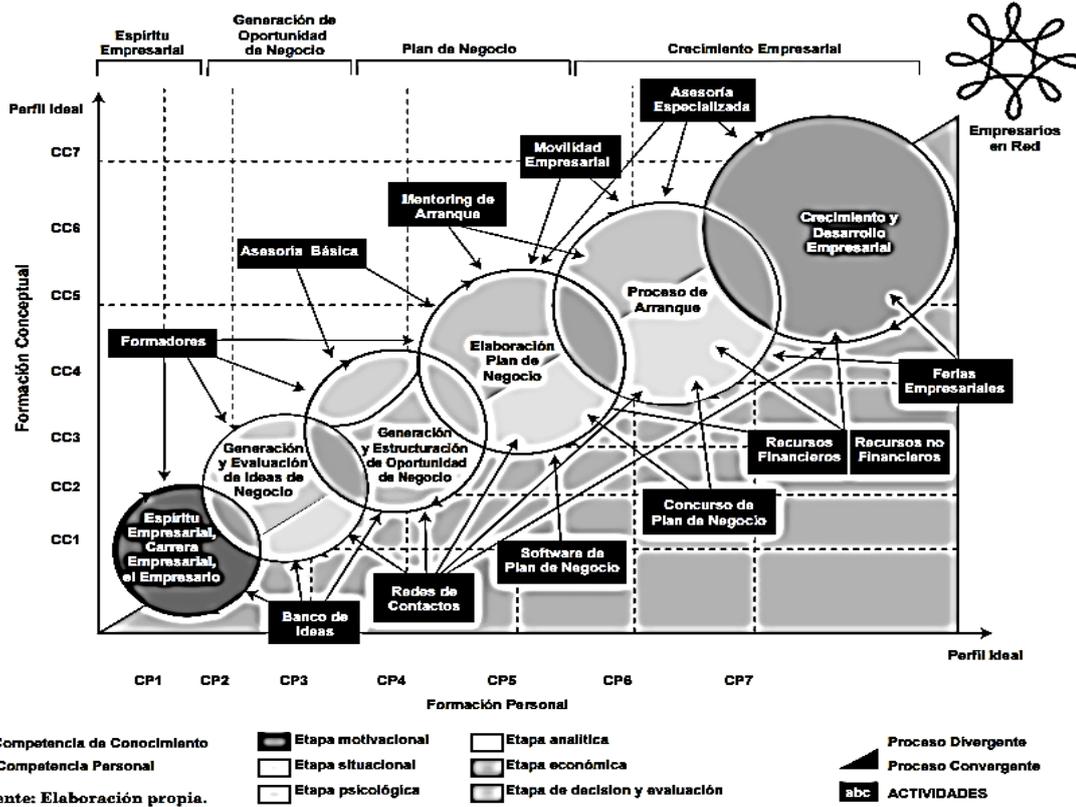


Fig. 20 Modelo Genérico de Formación de Empresarios - ICESI  
 Fuente: Varela y Bedoya (2006)

## MODELO HIPOTÉTICO DE DESARROLLO

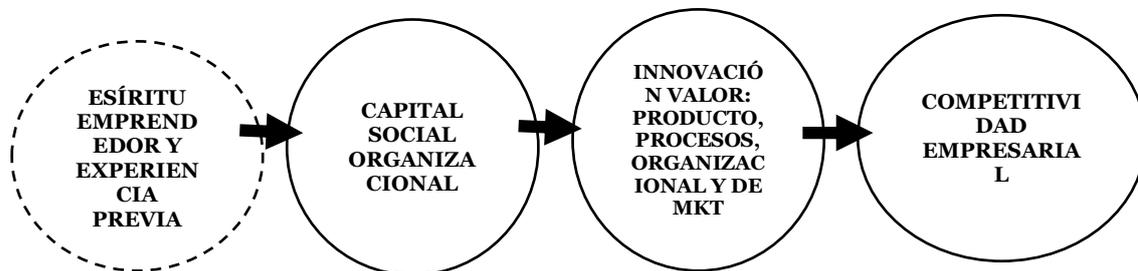


Fig.21 Modelo Hipotético de Desarrollo  
 Fuente: Elaboración propia

**Tabla 12: INDICADORES DEL MODELO HIPOTÉTICO**

<b>Categoría</b>	<b>Definición</b>	<b>Indicadores</b>
<b>Capital Social</b>	Por capital social, se entiende aquel activo intangible que se manifiesta en la capacidad de confianza, valores cívicos y asociatividad que pueda lograr la sociedad. Tiene niveles micro y macro. (Linares, Colmenares, Espinoza y Cote, 2009).	Confianza
		Redes de cooperación
		Normas, actitudes, valores
		Generación de conocimiento
<b>Innovación</b>	Introducción de un nuevo o significativamente mejorado producto (bien o servicio), de un proceso, de un nuevo método de marketing, o un nuevo método de comercialización o de un nuevo método organizativo, en las prácticas internas de las empresas, la organización del lugar de trabajo o de las relaciones exteriores". (Fuente: Manual de Oslo, 3° edición año 2006).	De producto De proceso Organizacional Mercadotecnia
<b>Competitividad Empresarial</b>	Capacidad para, rivalizando con otras empresas, conseguir un rendimiento superior al de sus competidores. (Martínez, Charterina, Araujo, A., 2010)	Desempeño
		Rendimiento

Fuente: Elaboración Propia

Para el diseñar el modelo conceptual de desarrollo empresarial se parte del modelo hipotético donde la experiencia previa y la iniciativa emprendedora son fundamentales porque representan los motores del emprendimiento; el capital social organizacional interno influye en la innovación y la innovación influye en la competitividad empresarial.

Con lo cual se determina como problema central que la ausencia de experiencia previa, iniciativa emprendedora, capital social, capacidades emprendedoras, capacidades para el modelamiento de negocio y capacidades de dirección y diseño estratégico no permiten el proceso de innovación ni la competitividad de las MYPES en la región Lambayeque.

Las causas del problema, corroboradas con las entrevistas realizadas a las empresas MYPE de la Región Lambayeque se resumen en:

- a. Desconfianza en el Gobierno, limitado acceso a bancos y otras empresas similares
- b. Mala o débil planeación financiera; limitado apalancamiento
- c. Desconocimiento de adelantos tecnológicos o como financiarlos

- d. Desconocimiento del potencial del producto
- e. Incapacidad para relacionarse con otras empresas
- f. Falta de innovación en productos, procesos, tecnología así como aplicación de estrategias de corto plazo principalmente
- g. Entre los efectos que se generan se detallan:
- h. Informalidad, falta de financiamiento y apoyo del Gobierno, sometidos a una competencia agresiva con bajo poder negociador.
- i. Bajos niveles de producción siendo estos por lo general para subsistencia.
- j. Rezago tecnológico, procesos productivos obsoletos.
- k. Deficiente planeación de eventos de promoción.
- l. Pérdidas de oportunidades e inexistencia de redes de cooperación.
- m. Estancamiento económico. No hay crecimiento ni desarrollo ni posicionamiento en el mercado.

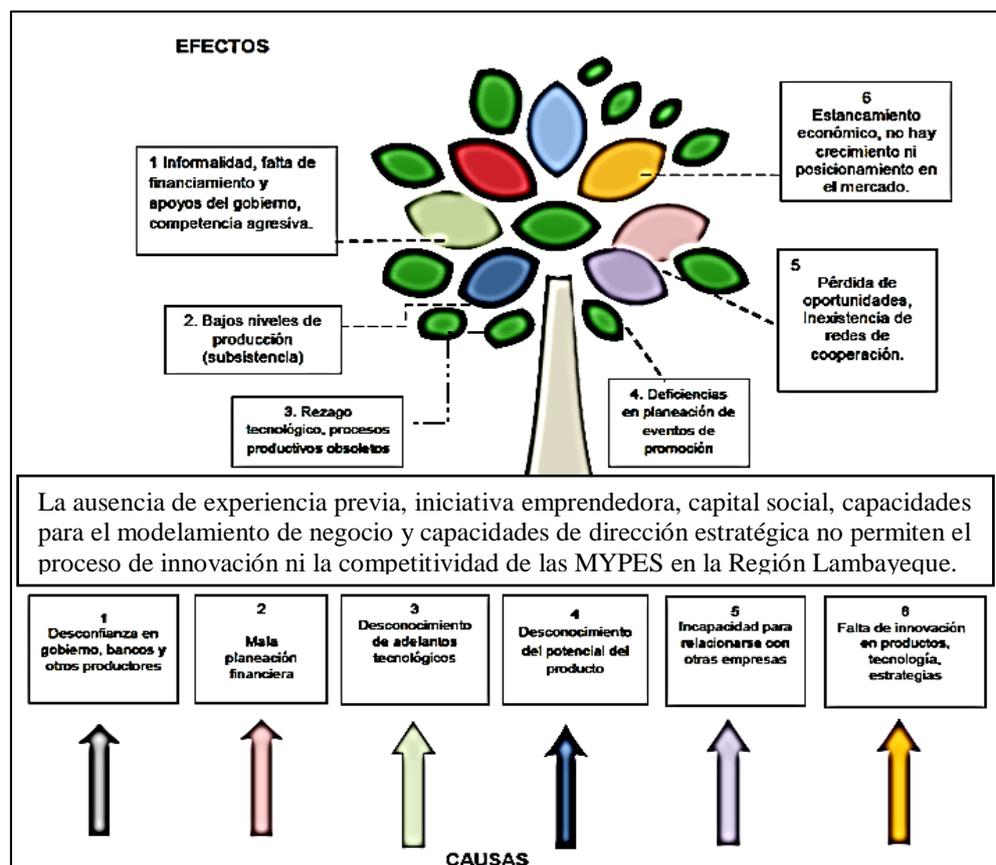


Fig. 22 Problema Central de las MYPES de la Región Lambayeque  
Fuente: Elaboración propia

Se considera también que el punto de partida para la elaboración del modelo no es la idea sino el empresario, por lo que para desarrollar el perfil de formación del empresario por competencias según sus necesidades se propone el siguiente modelo:

## **MODELO BASE DE DESARROLLO EMPRESARIAL**

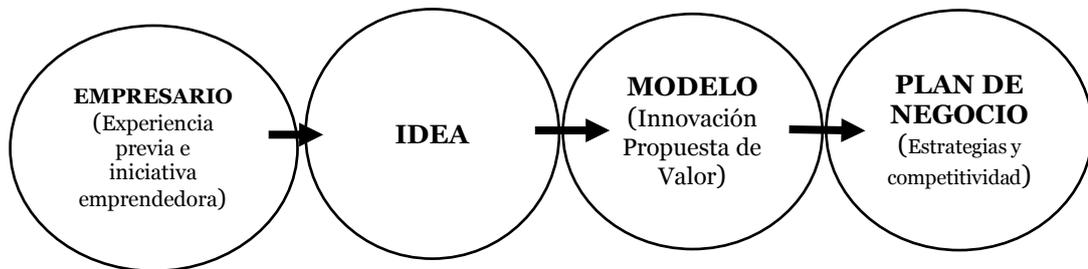


Fig. 23 Modelo base de Desarrollo Empresarial  
Fuente: Elaboración propia

### **4.4 DESARROLLO METODOLOGICO**

La evaluación del espíritu emprendedor y principalmente de la experiencia previa del empresario potencial, iniciado o establecido o sector empresarial es el punto de partida del proceso de evaluación. La evaluación del capital social es el punto de partida del proceso de formación. Dada la diversidad de empresas y su condición individual hace incierto el proceso de formación. Por ello, la investigación a través de encuestas y entrevistas son una condición para incorporar las estrategias de I + D + i de manera permanente a fin de garantizar la mejora continua, dinamismo y flexibilidad del proceso.

En segundo orden se toma como base el modelo CANVAS del modelamiento del negocio para desarrollar la innovación en la propuesta de valor que en la práctica es una investigación fenomenológica.

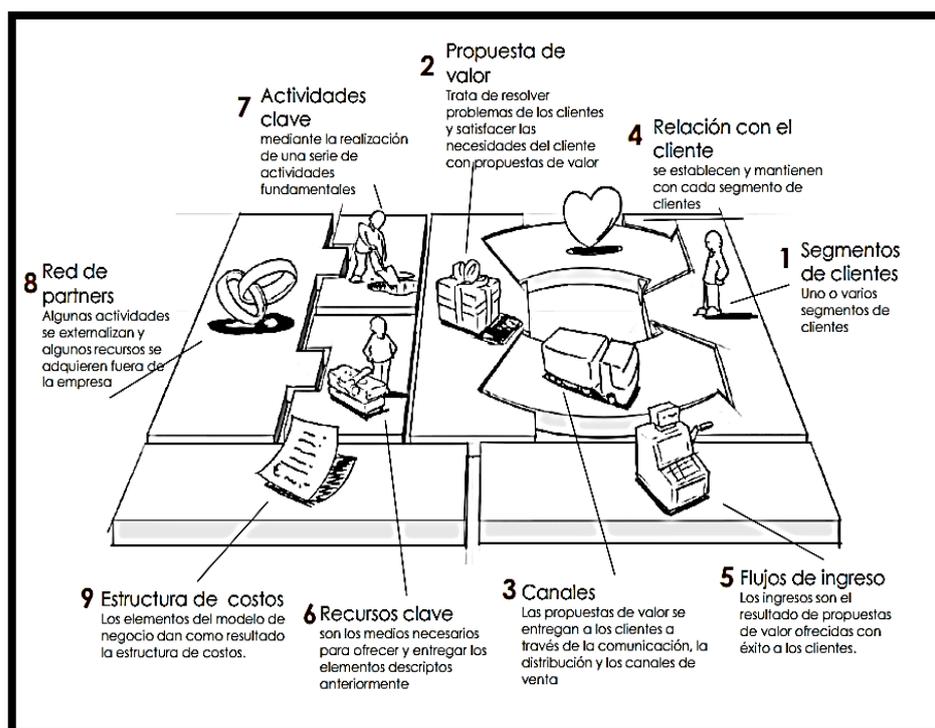


Fig. 24 Modelo CANVAS – Orden y prioridades  
 Fuente: Business Model Generation (Osterwalder y Pigneur, 2009)

El modelo CANVAS es una herramienta para organizar a la futura empresa para generar valor y generar ingresos. El modelo CANVAS es una herramienta dinámica y debe acompañar en todas las etapas del proceso empresarial.

#### 4.5 PROCESO DE ADAPTACIÓN Y RESPUESTA

El proceso empresarial de desarrollo se enmarca en tres nociones que deben caracterizar al empresario: noción de cambio, noción de acción y noción de mejoramiento. La noción de cambio se refiere a los recursos creativos del empresario para encontrar nuevas opciones o soluciones que requiere el mercado, es decir innovar. La noción de acción significa realizar el cambio para concretar la innovación, es decir, llevar adelante el plan de negocio. La noción de mejoramiento es la predisposición a la mejora continua para mejores situaciones y mejores resultados, es decir, el modelo no es estable sino dinámico que tiene que revisarse con determinada frecuencia. (Varela y Bedoya, 2006)

Gráficamente lo podemos representar por:

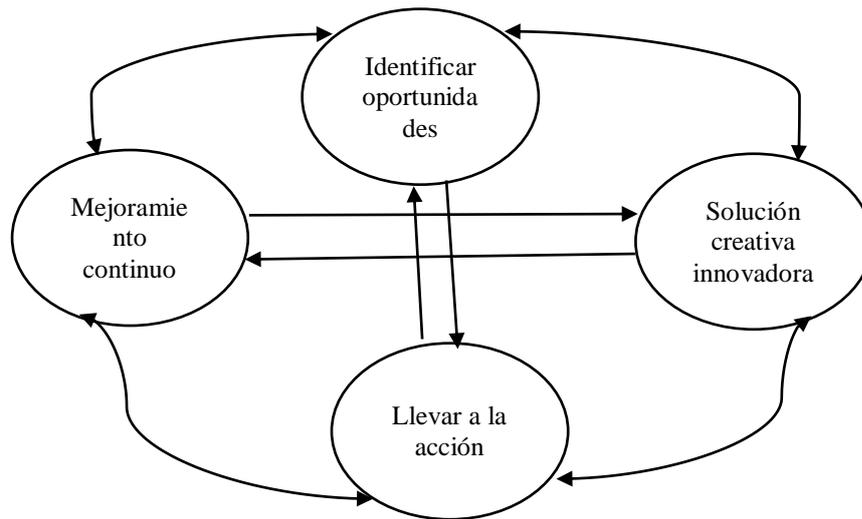


Fig. 25 Proceso de adaptación y respuesta  
Fuente: Varela y Bedoya (2006)

#### **4.6 EL ESPÍRITU EMPRENDEDOR Y EXPERIENCIA PREVA PARA EL MODELAMIENTO DEL NEGOCIO**

Se representa por características emprendedoras personales:

1. Fuerza vital, se requiere para ejecutar el plan de negocio con un fin en mente el cual le dará la energía, la fuerza y la dedicación necesarios para identificar y mantener firme el modelo de negocio.
2. Deseo de superación y progreso, eso implica autonomía y autoconfianza para llevar adelante el emprendimiento con el convencimiento de la orientación al mercado para quien se le diseña la mejor propuesta de valor a partir de las necesidades del mismo mercado.
3. Capacidad de identificar oportunidades, es decir una acertada lectura del entorno en todos sus niveles complementándose con la búsqueda de información. Esta información debe tener un contenido racional y sobre todo emocional ya que es la que motiva la compra.

4. Visión de futuro, es decir, tener claro que el modelo de negocio es el faro que iluminará el plan de negocio en el corto mediano y largo plazo y esa vision de futuro se sustenta en la identidad y en la estrategia de ser diferentes para ser competitivos.
5. Habilidad creadora e innovadora, es decir la capacidad para identificar y desarrollar la mejor propuesta racional y emocional alineadas a la propuesta de valor como propuesta principal..
6. Aceptación y propensión al cambio, es decir, aceptar que el mundo de los negocios y el entorno es cambiante. Por tanto el modelo de negocio debe ajustarse oportunamente a esos cambios.
7. Tener iniciativa, implica no ser confiado y se refiere a la capacidad de anticiparse y visualizar los hechos futuros al ritmo de las ocurrencias de hechos. El modelo de negocio debe tener base prospectiva y debe considerar las tendencias.
8. Capacidad de toma de decisiones con información incompleta, es decir, proyectar y visualizar con pensamiento crítico y valoración de riesgo las mejores opciones con la poca información que se cuente. Esto referido a la operacionalización del modelo de negocio tanto en su parte emocional como racional con la puesta en marcha del negocio.
9. Actitud mental positiva hacia el éxito, con gran optimismo pero con el respaldo de un producto mínimo viable y con el convencimiento de que uno nunca termina de aprender del mercado.
10. Compromiso y persistencia, es decir que cada propuesta sea racional y emocional del modelo de negocio debe cumplirse tal cual durante la formulación del plan de negocio y mejor aún cuando este se ejecute, con la convicción de que se tienen que realizar mejoras en todo el proceso antes, durante y después.
11. Asumir riesgos calculados, no obstante de tratarse de un diseño organizacional del futuro negocio para crear valor y generar ingresos estos deben ser debidamente evaluados en fondo y forma de tal manera que se correlacionen fuertemente a fin de evitar que se proponga un modelo push desarticulado del mercado y con orientación al producto lo cual puede representar pérdidas para el empresario por una inversión innecesaria no ajustada al mercado.
12. Capacidad de realización, implica ver el modelo como un sistema dinámico y no estático y que el empresario se contagie de su modelo y lo inspire a su aplicación con determinación.

13. Capacidad de administrar recursos, es decir tener la capacidad de formular una catalogación apropiada de los recursos materiales, de otros recursos inmateriales y selección del capital humano, en conjunto para operacionalizar la propuesta de valor del modelo (pull) con orientación al mercado.
14. Practicabilidad y productividad, es decir, el criterio racional es proponer un modelo de negocio que sea eficiente y eficaz en el uso y adquisición de los recursos y en la producción del bien o servicio. La calidad de producto y procesos es el punto de partida para este desarrollo racional.
15. Capacidad de control, es decir la calidad entendida con indicadores clave de desempeño a la hora de desarrollar la propuesta racional y también la propuesta emocional.
16. Responsabilidad, solidaridad y ética, pensando que el progreso y el bienestar que se espera obtener con el futuro negocio debe lograrse respetando al ser humano y al medio ambiente. Asimismo el empresario debe ser consciente de desarrollar un comportamiento ético para todo lo que se proponga, lo mismo durante la etapa del diseño del modelo de negocio.
17. Capacidad de abstracción, es decir ver el modelo como un todo, concreto y , a su vez, relacionador y articulador como en un rompecabezas, es decir cada pieza aporta y es importante en el modelo. La visión del modelo de negocio debe ser holística, sistémica.
18. Liderazgo, es decir el convencimiento de poder gestionar lo emocional y lo racional con proactividad y emprendimiento, siendo un ejemplo para los colaboradores.

#### **4.7 CULTURA EMPRESARIAL**

Los valores del empresario fundador de la Región Lambayeque son producto de cuatro aspectos: la religión, la interacción familiar, la interacción con su grupo social y la experiencia individual. La manifestación de los valores del fundador es individual, pero la formación de éstos se deriva de estos cuatro aspectos. De los valores del fundador se derivan los valores empresariales, las creencias empresariales y las prácticas empresariales que forman la cultura organizacional. La cultura organizacional, a su vez, es la que moldea y construye la orientación al

mercado. La cultura empresarial, en principio, debe estar orientada al mercado a la competencia y la coordinación interfuncional. (Steckerl, 2006, p.206).

Frente a esta realidad tan dispersa se requiere el diseño de procesos formativos adaptables y acordes al grupo meta en intervención. No se concibe un solo producto de formación empresarial.

Es fundamental que exista una plataforma de desarrollo que facilite condiciones favorables al empresario, por ejemplo: Mecanismos de incubación, Parques tecnológicos, Grupos profesionales especializados, Líneas de financiamiento, Fondos de garantía, Capital semilla, Incentivos fiscales, Políticas laborales, Asesores especializados, Opciones de pasantía, Concursos a fondos no reembolsables, estímulos, entre otros. Ello implica la participación del estado, la academia, el sector privado y la sociedad civil, lo que se denomina las Cuatro Hélices. La universidad pertenece a una de las cuatro hélices.

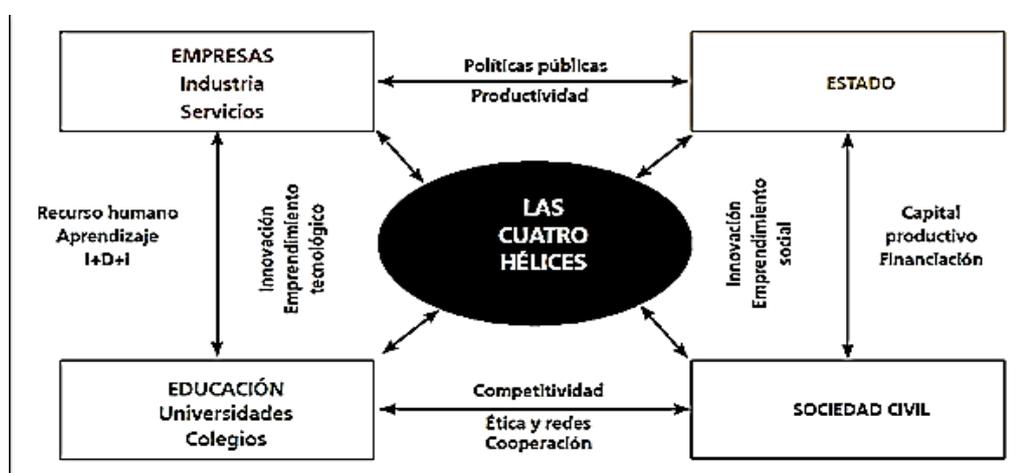


Fig. 26 Plataforma de Desarrollo  
Fuente: Economía de la Innovación (Acosta, 2017)

Como conclusión se puede mencionar que el desarrollo es producto de un ecosistema debidamente consensuado.

#### 4.8 LIDERAZGO EMPRESARIAL

Gómez , R. (2008, p.165) expone las características del liderazgo que debieran tener los empresarios de las micro, pequeñas y medianas empresas con el propósito de presentar un panorama sobre los puntos y teorías más relevantes que han hecho énfasis en este tema, y así derivar en los elementos básicos que faciliten el desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresas mexicanas.

**Tabla 13 FRECUENCIA DE ACCIONES ATRIBUIDAS AL LIDERAZGO**

Nº DEFINICIÓN	
1	Senda, ruta, curso; guía a las personas a su destino; unir a las personas en grupo
2	Influye, dirige, guía. Acciones de motivación al logro. Capacidad de decisión de los seguidores
3	Ejerce influencia sobre otros, los dirige y guía hacia el logro de objetivos
4	Influye, guía y dirige hacia el logro de los objetivos y metas
5	Influye hacia el logro de metas
6	Influye en un grupo o en un individuo
7	Capacidad de decidir lo que debe hacerse. Motivar que los demás lo hagan
8	Influir en otros
9	Hacen las cosas correctas
10	Motivación, acciones encaminadas a intereses de grupo
11	Inducir, comprometer y satisfacer los motivos de los seguidores
12	Acciones éticas y sociales para lograr los objetivos de los seguidores

Fuente: Gómez , R. (2008)

Las acciones mencionadas dejan ver la complejidad en la conducción de una empresa. Las decisiones no pueden ser aisladas, deben evaluarse sus efectos. Las decisiones deben tener necesariamente el componente sistémico.

## 4.9 TEORÍAS DE LIDERAZGO

### MOTIVACIÓN DIRECTIVA

Según Gomez (2008, p. 167) las características generales determinadas se integran en tres categorías:

1) **Habilidades técnicas**, que integran los conocimientos acerca de los métodos, procesos, procedimientos y técnicas para la conducción de las actividades de la unidad de trabajo del líder.

2) **Habilidades interpersonales**: corresponden a la conducta y procesos interpersonales, habilidad para comprender los sentimientos, actitudes y motivos de otros a partir de lo que dicen o hacen, habilidad para comunicarse de manera clara y persuasiva, habilidad para establecer relaciones cooperativas (tacto, diplomacia, encanto, empatía, sensibilidad social, persuasividad, fluidez en el lenguaje, etc).

3) **Habilidades conceptuales:** se refieren a la habilidad analítica general, pensamiento lógico, eficiencia en la formación de conceptos y conceptualización de relaciones ambiguas y complejas, creatividad en la generación de ideas y solución de problemas, habilidad para analizar los hechos, percibir las tendencias, anticipar los cambios y reconocer las oportunidades y problemas potenciales.

#### 4.10 FUNCIONES DE LIDERAZGO

Gomez (2008, p.173 - 174) describe:

1. **Establecer los objetivos:** Por tanto deberá definir o identificar el propósito, los fines y los objetivos de la organización o del grupo.
2. **Planear:** Es importante asegurar que haya un plan, de ser posible, acordado para lograr el objetivo. Esto facilita el cómo hacer para ir de donde se está y llegar adonde se quiere.
3. **Instruir:** Es importante comunicar claramente los objetivos y el plan. Hay que saber responder correctamente a la pregunta ¿Por qué lo hacemos así?
4. **Controlar:** El control, la supervisión y el seguimiento se refieren todos al trabajo en proceso. Si No se revisa y evalúa el desempeño, no se tiene material para darles una retroalimentación apropiada y útil al grupo y al individuo.

En ambos casos se aprecia el perfil funcional de un empresario responsable de la toma de decisiones. Las habilidades, se vinculan con la experiencia previa que le permiten desarrollar conocimiento y madurez decisoria y, por otro lado, la planificación que responde a un pensamiento sistémico estratégico con visión de largo plazo, que no solo requiere de experiencia previa sino también de formación empresarial, para determinar y desarrollar objetivos estratégicos, operacionalizarlos, medirlos y controlarlos, sobre todo si pensamos en el objetivo de formar y desarrollar emprendimientos dinámicos para el nuevo entorno neo institucional.

Según Kantis, Federico e Ibarra (2015, pg. 25) definen:

Las emprendimientos dinámicos son aquellos fundados por equipos que cuentan con vocaciones, aspiraciones y competencias que les permiten crecer y apalancarse

en redes de contactos valiosas para llevar adelante propuestas de valor basadas en la diferenciación, la innovación y/o en oportunidades de negocios orientadas a capitalizar tendencias económicas dinámicas y escalables.

El fenómeno del emprendimiento dinámico es sistémico y complejo. La creación de una nueva empresa es el resultado de un proceso que, a lo largo de sus distintas etapas, se ve afectado por distintos factores sociales, culturales y económicos. Por tal motivo, el enfoque adoptado es de naturaleza sistémica y ecléctica (Kantis, Federico e Ibarra, 2015)

Arias (2008, p. 40) señala:

En toda economía compleja, con altos grados de especialización y división del trabajo, es imprescindible una estructura institucional que reduzca los costos de transacción; de modo que el Estado y la política se tornan esenciales para el buen desempeño económico.”

(p. 43)... “El Neoinstitucionalismo logra la hazaña de proveer a la economía de una teoría de las instituciones que se tradujera en un marco teórico riguroso y coherente, el cual sirva para demostrar que las instituciones sí son relevantes para el desempeño de una economía, así como también para demostrar que la teoría de las instituciones, es una herramienta para comprender el comportamiento de la economía.

#### **4.11 ETAPAS DEL PROCESO TEÓRICO DE FORMACIÓN EMPRESARIAL**

La secuencia lógica y lineal es:

- a. Motivación, actitud; espíritu / iniciativa emprendedor (a)
- b. Desarrollo de capacidades emprendedoras
- c. Generación de ideas de negocios
- d. Conformación de oportunidad y modelamiento del negocio
- e. Elaboración del plan de negocio
- f. Consecución de recursos
- g. Dar nacimiento al negocio
- h. Lograr la supervivencia del negocio
- i. Lograr el crecimiento y desarrollo del negocio

## 4.12 MODELO GENÉRICO DE FORMACIÓN DE EMPRESARIOS MYPE

Basado en el desarrollo de programas orientados a la formación de empresarios.



Fig. 27 Modelo Genérico de Formación  
Fuente: Elaboración propia

## 4.13 PROCESO FORMATIVO EMPRESARIAL

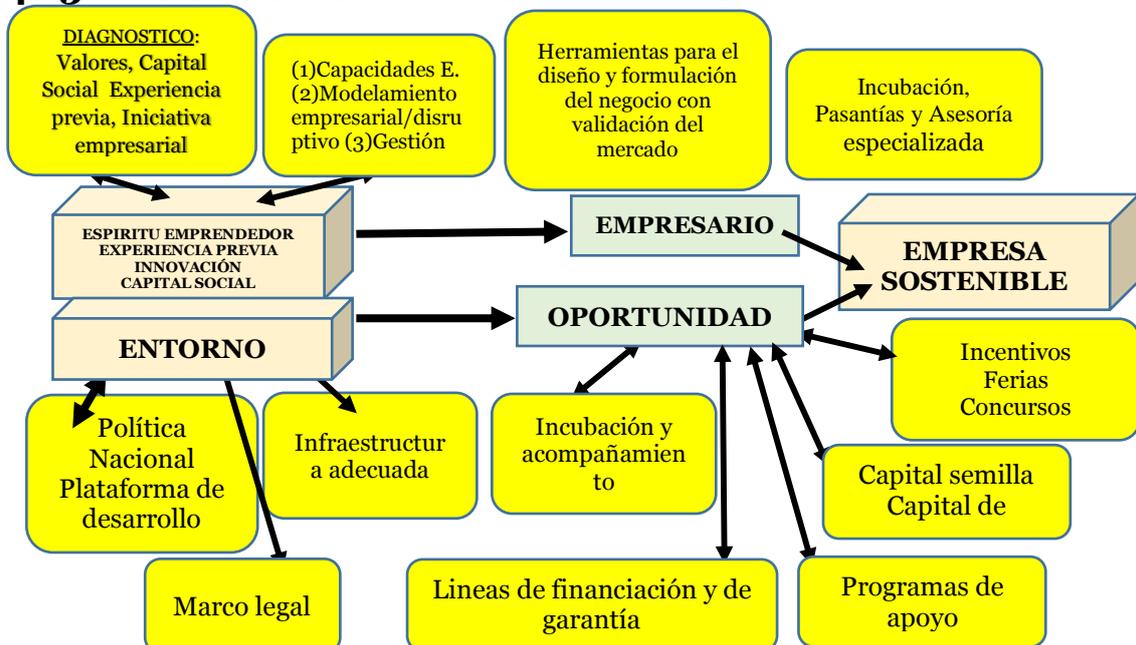


Fig. 28 Proceso Formativo Empresarial  
Fuente: Elaboración propia

El enfoque sistémico también considera a aquellos factores que influyen sobre la existencia de oportunidades de negocios



Fig. 29 Factores que influyen sobre la existencia de oportunidades de negocios  
Fuente: (Kantis, Federico e Ibarra, 2015, p. 30)

(p. 31)... Condiciones de la demanda, por ejemplo el tamaño y dinamismo del mercado, el perfil de las firmas que conforman la Estructura empresarial y los esfuerzos registrados en el campo de la ciencia y tecnología, Plataforma de ciencia y tecnología para la innovación (Plataforma de CTI).

La conversión de los proyectos en empresas, y su posterior desarrollo, depende en buena medida de las capacidades de los emprendedores. Pero, además, es fundamental que ellos puedan acceder a una oferta apropiada de Financiamiento para crear y hacer crecer el emprendimiento: para etapas tempranas, para expansión, capital de trabajo.

Otro factor clave es la existencia de Capital social, es decir, de un ambiente de confianza que facilite la construcción de puentes para tejer redes de contacto con otros actores clave (empresarios, instituciones, etc.) y el acceso a recursos que, de otra manera, dificultarían la creación y desarrollo del emprendimiento.

Por último, el proceso de emprendimiento se ve afectado por el contexto de Regulaciones y políticas. Los gobiernos establecen distintas normas (por ejemplo habilitaciones y permisos, impuestos y regulaciones al comercio exterior) que pueden resultarles más o menos amigables a los emprendedores.

El desarrollo, por tanto, es sistémico e institucional. El modelo de articulación que mejor representan los emprendimientos dinámicos son los clusters. El mejor entorno organizacional para los emprendimientos dinámicos es el neoinstitucional.

#### **4.14. CARACTERÍSTICAS DEL MODELO CONCEPTUAL BAJO EL ENFOQUE COMPLEJO DE COMPETENCIAS**

##### **DEFINICIÓN DE ENFOQUE COMPLEJO DE COMPETENCIAS**

Según Tobon (2007, p. 17) define las competencias bajo este enfoque como:

Procesos complejos de desempeño con idoneidad en determinados contextos, integrando diferentes saberes (saber ser, saber hacer, saber conocer y saber convivir), para realizar actividades y/o resolver problemas con sentido de reto, motivación, flexibilidad, creatividad, comprensión y emprendimiento, dentro de una perspectiva de procesamiento metacognitivo, mejoramiento continuo y compromiso ético, con la meta de contribuir al desarrollo personal, la construcción y afianzamiento del tejido social, la búsqueda continua del desarrollo económico-empresarial sostenible, y el cuidado y protección del ambiente y de las especies vivas. Esta definición muestra seis aspectos esenciales de competencias desde el enfoque complejo: procesos, complejidad, desempeño, idoneidad, metacognición y ética. Esto significa que en cada competencia a lograr se hace un análisis de cada uno de estos seis aspectos centrales para orientar el aprendizaje y la evaluación (Tobon, 2007, p. 17).

**Tabla 14 ASPECTOS ESENCIALES DE COMPETENCIAS DESDE EL ENFOQUE COMPLEJO PARA EL APRENDIZAJE Y LA EVALUACIÓN EN LOS PROCESOS FORMATIVOS**

ELEMENTO	DEFINICIÓN	IMPLICACIÓN EN EL CONCEPTO DE COMPETENCIAS
<b>PROCESOS</b>	Son acciones articuladas que parten de información de entrada para alcanzar unos determinados resultados, en un ámbito organizacional y/o ecológico, mediante diversos recursos, con un inicio y un final identificables.	- Las competencias son procesos porque no son estáticas, sino dinámicas. - En toda competencia hay información de entrada (información del contexto, conocimiento de lo que se va a hacer, disposición a la actuación, motivación), procesamiento (análisis, comprensión, argumentación, proposición y actuación en el contexto) y unos determinados resultados (realización de una actividad, elaboración de un producto, resolución de un problema, etc.)
<b>COMPLEJIDAD</b>	Lo complejo es entrelazado de saberes en el marco de la multidimensionalidad y la evolución (orden-desorden-reorganización).	- Las competencias son procesos complejos porque implican la articulación y aplicación en tejido de diversos saberes y dimensiones humanas. - En toda competencia son fundamentales las habilidades de pensamiento complejo como la metacognición, la flexibilidad, la hologramática, la dialógica y la metacognición. - La actuación idónea implica a veces el afrontamiento de la incertidumbre.
<b>DESEMPEÑO</b>	Se refiere a la actuación en la realidad, mediante la realización de actividades y/o el análisis y resolución de problemas.	Las competencias son desempeños porque implican siempre una actuación en actividades y/o problemas plenamente identificables, con base en el proceso metacognitivo. Si en las competencias no hay aplicación, no se puede hablar de competencias, sino que es más pertinente emplear otros conceptos tales como capacidades, habilidades, saberes, etc. En toda competencia debe haber un procesamiento metacognitivo con el fin de buscar la calidad en lo que se hace, corregir errores y mejorar continuamente.
<b>IDONEIDAD</b>	Es actuar con base en criterios de calidad establecidos.	En toda competencia se busca la actuación idónea, y si la idoneidad no está presente entonces no puede plantarse que haya una competencia. Desde el enfoque complejo se aborda la idoneidad con base en criterios acordados y validados, sin afectar la flexibilidad, la creatividad ni la innovación.
<b>CONTEXTOS</b>	Son los entornos, ambientes, macrosituaciones y ámbitos en los cuales se desenvuelve el ser humano, como por ejemplo el contexto familiar, el contexto social, el contexto laboral-profesional, el contexto investigativo, etc.	Las competencias se ponen en actuación en uno o varios contextos, y ello implica que las personas deben aprender a abordar las características particulares de cada contexto, con sus significaciones y variaciones
<b>ÉTICA</b>	Es vivir con base en valores humanos, asumiendo la responsabilidad por los actos, y buscando el bien en lo personal, lo social, el ambiente y la misma humanidad (véase Morin, 2002a, 2002b).	En toda competencia debe haber un compromiso ético, y más que ético, antropológico, buscando que la persona, en toda actuación, sea responsable consigo misma, la sociedad, el ambiente ecológico y la misma especie humana, tomando como base los valores universales de la justicia, la solidaridad, la protección del ambiente, la paz, la tolerancia, el respeto a la diferencia, etc.

Fuente: Tobón (2007)

De acuerdo a las características, limitaciones y fortalezas del empresario o grupo meta se deben establecer algunas acciones alternativas:

1. Análisis del grupo meta: identificación de problemas sea de forma individual o colectiva; experiencia previa e iniciativa emprendedora.

2. Definición de las capacidades, alcance de sus competencias y habilidades directivas que se busca desarrollar; iniciativa emprendedora

2.1 Si es un emprendedor o grupo de empresarios por oportunidad se analizarán sus iniciativas emprendedoras, experiencia previa, condiciones formativas y capital propio para facilitarle un periodo de asistencia para que desarrolle su modelo de negocio y lo inicie. El plazo máximo de la asistencia hasta la primera venta debe ser no mayor a un año. La asistencia técnica comprende modelamiento del negocio, legal, tributario, técnico y comercial. Deberán priorizarse los proyectos innovadores, tecnológicos diferenciados y los rápidamente escalables más conocidos como start ups o emprendimientos dinámicos.

Los casos particulares de grupos empresariales de sobrevivencia sean urbanos o del sector agrícola con limitados recursos, educación y capital podrán ser atendidos con financiamiento del sector público o privado. Se priorizarán en estos grupos el desarrollo del espíritu emprendedor , conformación o fortalecimiento del capital social y opcionalmente la formación empresarial con el objetivo que puedan capitalizar y profesionalizar a los integrantes de la empresa familiar o asociación principalmente en la cadena de sucesión.

2.2 Si es un emprendedor o grupo de empresarios por subsistencia con deficiente experiencia previa o conocimientos se considerará fortalecer el espíritu emprendedor, el capital social y la orientación al mercado a fin de lograr ingresos para subsistir, desarrollar y profesionalizar a las empresas sean familiares o no. Dependiendo del nivel profesional, experiencia y recursos que logren desarrollar se podrá incluir la asesoría para la formulación del modelo de negocio hasta que logren dominar y asimilar la propuesta de valor y la orientación al mercado.

Dependiendo de los recursos gestionados y/o limitaciones podrá desarrollarse in house o en las instalaciones del IES - Laboratorio de Creatividad Empresarial.

Para todos los casos se evaluará el acompañamiento a emprendimientos o grupos de empresas la incubación empresarial en la universidad. El plazo dependerá de los términos de referencia en los programas de intervención que establezca el estado

para determinados sectores. De ser privado también puede haber un acompañamiento no mayor a un año pero con cláusulas de negociación pre establecidas directamente con el IES.

2.3 Si es un emprendedor establecido o consolidado se adicionarán a lo anterior la capacitación en innovación de producto, procesos, marketing y desarrollo organizacional siguiendo lo establecido por el Manual de Oslo y USAID en lo que respecta la elaboración de planes de negocios. Asimismo el fortalecimiento del capital social y el desarrollo de capacidades emprendedoras. En ambos casos se busca desarrollar la confianza, el compromiso y el beneficio mutuo relacionándose con otras empresas. El nivel de relación podría establecerse a un nivel de conglomerado inicialmente hasta llegar a niveles de clusterización más adelante. La innovación debe tener un respaldo tecnológico que se puede desarrollar a través del IES postulando a los concursos de fondos no reembolsables. El desarrollo tecnológico tendrá que apoyarse con los especialistas de ingeniería u otras especialidades de la universidad. Por las características del enfoque sistémico complejo se recomienda alternar con expertos senior de gran experiencia.

2.4 Si es un emprendedor o sector que ha desarrollado competencias y mercados con oportunidades en el comercio internacional debe insistirse en el fortalecimiento de la articulación empresarial de nivel cluster. El desarrollo del capital social organizacional es importante en estos niveles. Debe apoyarse con recursos del estado que se manejan en los programas de clusterización vigente.

3. Definición de la rúbrica para el diseño de las guías por cada tipo de intervención y para desarrollar procesos de facilitación apropiados y con las estrategias adecuadas para todo el proceso según lo requiera cada caso . Debe ser flexible y ajustado a cada realidad sobre la base de las investigaciones previas y levantamiento de información como línea base.

4. Etapas de acción y sus metodologías que pueden ser CEFÉ, MESUN - OIT, o propias, incluyendo la retroalimentación del proceso y la generación de cambios. El IES debe proyectar se desarrollen sus metodologías propias que se sustenten en investigaciones previas.

5. Etapas de evaluación individualizada y grupal con entregables según cada tipo de intervención. Lo principal es la generación de cambios en el grupo meta.

6. Los recursos de financiamiento pueden ser de varias fuentes: Cooperación internacional, recursos presupuestados del estado promovidos desde la universidad a través de los Gobiernos locales y Regionales. También a través de los programas de instituciones existentes como CONCYTEC, INNOVATE PERU, y programas propios de los Gobiernos regionales. También con recursos de la universidad en el caso de emprendimientos con grandes posibilidades de éxito convirtiendo al CDE e IES en una unidad de negocio.
7. Finalmente, la retroalimentación y sistematización permanente para obtener lecciones aprendidas.

#### **4.15 PROCESOS FORMATIVOS**

Se refiere a la naturaleza de la intervención: De acuerdo a las necesidades del empresario o grupo meta. En general será de naturaleza formativa, práctica, técnica, lúdica, participativa y colaborativa. En otros casos avanzados serán procesos de pre incubación, incubación y post incubación con el acompañamiento de expertos, priorizándose los emprendimientos dinámicos.

Areas: Básica, formativa, especializada según diagnóstico y según evaluación del empresario o del grupo meta.

Comprende: la naturaleza de la capacitación / facilitación y alcances y cambios que se espera lograr que deben guardar relación con las expectativas y necesidades del empresario o grupo meta.

Metodología: enfoque por competencias sistémico y complejo; Talleres centrados en el participante o grupo meta; acompañamiento, asesoría y consultorías según el nivel de logro alcanzado.

Cada diseño es particular para cada participante o grupo meta y será desarrollado por el Centro con especialistas Senior con amplia conocimiento y experiencia previa. Para cada intervención deben existir o promoverse investigaciones de las realidades de cada sector y según las necesidades del Centro para mejorar las intervenciones y los resultados.

#### **ETAPAS DE ACCIÓN Y SUS METODOLOGIAS**

Se consideran estrategias durante los talleres o intervenciones sea para el desarrollo de capacidades emprendedoras, iniciativa emprendedora, habilidades directivas u

otras competencias: Estrategia de entrada, estrategia de proceso y estrategia de salida.

El fin de cada taller o intervención debe ser el generar un cambio el cual debe medirse en tiempo real o de acuerdo a las necesidades de la intervención.

### **ETAPA DE EVALUACIÓN**

1. Cada Taller o intervención es evaluado por los participantes como producto y como proceso.
2. El profesor facilitador o asesores o consultores o acompañantes evalúan a los emprendedores a través de la observación de la actitud y del cambio generado en el desarrollo del emprendimiento y de ser necesario con entregables.
3. Para emprendimientos nacientes y potenciales start ups el acompañamiento desde la idea hasta la formalización debe tener entregables de medición considerándose que el plazo máximo es de un año, dependiendo del alcance del modelo de negocio y del plan de negocio.

### **RECURSOS DE APOYO**

1. Materiales para entregarse a los grupos / participante antes y durante las sesiones.
2. Ambientes adecuado y visitas a los centros de producción
3. Facilitadores expertos que generen empatía con trato individualizado.
4. Gestión para facilitar de recursos financieros procedentes del sector público o privado.
5. Asesores y consultores expertos externos

#### 4.16 MODELO CONCEPTUAL DE DESARROLLO EMPRESARIAL

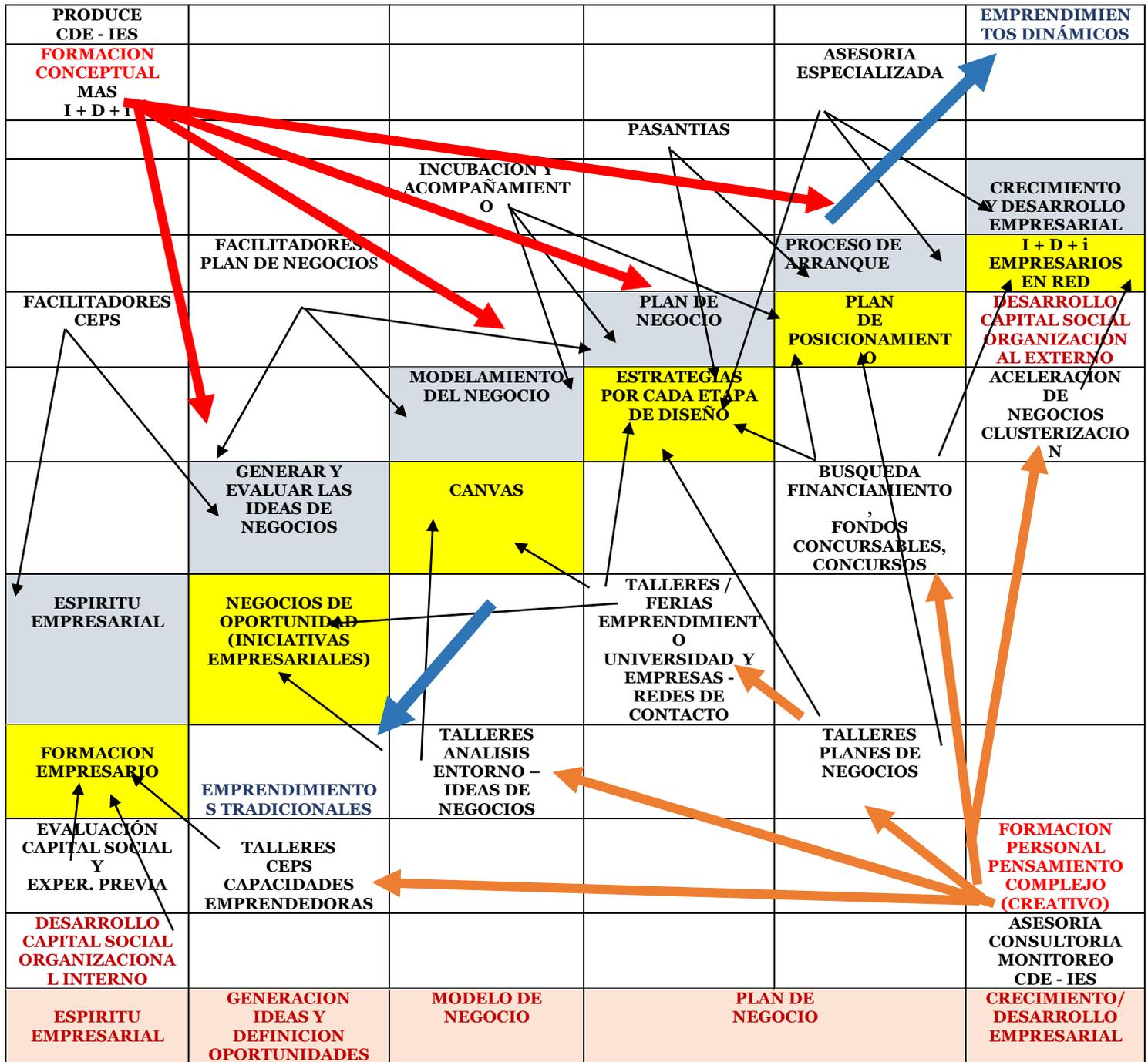


Fig. 30 Modelo Conceptual de Desarrollo Empresarial  
Fuente: Elaboración propia

El modelo conceptual puede describirse mejor con el Modelo Explicativo presentado a continuación en la Figura 31, basado en el Marco Teórico desarrollado en la investigación.

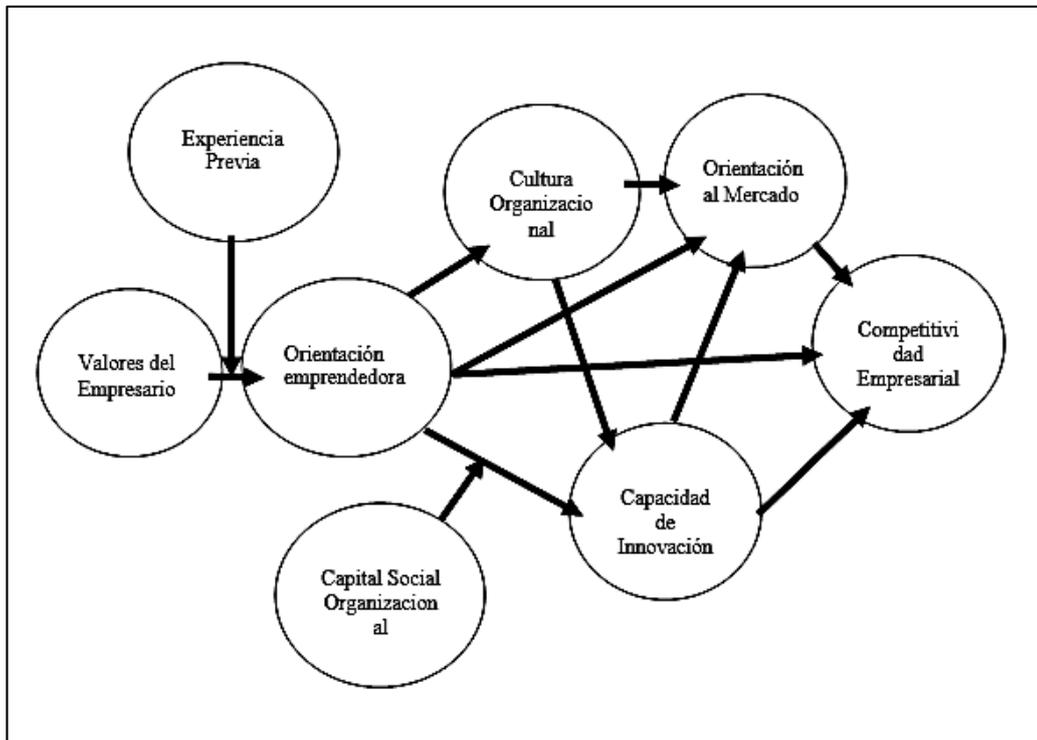


Fig. 31 Modelo Explicativo del Modelo Conceptual de Desarrollo Empresarial  
Fuente: Elaboración Propia

Los empresarios potenciales, iniciados, establecidos y consolidados según la clasificación GEM se ven influenciados por el entorno familiar por un lado y/o por las oportunidades reales de mercado que se le presentan. Los valores familiares inciden en los valores del empresario, los mismos que pueden incidir negativamente o positivamente en el nacimiento de un emprendimiento sea por subsistencia o por oportunidad: tradicional o dinámico. La orientación emprendedora induce los valores empresariales, creencias empresariales y prácticas empresariales, que son los componentes de la cultura organizacional que oriente a la futura empresa. En cualquiera de los tres casos de emprendimiento el diseño de cualquier propuesta de intervención debe proponerse en el marco de lo sistémico y complejo de cada realidad, y con un enfoque transdisciplinario.

En vista que aún no se han realizado investigaciones empíricas que permitan medir los valores de la familia se ha tomado como referencia los Valores Humanos de Schwartz ampliamente utilizados incluso en investigaciones sobre iniciativas de emprendimiento. Se consideraron para la elaboración de la guía de entrevistas solamente los valores individualistas y mixtos y no los colectivistas ya que estos últimos influyen negativamente en los emprendimientos. A partir de los resultados

de la investigación destaca mayormente el capital social organizacional en el cual inciden los valores familiares y condiciones del entorno. Para los fines del modelo explicativo, el capital social se considera como una variable moderadora pero podrá generalizarse con investigaciones cuantitativas.

La intervención para cualquiera de los tres tipos de emprendimiento debe incluir un diagnóstico para determinar la relación entre los valores del empresario, la orientación emprendedora y el Capital Social Organizacional. A partir del diagnóstico se determinarán o diseñarán las intervenciones que correspondan para desarrollar o mejorar el capital social organizacional interno y externo que requiere la empresa. La orientación en todos los casos es priorizar y reorientar en lo posible hacia emprendimientos dinámicos.

La experiencia previa actúa como moderadora entre los valores del empresario y la orientación emprendedora. En los emprendimientos de subsistencia predomina el empirismo, el subjetivismo y también el error y la ilusión de hacer empresa en entornos de elevada competencia de mercado, priorizando la orientación al producto sin conocer las necesidades del mercado. En este tipo de intervenciones, con poca experiencia previa, con poco conocimiento la intervención debería ajustarse a reorientar el emprendimiento hacia el mercado y no hacia el producto, con la idea de desarrollar una propuesta de valor aceptable con calidad total y capital social organizacional interno con la idea de mantener la viabilidad del negocio, basándose en el desarrollo de la iniciativa emprendedora. Para los emprendimientos de oportunidad es algo similar, con la diferencia que ya cuentan con una propuesta de valor aceptada por el mercado pero requieren mantenerla así como fortalecer la calidad total del servicio, el capital social organizacional interno, la profesionalización de los colaboradores y la sucesión de la conducción del negocio con mayor razón de tratarse de empresas familiares que son la mayoría y también con la idea de reorientar los negocios hacia emprendimientos dinámicos. Para los emprendimientos dinámicos potenciales o establecidos, estos se caracterizan por amplia experiencia previa, amplio conocimiento del producto y calidad total, amplio contenido innovador del producto o servicio, promovidos o gestionados por profesionales egresados de universidades o centros de educación técnica superior. En estos casos conviene asistirlos con una exhaustiva revisión de la propuesta de valor del negocio y una adecuada propuesta de desarrollo estratégico para las

decisiones de mercado, técnico operacional, organizacional y legal así como para las decisiones económicas y financieras.

La cultura organizacional debe tener cuatro orientaciones: orientación al cliente, orientación a la competencia, orientación a la coordinación interfuncional y orientación a la rentabilidad. La cultura organizacional en esencia debe priorizar la orientación al cliente por ser quien da sostenibilidad al negocio. Las otras orientaciones son estrategias para garantizar una información real que de lectura del comportamiento del mercado para garantizar capacidad de respuesta, la repetición de la compra, la organización interfuncional coordinada y el rendimiento del negocio.

La cultura organizacional establece un comportamiento frente al mercado, por tanto sigue un alineamiento basado en los valores del empresario por un lado y el modelamiento o propuesta de valor del negocio por otro lado situación que no es fácil relacionar y deben establecerse estrategias de alineamiento dependiendo del empresario o grupo meta. La intervención para los negocios por subsistencia debe basarse en el desarrollo de una cultura organizacional con orientación al mercado, los criterios de calidad total y capital social organizacional interno con la idea de mantener la viabilidad de la empresa basándose también en el desarrollo de la iniciativa emprendedora. Para los emprendimientos de oportunidad tradicionales es similar pero tratando de reorientar los negocios hacia emprendimientos dinámicos que hagan sostenibles los negocios en el tiempo, considerando también la condición de empresas familiares las cuales requieren pasar por procesos de profesionalización y garantizar la sucesión. Para los emprendimientos dinámicos la intervención debe basarse en facilitar las condiciones para el desarrollo de este tipo de emprendimientos con los soportes correspondientes como: pre y post incubación, asesorías, consultorías; ajustes del modelo de negocio y elaboración del plan de negocio. La formación estratégica es importante para este tipo de emprendimientos.

El capital social interno y externo modera la relación entre la orientación emprendedora y la capacidad de innovación. La factibilidad del negocio se sustenta principalmente en la capacidad de innovación del emprendimiento y que se debe reflejar de manera flexible y dinámica en la propuesta de valor del modelo de negocio.

Para los emprendimientos por subsistencia esta realidad es lejana por las limitaciones de los emprendedores que en la mayoría de los casos provienen de sectores vulnerables sean del agro o de sectores urbanos con pocas oportunidades de educación, salud y de empleo o experiencia previa. En el tiempo este tipo de emprendimientos debería desarrollarse con la intervención del estado a través de políticas de desarrollo y una mejor distribución del presupuesto nacional. Pueden ayudar intervenciones para desarrollar la asociatividad u organizar a los sectores para que sean más y mejores proveedores del estado y/o de las grandes empresas. A ello sumar la intervención del Centro para profesionalizar las empresas, desarrollar la iniciativa emprendedora la cultura organizacional y la innovación. Para los emprendimientos por oportunidad tradicionales la situación es similar pero la participación del centro debería orientarse no solo a desarrollar la iniciativa emprendedora, la cultura organizacional o el capital social organizacional interno y externo sino también a fortalecer el modelo de negocio a través de propuestas de valor innovadoras con el efecto de desarrollar emprendimientos dinámicos. Para los emprendimientos dinámicos, por sus grandes condiciones de escalabilidad, el aporte del centro debe orientarse a apoyar en la aceleración de los negocios, promover condiciones para la creación de redes de apoyo y aportar con investigaciones transdisciplinarias.

La competitividad empresarial es un indicador de rendimiento y, según el modelo, se sustenta en la orientación al mercado y la capacidad de innovación tratados anteriormente. A su vez, la orientación al mercado requiere de la innovación ya que la propuesta de valor es en esencia innovación e influye en el comportamiento emocional de compra de los clientes. Sin innovación no se garantiza la repetición de la compra.

La competitividad empresarial se visualiza mejor con el incremento de las ventas, incremento de las utilidades y otros indicadores de gestión financiera (niveles de stocks, liquidez, cuentas por cobrar y riesgos financieros) o de rentabilidad: Rentabilidad sobre la Inversión - ROI, rentabilidad para los socios - ROE, valor económico añadido con apalancamiento combinado –EVA, situación que solo se puede registrar y medir mayormente en emprendimientos dinámicos.

La competitividad empresarial es el resultado del logro de indicadores de desempeño innovador, por tanto, el Centro debe priorizar las intervenciones para

mejorar esos indicadores de desempeño en cualquiera de los tipos de emprendimiento, priorizando siempre la orientación hacia emprendimientos dinámicos. Los indicadores de desempeño tienen que ver con la innovación de producto, procesos, mejoras organizacionales y de mercadotecnia y permiten generar ventajas competitivas; en simultáneo, el desarrollo estrategias competitivas tecnológicas para marcar distancia frente a la competencia. A su vez, deben reflejarse indicadores de calidad y productividad total respectivamente que condicionan la rentabilidad.

## ESTRATEGIAS DE INTERVENCIÓN

Las intervenciones para cada tipo de emprendimiento buscan desarrollar habilidades empresariales y la iniciativa emprendedora, tratando de eliminar las barreras mentales que lleven al emprendedor al error o a la ilusión en su emprendimiento empresarial. Debe acompañar el CDE con expertos en emprendimiento y competitividad empresarial, asimismo con investigaciones y transdisciplinariedad.

De acuerdo al Modelo CEFÉ se perfilan los talleres para el desarrollo de capacidades empresariales utilizando la andragogía:

1. Planificar y hacer seguimiento
2. Correr riesgos calculados
3. Buscar oportunidades y tener iniciativa
4. Cumplir compromisos
5. Crear redes de apoyo
6. Tener autoconfianza
7. Ser persistente
8. Exigir y exigirse eficiencia y calidad
9. Buscar información
10. Fijarse metas

Los talleres de sensibilización deben estar orientados a generar redes de apoyo, el autoconocimiento, la retroalimentación positiva con el grupo de trabajo, el trabajo en equipo que permitan comprender la necesidad y el proceso de la cooperación, la coordinación y la colaboración en ese orden. Busca comprender la importancia del capital humano, la experiencia previa y principalmente del capital social para llevar adelante el emprendimiento el cual debe ser de oportunidad.

Debe acompañarse de investigación de los sectores en estudio, sea investigación cualitativa, cuantitativa o mixta. Debe investigarse las condiciones del emprendedor potencial, emprendedor inicial, emprendedor establecido y emprendedor consolidado; su condición humana, su cultura, su lenguaje metafórico, etc. Deben diseñarse estrategias para evitar los emprendimientos de sobrevivencia o subsistencia y fomentar los emprendimientos por oportunidad o emprendimientos dinámicos.

Sean sectores o emprendimientos individuales debe contarse con equipos de investigación que cubran todas las posibilidades de interés del centro. También deben formarse facilitadores para el desarrollo de las capacitaciones y también desarrollen trabajos de sistematización de las experiencias y lecciones aprendidas.

Debe incluirse el fomento del espíritu emprendedor en toda la comunidad universitaria especialmente los estudiantes no solo para el desarrollo de emprendimientos privados sino también emprendimientos sociales. A los estudiantes y egresados en general deben formarse para enfrentar la incertidumbre sea en el ámbito laboral como empresarial.

Las ideas de negocios deben estar fuertemente vinculadas al entorno del empresario y su experiencia lo cual implica un fuerte conocimiento del mismo. El participante debe mapear su entorno y visualizar así las oportunidades de negocios. Implica también visualizar las externalidades positivas y negativas que se pueden generar con el negocio. Esta etapa también es aplicable para empresas ya establecidas las cuales pueden visualizar nuevas oportunidades.

Tanto en la primera etapa como en la segunda etapa la facilitación debe estar a cargo de profesores capacitados y de preferencia certificados en metodologías de desarrollo local como pueden ser CEFE, MESUN - OIT, SCORE, etc. aunque lo ideal será que el CDE y el IES desarrollen su propia metodología sistematizando las experiencias y las lecciones aprendidas.

El desarrollo de un modelo de negocio implica una gran abstracción que perciba el negocio de manera dinámica y no estática. La propuesta de valor determinada es lo más importante pero debe estar alineada al comportamiento emocional del mercado. La propuesta racional no es menos importante porque sugiere un alto esfuerzo para garantizar la calidad de los productos y los procesos. El modelamiento

del negocio no incluye estrategias pero se apoya en el pivoteo porque la idea es desarrollar un producto o servicio mínimamente viable utilizando adecuadamente los recursos.

Son importantes en esta etapa las investigaciones conjuntas incorporando a estudiantes de ingeniería para el desarrollo de productos, procesos, tecnología, etc.

En la Fig. 32 se muestra se muestra el objetivo del liderazgo empresarial para poder gestionar competitivamente los recursos sean estos recursos naturales, financieros o de recursos humanos, asimismo gestionar adecuadamente los recursos tecnológicos vinculados a la propuesta de valor de la empresa y propiciar el establecimiento de redes empresariales como estrategia de articulación para la internacionalización.

El empresario debe dominar el uso y explotación de los recursos. De no hacerlo estará expuesto a malas decisiones. Es muy probable que exista mayor asimetría en los negocios tradicionales y de supervivencia por falta de conocimiento para el uso adecuado de los recursos. En los emprendimientos dinámicos se espera que esa asimetría sea mucho menor por el nivel de los participantes, donde el mejor recurso es la estrategia.

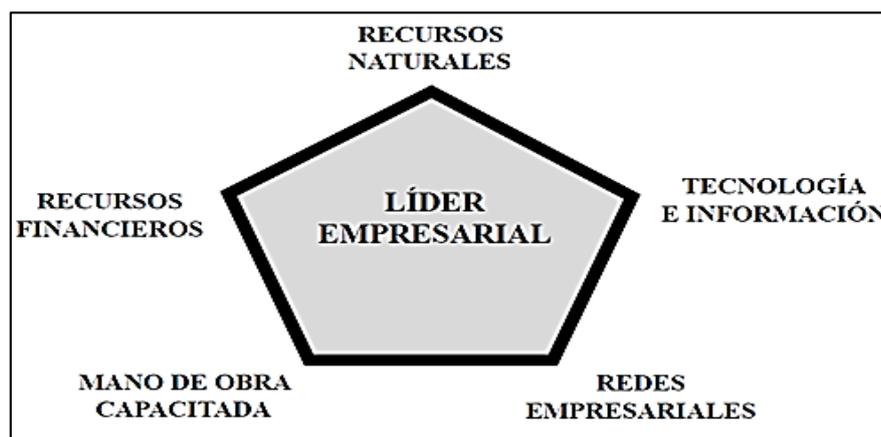


Fig. 32 Recursos de Producción Empresarial  
Fuente: Varela y Bedoya (2006)

El Plan de Negocio, es decir, la formulación de objetivos estratégicos perfectamente alineados para desarrollar los estudios de mercado, técnico operacional, organizacional y legal así como el estudio económico y financiero. Se requiere tener desarrollado el pensamiento estratégico y por ello el acompañamiento y la incubación es importante. Todas las etapas del Plan de Negocio deben demostrar su

viabilidad pero sustancialmente alineados al modelo de negocio. No es una tarea fácil más aún que debe tener una proyección para el corto y mediano plazo. El estudio técnico y la evaluación económica y financiera para muchos no es fácil de entender ni de enseñar y requieren de intervenciones bien elaboradas para lograr una comprensión cabal de lo que significa gestión financiera, apalancamiento operativo y financiero, calidad de producto, calidad de procesos, tecnología, etc. También las intervenciones deben enseñar a manejar el entorno familiar y amical ya que los recursos pueden ser fácilmente distraídos si es que no se logra un cabal entendimiento del compromiso con instituciones financieras. Se requieren investigaciones que permitan diseñar nuevos productos y procesos, estudios de mercado, el diseño organizacional y legal y el mejor diseño de la estructura económica y financiera del Plan de Negocios.

El Plan de posicionamiento es una lectura final del Plan de Negocio ya que involucra el conocimiento cabal y completo del proyecto para iniciarlo. Es decir se requiere una plena convicción de que no se puede iniciar un negocio si el producto como necesidad o como benefactor no está claramente definido, de igual modo el precio y la estrategia de precio relacionado con el ciclo de vida del negocio y estrategias frente a la competencia, asimismo bien definido el mercado objetivo que sugiere la disponibilidad y la decisión de compra y por último contar con las estrategias comerciales detalladamente definidas. De no desarrollarse con lo señalado como posicionamiento la improvisación se convierte en el peor enemigo del futuro negocio que puede terminar en un negocio que va a salir rápidamente del mercado.

El proceso de arranque significa estar preparados para enfrentar el “valle de la muerte” que es la etapa de prueba e inicio de todo negocio. Si éste no está preparado, el negocio formará parte de la estadística de negocios cerrados en un plazo no mayor a 3 años. En esta etapa deben aprovecharse las pasantías, visitas a Ferias, el acompañamiento para garantizar un proceso más confiable. Es importante mencionar que los negocios que no pasan el valle de la muerte son porque se quedaron sin liquidez, por deudas o por no generar ventas suficientes y porque seguramente no se ha seguido o defendido el modelo de negocio.

La etapa de crecimiento y desarrollo empresarial implica un negocio establecido con una cultura empresarial orientada al mercado y con un modelo de negocio innovador que se sigue y se respeta. No obstante su condición, es importante

desarrollar en estas empresas la innovación para mantenerse en el mercado con proyección a la articulación internacional. Ello implica que la universidad aporte sus investigaciones para mejorar las tecnologías de producto y procesos de las empresas. Asimismo aportar sus investigaciones a la profesionalización de las empresas familiares y finalmente aportar investigaciones para crear condiciones de articulación tipo cluster para el mercado nacional en primer lugar y la internacionalización de las empresas en segundo lugar.

A este nivel se requiere de una plataforma que compromete a las cuatro hélices y que debe estar conformada por: La Academia, el Estado, el Sector Empresarial Privado y la Sociedad Civil.

El Estado debe aportar las políticas, los programas y los presupuestos; debe también promocionar el desarrollo empresarial a través de la formación y transferencia tecnológica. La Sociedad Civil y el Gremio Empresarial deben participar y aportar en las mesas de concertación exponiendo problemas y necesidades de la población y de los sectores empresariales; elaboración y seguimiento de la agenda de competitividad regional, Plan de Diversificación productiva, priorización de proyectos de desarrollo regional, etc... La academia debe liderar el proceso pero también debe aportar investigaciones para el desarrollo regional, desarrollo de proyectos empresariales y públicos, capacitación, asesorías, consultorías para el desarrollo empresarial de las MIPYMES siendo el objetivo la clusterización empresarial (Ver Fig. N° 33)

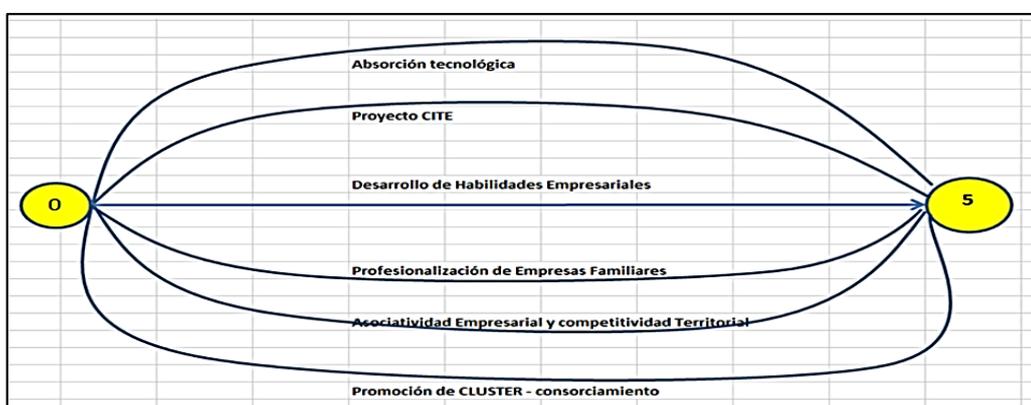


Fig. 33 Modelo de Intervención para el desarrollo de clusters  
Fuente: Mundaca (2015)

## MACROPROCESO DEL MODELO CONCEPTUAL DE DESARROLLO EMPRESARIAL

Como resumen se puede decir que cada intervención del Centro debe generar un cambio parcial o total, es decir todo lo aportado en las intervenciones debe ser aplicable para garantizar las competencias que se buscan desarrollar en los empresarios. El alineamiento general es la búsqueda y desarrollo de emprendimientos dinámicos totalmente flexibles, disruptivos y altamente escalables. Partiendo de la evaluación respecto de la experiencia previa, capital social y el espíritu emprendedor, el resultado final basado en el proceso de innovación de la propuesta de valor, el diseño estratégico de corto, mediano y largo plazo, el objetivo que se busca como resultado final es mantener y defender el modelo de negocio, constituyendo en simultaneo una fuerte cultura empresarial.

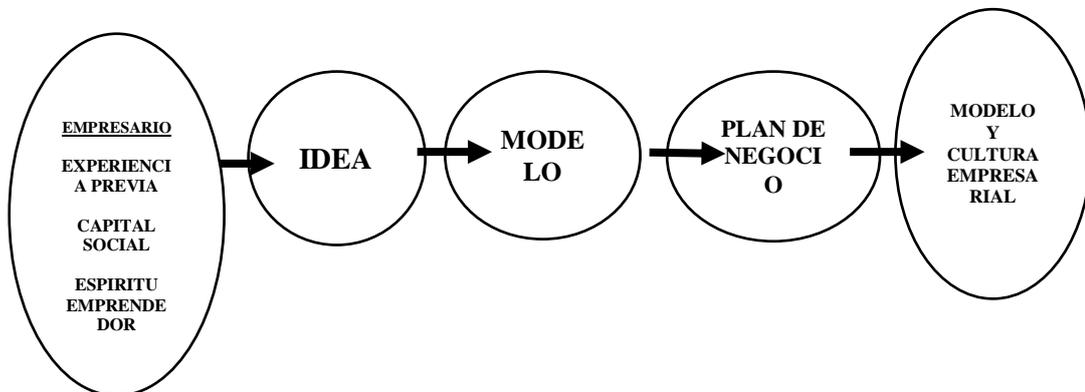


Fig. 34 Macroproceso del Modelo Conceptual de Desarrollo Empresarial  
Fuente: Elaboración propia

## **V. CONSIDERACIONES FINALES**

Se formulan las siguientes inferencias:

### **EXPERIENCIA PREVIA E INICIATIVA EMPRENDEDORA**

La experiencia previa y la iniciativa emprendedora se relacionan en la necesidad y actitud hacia la búsqueda del conocimiento.

Una experiencia previa calificada requiere de iniciativa emprendedora

Una experiencia previa calificada con iniciativa emprendedora permiten emprendimientos sostenibles en el tiempo

Una idea negocio innovadora de un emprendedor con experiencia previa calificada pero sin iniciativa emprendedora no es viable

La experiencia previa y la iniciativa emprendedora representan la condición favorable y la fuerza vital respectivamente, fundamentales para todo emprendimiento.

La experiencia previa calificada permite lograr conocimiento, pensamiento crítico y pensamiento creativo.

### **INNOVACIÓN EN VALOR Y COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL**

La innovación se relaciona con experiencias, vivencias y emociones cuando el emprendimiento ofrece valor ajustado a las necesidades del mercado.

La innovación requiere de desarrollo tecnológico y éste, a su vez, de la investigación

La innovación orientada al desempeño en la producción del bien o servicio, los procesos, en lo organizacional y de marketing permitirá mejores indicadores de rendimiento empresarial.

No puede existir innovación sin la condición previa del emprendimiento.

Las ideas innovadoras no existen sino se emprenden o se ejecutan

La capacitación, las pasantías, el trabajo previo u otras formas de adquirir conocimiento tecnológico son una condición importante para la innovación.

La innovación solo de productos y procesos hacen a un negocio viable pero con limitaciones, pudiendo ser vulnerable frente a la competencia y limita su crecimiento y desarrollo. Debe complementarse con la innovación organizacional y de mercadotecnia.

La innovación en valor de productos, procesos, organizacional y de mercadotecnia hacen sostenible el emprendimiento si se realiza de manera dinámica y acompañada de estrategias tecnológicas.

## CAPITAL SOCIAL ORGANIZACIONAL Y REGULACIÓN TRIBUTARIA

La regulación tributaria promueve la existencia de emprendimientos informales.

La regulación tributaria condiciona negativamente el capital social organizacional interno y externo del emprendimiento.

Los regímenes tributarios para las MYPES condicionan a los emprendimientos a un limitado financiamiento para su crecimiento y desarrollo.

En la evasión o elusión tributaria el empresario asume que la parte que se deja de pagar al estado forma parte del rendimiento o utilidad que deben tener sus negocios por su reducida marginalidad.

La regulación tributaria no genera capital social en las empresas por sus bajos niveles de marginalidad que condicionan la evasión y la informalidad laboral.

La práctica asistencialista de los gobiernos de turno no permite desarrollar capital social en el país, generando aislamiento empresarial y no se promueve el compromiso, la confianza y el beneficio mutuo entre los sectores empresariales.

## COMPONENTES CATEGÓRICOS DEL MODELO

Los componentes estructurales del Modelo de Desarrollo Empresarial a partir de la investigación son:

- 1.- Experiencia previa
- 2.- Orientación emprendedora

- 3.- Capital social organizacional y regulación tributaria
- 4.- Innovación en valor
- 5.- Competitividad empresarial
- 6.- Cultura organizacional
- 7.- Orientación al mercado

La formación empresarial debe incorporar el análisis y desarrollo de estos cinco componentes de manera sistémica y compleja, que debe acompañarse de la línea base del grupo meta lo que permitirá una mejor intervención para los objetivos desempeño y rendimiento empresarial.

#### MODELO CONCEPTUAL DE DESARROLLO EMPRESARIAL

Del Modelo Conceptual de Desarrollo Empresarial propuesto se derivan las siguientes inferencias:

Las empresas cuyos empresarios han tenido amplia y calificada experiencia previa logran desarrollar emprendimientos más duraderos.

Las empresas cuyos empresarios tienen elevada iniciativa emprendedora logran desarrollar emprendimientos más sostenibles.

Las empresas cuyos empresarios tienen amplia y calificada experiencia previa y elevada iniciativa emprendedora son sustentables y sostenibles.

Las empresas con capacidades directivas superiores logran desarrollar capital social organizacional superiores y permiten desarrollar la innovación y la competitividad empresarial.

Las empresas con capacidades directivas superiores basadas en la experiencia previa calificada y la iniciativa emprendedora logran desempeños y rendimientos superiores.

Las empresas con capacidades de modelamiento de negocios superiores logran desempeños estratégicos superiores.

Las empresas con capacidades de dirección estratégica superiores logran desempeños competitivos superiores.

Las empresas con capacidades de calidad y productividad superiores logran desempeño y rendimiento superiores.

Las empresas con capacidades de innovación superiores logran desempeños y rendimientos competitivos superiores.

Las empresas con capacidades directivas superiores y elevado capital social interno y externo presentan capacidades de innovación superiores.

Las empresas con capacidades de innovación superiores demuestran una mejor orientación al mercado.

Las empresas con capacidades directivas superiores basadas en la innovación presentan capacidades para el diseño de propuestas de valor superiores.

Las empresas con capacidades directivas superiores y elevado capital social interno presentan capacidades de calidad y productividad superiores.

Los directivos perciben que las empresas con un desempeño actual superior lograrán un rendimiento futuro también superior.

Esta investigación con el diseño del Modelo Conceptual de Desarrollo Empresarial propuesto aporta lo siguiente a lo que ya existe en la literatura científica:

1. La proyección en la etapa de formación del empresario se basa en el modelo de negocio como herramienta de generación de valor del emprendedor y que debe desarrollarse antes de iniciar el Plan de Negocio. Debe entenderse que al llevarse a cabo el emprendimiento lo único que debe mantener como guía de gestión es el modelo de negocio. El empresario, con espíritu emprendedor, debe ser el creador de su modelo de negocio con el cual se tiene que identificar y convencer antes de pasar al Plan de Negocio. Se incluye una etapa inicial de evaluación de la experiencia previa, iniciativa emprendedora y del capital social existente en la empresa así como del espíritu emprendedor.
2. No obstante es considerado la mejor herramienta para el desarrollo organizacional su aparición se dio en un entorno industrial como lo es Estados Unidos y específicamente en la industria. Su aplicación se ha extendido universalmente y para todos los sectores incluso en el sector público. Michael Porter

lo desarrolla aplicándose en empresas ya constituidas y se inicia con el diagnóstico de factores e internos y externos de la empresa con una visión de largo plazo, definiéndose estrategias y objetivos estratégicos de corto mediano y largo plazo que se operacionaliza por lo general anualmente. Este modelo ha venido aplicándose exitosamente en medianas y grandes empresas siendo las más competitivas aquellas empresas que utilizan las estrategias tecnológicas y la innovación como ventaja competitiva. El resto de empresas permanecen en entornos turbulentos por contar con estrategias competitivas y ventajas competitivas de fácil alcance. Este modelo de gestión sistémico complejo busca llevar a la empresa hacia un desarrollo competitivo creativo, optimizando su desempeño y maximizando su rendimiento para lo cual debe contar con buenos recursos para aprovechar las oportunidades del entorno así como para su crecimiento y desarrollo empresarial. Esta condición no tienen las micro empresas del Perú y de la Región Lambayeque las cuales tienen en su mayoría una condición de subsistencia y la mayoría no supera los tres años de vida. Su aparición y el contexto donde operan es totalmente diferente a lo que representan principalmente las medianas y grandes empresas.

Por ello, el modelo de desarrollo empresarial tendrá que abordar realidades complejas dependiendo del grupo meta que llegue al CDE. Las estrategias de formación exigirán de profesores facilitadores expertos con amplia experiencia previa y que deben reunir condiciones para la asesoría, consultoría y acompañamiento a la medida de los casos que se presenten.

En grupos más desarrollados las estrategias de formación serán diferentes y más tecnológicas con una mayor presencia de emprendimientos dinámicos los cuales deberán dominar las herramientas del planeamiento estratégico dinámico y prospectivo.

3. El concepto de modelo de negocio y modelos de integración empresarial son una respuesta para incrementar el rendimiento de las medianas y grandes empresas. Esta situación es muy lejana para las micro empresas de la Región Lambayeque las cuales actúan y planifican principalmente para el corto plazo. Pretender explicar y desarrollar las micro empresas sobre la base del Plan Estratégico no es conveniente ni objetivo porque detrás de estas micro empresas existen factores sociales y culturales que condicionan su gestión empresarial siendo en su mayoría empresas familiares. Será necesario utilizar modelos básicos de empresas familiares priorizando la orientación al mercado para garantizar su supervivencia. También

será necesario acompañar en la formación y profesionalización de las empresas familiares que deben asumir retos como el uso de recursos, profesionalización y la sucesión en determinado momento.

4. Tal como lo señalan French, Kelly and Harrison (2004, p. 774) “los resultados del modelo de investigación propuesto concluye en un vínculo entre la planificación y el rendimiento”. Por lo mencionado, se interpreta que las rentabilidades de los Planes de Negocios deben ser una respuesta a las estrategias formuladas durante la elaboración y formulación del Plan de negocio las cuales deben tener un alineamiento sistémico. Queda en duda el autor la aplicación del proceso del plan estratégico para pequeñas empresas por ser negocios de vida corta.

5. También debe considerarse lo que menciona López, A. (2005, p. 158) quien concluye diciendo que la planeación estratégica no es la única variable que impacta en el desempeño empresarial, sino que es parte de un conjunto de factores que mejoran el desempeño y ayudan a las empresas a lograr sus objetivos y crecer de manera más rápida y controlada. Los otros factores están relacionados a los valores del empresario su espíritu emprendedor, la cultura organizacional de la empresa y la orientación al mercado. (Ver Anexos N° 19 y 21)

6. Del mismo modo lo manifestado por Serrano y Blázquez (2016, p.97) quien define al modelo CANVAS como una herramienta muy útil que ayuda a diseñar e innovar en nuestros modelos de negocios. Añade que se debe innovar por el entorno cambiante. También lo define como el mecanismo por el cual un negocio busca generar ingresos y beneficios. El modelo de negocio es también un resultado final del plan de negocio en su ejecución, por lo tanto, su seguimiento, si bien debe ser estricto, también debe considerarse que debe ser flexible y dinámico por las condiciones cambiantes del entorno.

7. El Modelo de desarrollo empresarial propuesto incluye el desarrollo de I+D+i para todas los tipos de emprendimiento. La Investigación permite generar conocimiento a través de la investigación. D: Desarrollo se refiere al desarrollo tecnológico que permita diferenciar la calidad del producto y de los procesos y su fiabilidad en el tiempo utilizando a la investigación basada en el mejoramiento continuo. i: representa la creatividad para desarrollar mejoras en productos y procesos con una clara orientación al mercado. Requiere del soporte tanto de la investigación como del desarrollo tecnológico. La innovación se basa en el

trabajador. Si no se toma en cuenta la investigación el desarrollo toma una orientación de corto plazo, es decir prioriza el rendimiento por sobrevivencia. Queda en segundo lugar el desempeño que tiene una visión de largo plazo pero que necesariamente requiere de innovación e investigación. El modelo conceptual propuesto considera la investigación como soporte para garantizar un buen desempeño empresarial que debe incluirse en el diseño del modelo de negocio. Un buen desempeño mejora el rendimiento empresarial.

I+ D + i permite el desarrollo empresarial a través de la mejora en el modelo de articulación y la generación de empresarios en red permitiendo la clusterización. Es importante en esta etapa la presencia de una plataforma de desarrollo que debe promoverlo es Estado. (Ver Anexos N° 21, 22, 23, 24).

8. Con respecto a los elementos de los procesos formativos para el aprendizaje y evaluación de competencias desde el enfoque sistémico y complejo:

- a. Los procesos de formación por competencias deben tener un inicio y un final y deben ser procesos dinámicos, lúdicos; aprender haciendo
- b. Los procesos complejos permiten desarrollar la creatividad y lo sistémico afrontar la incertidumbre
- c. No hay competencias ni medición de las competencias si no hay aplicación.
- d. Debe existir idoneidad de la competencia en la formación empresarial. Sin calidad no hay competencia
- e. Las competencias deben ser puestas a prueba en diferentes contextos
- f. Debe existir compromiso ético de las competencias, tomando como base los valores universales : justicia, solidaridad, protección del ambiente, la paz, la tolerancia, el respeto a la diferencia

9. Con respecto a los niveles de intervención para la formación de empresarios se deben tener en cuenta los siguientes escenarios: (1) Negocios de subsistencia, Grupos vulnerables, (2) Negocios de oportunidad tradicionales, (3) Negocios de oportunidad dinámicos, (4) Otros casos puntuales.

En el primer caso, Previo análisis de la empresa o grupo meta, la Intervención a la medida. En el segundo caso, Análisis de sus iniciativas emprendedoras, experiencia previa, condiciones formativas y capital propio para facilitarle un periodo de asistencia para que desarrolle su modelo de negocio y lo inicie. El plazo máximo de la asistencia hasta la primera venta debe ser no mayor a un año. La asistencia técnica

comprende modelamiento del negocio, legal, tributario, técnico productivo y comercial; incubación, aceleración de negocios. En el tercer caso similar al anterior pero debe centrarse a Proyectos innovadores, tecnológicos diferenciados, rápidamente escalables más conocidos como start ups. En el cuarto caso, normalmente individuales, análisis previo de la empresa o grupo meta y la intervención es a la medida

## **VI. RECOMENDACIONES**

La universidad debe apostar por el emprendimiento en todas sus formas y niveles si es que pretendemos alcanzar el emprendimiento económico. Sus investigaciones deben orientarse a generar desarrollo alrededor de los ejes estratégicos para la Región Lambayeque y del CDE en general, con ello la capacitación y la formación de investigadores con línea de carrera. Su modelo de enseñanza aprendizaje debe orientarse a la formación por lo sistémico y complejo y desarrollar la cultura de la investigación. Como indica Tobón (2007) utilizar el enfoque sistémico complejo para evitar el error y la ilusión según la obra de Edgar Morín (1999, p. 1)

La Universidad debe promover el emprendimiento cívico con la participación de otros actores como el estado y el sector privado. La participación de la sociedad civil hace atractivo a las fuentes de financiamiento por ser parte interesada en el desarrollo. La Agenda de Innovación Regional que se ha promovido desde la universidad es una gran oportunidad para organizar a los actores a fin de lograr escenarios favorables para el sector empresarial.

En todo el proceso de formación del empresario y desarrollo empresarial deben acompañar las instituciones del estado por su relación con los sectores productivos y por contar con el recurso presupuestario.

Los modelos de desarrollo que aplica el estado son principalmente modelos de promoción importados con los cuales no se pueden evidenciar mejoras en los sectores. Estos modelos adolecen de I + D + i que es una condición necesaria para el modelo de desarrollo empresarial propuesto.

El Modelo Conceptual de Desarrollo propuesto implica un punto de partida para generar desarrollo y no puede ser estático ni lineal sino dinámico y flexible dependiendo de las características del empresario o grupo meta en intervención.

El modelo de desarrollo debe soportarse en la investigación para hacer más eficiente la intervención considerándose que en la mayoría de los casos los problemas se relacionan con factores sociales y culturales por tanto la intervención debe ser a la medida de los sectores. Incluso en los casos de empresas ya establecidas, para lograr su crecimiento y desarrollo, se necesita de la investigación que permita hacer más eficiente los procesos de articulación, con mayor razón si se aspira a la internacionalización de las empresas desarrollando el emprendimiento dinámico.

El modelo plantea la necesidad de establecer mecanismos de seguimiento para mejorar los indicadores como lo establece GEM. El modelo no está basado en el concepto de cursos o de créditos sino en términos de desarrollo de competencias basado en el enfoque sistémico y complejo, por lo tanto no es un proceso de plazos definidos.

Se pueden establecer plazos de un año desde la validación del modelo de negocio hasta la primera venta en el caso de emprendimientos nuevos pero con una visión de unidad de negocio, criterios contractuales con aquellos emprendimientos disruptivos rápidamente escalables que requieran seguimiento y asesoría especializada en la etapa de crecimiento y desarrollo empresarial y que es muy seguro la universidad tenga que hacer una apuesta mayor por la investigación tecnológica que dé servicio a un número mayor de empresas que requieran de I + D + i que puede tener un alcance regional y nacional en el mediano y largo plazo.

Desarrollar investigaciones tecnológicas para apoyar a los diversos sectores que lo requieren bajo un esfuerzo interdisciplinario y transdisciplinario.

Se recomiendan las investigaciones relativas a:

Validar modelo hipotético: capital social, innovación y competitividad a la realidad de la región Lambayeque a través de investigaciones cualitativas y cuantitativas o mixtas.

Sistematización de las experiencias de intervención.

Asimismo, integrar al modelo la formación humana y cristiana y con Responsabilidad Social como parte de la profesionalización de empresas familiares.

Otras investigaciones empíricas que considerar para hacer sostenible el modelo aplicado a sectores:

Emprendimiento cívico, humanista, social y empresarial

Medición de los Valores de la familia

Medición de los valores del empresario

Medición de la orientación emprendedora

Medición de la cultura organizacional de la empresa

Medición de la orientación al mercado

Medición de la capacidad de innovación

Medición de la informalidad versus la corrupción y/o versus la autoridad tributaria y/o versus la gobernanza y/o versus la autoridad policial y/o versus la seguridad ciudadana

Medición de la competitividad empresarial

Medición del capital social organizacional interno

Medición del capital social organizacional externo

Medición de brechas tecnológicas sectoriales

Elaboración de la Agenda de Innovación Regional y desarrollo de proyectos tecnológicos necesarios para la Agenda.

Elaboración de proyectos para Fondos concursables

Otras investigaciones de tipo tecnológico sean de productos o de procesos

Elaboración de Modelos y Planes de Negocios dinámicos.

Desarrollo de Planes Estratégicos Prospectivos

**PARA LA UNIVERSIDAD**

Deben tomarse en cuenta sus ejes estratégicos: docencia, investigación y Responsabilidad Social Universitaria:

Para la docencia, desarrollar mejor casuística relacionada a nuestra realidad regional

Para la Investigación, reorientar las investigaciones en pre y post grado para que aporten al desarrollo regional y local.

Para la Responsabilidad Social Universitaria, utilizar el IES y el voluntariado para aplicar intervenciones a problemas que afectan el desarrollo empresarial de la Región y, a su vez, generar oportunidades: Residuos sólidos, delincuencia, familia y gestión empresarial, etc. los cuales requerirán de investigaciones permanentes.

## VII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Acosta, J. (2017). *Economía de la Innovación, territorios y equidad para Colombia*. Friedrich-Ebert-Stiftung, Colombia.
- Agurto, M. (2012). *Capital Social: un intento de medición*. Repositorio de Tesis de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, UDEP, Piura.
- Arce, R. (2016). *Informe de Competitividad Global 2016 – 2017*. INCAE Business School. Centro latinoamericano para la Competitividad y El Desarrollo Sostenible. Informe Global de Competitividad. Foro Económico Mundial.
- Arias, A. (2008). *El Neoinstitucionalismo y sus aportes a la Teoría de la Organización*. Tesis de Magister en Administración. Universidad Nacional de Colombia
- Arriaga, I. (s/f). *Capital social: potencialidades y limitaciones analíticas de un Concepto*. CEPAL - Panel 1: Aproximaciones conceptuales e implicancias del enfoque del capital social
- Banco Central de Reserva (2007). *The causes and consequences of informality in Peru*. BCR, Lima.
- Banco Mundial (2010). *Políticas de Innovación, una guía para los países En vías de desarrollo*. Edición de conferencia. Traducción y Edición Universidad Ricardo Palma, Lima.
- Bazan, L. and Schmitz, H. (1997). *Social Capital and export growth: an industrial community in southern Brazil*. Institute of Development Studies, Brazil.
- Bisquerra, R. (1989). *Métodos de Investigación Educativa: Guía Práctica*. Barcelona: CEAC. Universidad Nacional Abierta, Dirección de Investigaciones y Postgrado.
- Botella, C., Suarez, I. (2012). *Innovación para el Desarrollo en América Latina, una aproximación desde la cooperación internacional*. Fundación Carolina, Madrid.
- Blesa, A. y Ripollés M. (2005). Relación entre la orientación al mercado y La orientación emprendedora. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 14, 3 (2005), 165 – 180, Madrid.
- Canals, J., Álvarez J. y Mele, D. (1997). *El reto del Entorno Competitivo Internacional*. Ediciones Folio S.A., Barcelona.

- Cancino, C. A., Coronado, F. y Farías, A. (2011). Antecedentes y resultados De Emprendimientos Dinámicos en Chile: cinco casos de éxito. *INNOVAR*, 22(43), 19 - 32
- Casanueva, C., Castro, I. y Galán, J. (2009). *Capital social e innovación en clusters industriales*. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 19, 4 (2010), 37 – 58, Madrid.
- Casanueva, C. y Gallego, A. (2010). *Social Capital and Innovation: An Intra- departmental Perspective*. *Management Revue* 21, 2 (2010), 135-154, Sevilla, España.
- Castaño, E. (2016). *Del Desarrollo al Desarrollo Humano. Tesis doctoral El tratado de libre comercio Colombia - Estados Unidos y el desarrollo humano del trabajador colombiano, 98textos-y-sentidos* 16 julio/diciembre-2017 k, España.
- CEFE Internacional (1998). Manual para facilitadores. Institut Braun Hillen Schneider, Alemania.
- CEPLAN (2011). *Plan Bicentenario. El Perú hacia el 2021*. Acuerdo Nacional 2011. Lima.
- Consejo Nacional de Competitividad (2014). *Agenda de Competitividad 2014 – 2018*. Ministerio de Economía y Finanzas, Lima.
- Consejo Nacional de Competitividad (2013). *Elaboración de un Mapeo de Clusters en el Perú*. Consorcio Cluster Development- Metis Gaia – Javier D’ávila Quevedo, Lima.
- Cornell SC Johnson College of Business, INSEAD, WIPO (2017). *The Global Innovation Index 2017: Winning with Global Innovation*. Tenth Edition, Geneva Switzerland.
- Duarte, T. y Ruiz, M. (2009). Emprendimiento una opción para el Desarrollo. *Scientia et Técnica N° 43 (2009)*. Universidad Tecnológica de Pereira, Colombia.
- Drucker, P. (1985). *Innovation and Entrepreneurship, Practice and Principles*. New York USA: Harper Business.
- Espíritu, R y Sastre, M. (2007). La actitud emprendedora durante la vida Académica de los estudiantes universitarios. *Cuadernos de Estudios Empresariales 2007, vol. 17* 95-116. México
- Etzkowitz, H. (2014). *Making a humanities town: knowledge-infused clusters, civic*

*entrepreneurship and civil society in local innovation systems*. Etzkowitz Triple Helix 2014, 1:12. <http://link.springer.com/article/10.1186/s40604-014-0012-z>

- Fariás, P. (2007). *Cambios en las distancias culturales entre países: Un Análisis a las dimensiones culturales de Hofstede*. *Opción*, 23, 52, abril, 2007, 85-103. Universidad del Zulia Maracaibo, Venezuela.
- Foro Económico Mundial (2017). *The Global Competitiveness Report 2017– 2018*. Geneva Switzerland.
- French, S., Kelly, S. y Harrison, J. (2004). The role of strategic planning In the performance of small, professional service firms, a research note. *The Journal of Management Development*; 2004; 23, 7/8; ProQuest Central 765
- García, M. (2013). *El desarrollo organizacional en las pequeñas empresas: una propuesta de intervención interactiva*. Tesis Doctoral en Ingeniería. Universidad Nacional Autónoma de México, México.
- Gálvez, E. y García, D. (2011). Cultura organizacional y rendimiento de Las Mipymes de mediana y alta tecnología: un estudio empírico en Cali, Colombia. *Cuadernos de Administración*, 24, 42, enero-junio, 2011, 125-145 Pontificia Universidad Javeriana Bogotá, Colombia.
- Gómez, R. (2008). El liderazgo empresarial para la innovación Tecnológica en las micro, pequeñas y medianas empresas. *Pensamiento y Gestión*, 24 ISSN 1657-6276, México.
- Hasseah, H. (2016). The performance of small firms: Does formality matter? *Journal of Small Business & Entrepreneurship*, 2016 Vol. 28, No.6, 431-448, doi.org/10.1080/08276331.2016.1202094
- Herrera, B., (2011). Análisis estructural de las MYPEs y PYMEs. *Revista de la Facultad de Ciencias Contables* 18 (35) 69-89 (2011). UNMSM, Lima, Perú.
- Índice de Competitividad Regional (2017). Instituto Peruano de Economía. Fichas Regionales 2016.
- INEI (2009). PERÚ: *Estimaciones y Proyecciones de Población por Departamento, Sexo y Grupos Quinquenales de Edad 1995-2025*.
- Juan, N. (2013). *La cultura del Origen del Fundador: Gestión y Desarrollo en la Empresa Familiar: Tres estudios de casos en Tapachula Chiapas*. Tesis Doctoral en Gestión para el Desarrollo. Universidad Autónoma de Chiapas. Tuxtla Gutierrez, Chiapas, México.
- Juárez, D (2017). *Competitividad, Capital Social e Innovación: Un Modelo*

*Econométrico para Productores de Amaranto*. Tesis de Maestría: Ciencias en Administración de Negocios. Instituto Politécnico Nacional, México.

Kantis, H., Federico, J. e Ibarra, S. (2015). *Condiciones sistémicas para el emprendimiento dinámico*. PRODEM, Universidad nacional de General Sarmiento, Banco Interamericano de Desarrollo, FOMIN – Fondo Multilateral de Inversiones.

Kantis, H.; Angelelli, P. y Mooro, V. (2004). *Desarrollo Emprendedor, América Latina y la experiencia internacional*. Banco Interamericano de Desarrollo, FUNDES Internacional. Washington, USA.

Kaplan, R., y Norton, D. (1992). *Cuadro de Mando Integral*. Segunda Edición, Barcelona, España.

Knoppen, D. (2015). Evaluation of the Portrait Values Questionnaire using SEM: A new ESS proposal. Universitat Pompeu Fabra, Italy.

Kuratko, D. (2004). *Entrepreneurship education in the 21st century: from legitimization to leadership*. The Entrepreneurship Program Miller College of Business Ball State University Muncie, IN 47306

Linares, Y., Colmenares, L., Espinoza, N. y Cote, M. (2009). El capital social: herramienta fundamental de las políticas públicas para el desarrollo de las comunidades. ACADEMIA – Trujillo – Venezuela, Enero - Junio. VIII. (15) 2009 - 116 – 131

López, A. (2005). *La planeación estratégica en la pequeña y mediana empresa: una revisión bibliográfica* *Econo Quantum*, 2, 1, 2005, 141- 64 Universidad de Guadalajara, Zapopan, Jalisco, México

López – Calva, L., Rodríguez, L. y Székely, M. (2004). *Estudios sobre Desarrollo Humano*, PNUD México, No. 2003-6

Manual de Oslo (2005). Guía para la recogida e interpretación de datos sobre innovación. Tercera edición, OCDE – EUROSTAT.

Manual de Oslo (2006). *Directrices para la recogida e interpretación de información relativa a innovación. IV PRICIT 2005 – 2008. Plan Regional de Ciencia y Tecnología de la Comunidad de Madrid*. Tercera Edición, Madrid, España.

Martínez, R., Charterina, J. y Araujo, A. (2010). Un modelo causal de competitividad empresarial planteado desde la visión de la empresa basada en recursos: capacidades directivas, de innovación, marketing y calidad. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa Vol. 16, N° 2, 2010, pp. 165-188*

Ministerio de la Producción (2014). *Plan Nacional de Diversificación*

*Productiva*. Ministerio de la Producción, Lima.

- Ministerio de Justicia (2011). Decreto Supremo N° 011 – 2011 – JUS. *Normas Legales, Diario el Peruano 447494, 2011. Recuperado de <http://blog.pucp.edu.pe/blog/wp-content/uploads/sites/39/2011/09/DS-N-011-2011-JUS-EL-PERUANO.pdf>*
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (s/f). *Plan Estratégico Nacional PENX 2025*. MINCETUR, Perú
- Morín, E.(1999). *Los siete saberes necesarios para la educación del futuro*. UNESCO, Francia.
- Morse, J. y Bottorff, J. (2003). *Asuntos Críticos en los Métodos de Investigación Cualitativa*. Universidad de Antioquia. Medellín Colombia
- Mundaca, J. (2015). *Estrategia Exportadora y Operativa para el sector confecciones en la Región Lambayeque*. Tesis de Maestría. Universidad Nacional de Trujillo, Trujillo.
- Nagles, N (2014). *Innovación y capacidades dinámicas. propuesta de un modelo de innovación sustentable para la evolución empresarial (Modelo MISEE) aplicado al sector cosmético en la ciudad de Bogotá, Colombia*. Tesis Doctoral en Ciencias Empresariales. Universidad Nebrija. Colombia.
- Osterwalder, A. and Pigneur, Y. (2009) *Business Model Generation*. Primera Edición, USA.
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., Bernarda, G. and Smith, A. (2014) *Diseñando la propuesta de valor*. Segunda edición, USA.
- Páramo, D. (2001). *Hacia la construcción de un modelo de cultura organizacional orientada al mercado, Revista Colombiana de Marketing, 2, 2, junio, 2001*.
- PNUD (2016). *Informe sobre Desarrollo Humano 2016*. Publicación PNUD, New York, USA.
- PRODUCE (2016). *Emprendedor peruano. Oportunidades para el Crecimiento empresarial*. Centro de Desarrollo Empresarial, Ministerio de la Producción, Lima.
- Rae, D. y Carswell, M. (2000). Using a Life – story approach in Researching entrepreneurial learning: the development of a conceptual model and its implications in the design of learning experiences. *Education & Training; 2000; 42, 4/5; Pro Quest Central p. 220 – 227*.
- Ramírez, J., Gonzales, K. y La Madrid, M. (2017). *Los centros de*

*Desarrollo empresarial como herramienta para la internacionalización de las MIPYME dentro del marco de la Alianza del Pacífico.* UPC, Lima.

- Román, R., Gómez, A. y Smida, A. (2013). El capital Social organizacional De la pequeña empresa innovadora. Un ensayo de medición en las ciudades de Cali y Medellín. *Estudios Gerenciales* 29 (2013) 356-367. Universidad ICESI. Publicado por Elsevier España.
- Ruíz y Torres (2016). *Pensamiento complejo y creatividad. Revista Ontare*, 4(2), 7-26. Colombia.
- Saldarriaga, M. (2016). *Reporte de Competitividad Global 2016.* Departamento de Indicadores de la Actividad Económica del BCRP.
- Schwab, K. (2017) *The Global Competitiveness Report 2017 – 2018.* World Economic Forum.
- Sen, A. (1999), *Development as Freedom.* Knopf Publishers, N.Y. USA.
- Serida J., Alzamora J., Guerrero C., Borda A., Morales O. (2016). *Global Entrepreneurship Monitor. ESAN Ediciones.* Primera edición, Lima.
- Serrano, M. y Blázquez, P. (2016). *Design Thinking, Lidera el presente, Crea el futuro.* ESIC Editorial, Madrid, España.
- Slater, S. y Narver, J. (1994). *Market Orientation, Customer Value, and Superior Performance. Business Horizons*, 1994, 37, issue 2, 22-28, USA.
- Solís, F. y Limas, M. (2012). *Capital social y desarrollo: origen, definiciones y dimensiones de análisis. Revista de Ciencias Sociales y Humanidades*, 22, 43, 2013, 187-212, Instituto de Ciencias Sociales y Administración, Ciudad Juárez, México
- Steckerl, V. (2006). Modelo explicativo de una empresa familiar que Relaciona valores del fundador, cultura organizacional y orientación al mercado. *Pensamiento & Gestión*, núm. 20, julio, 2006, pp. 194-215. Universidad del Norte Barranquilla, Colombia.
- Sukiassyan, G. y Nugent, J. (2007). Associations versus registration as alternative strategies of small firms. Springer Science+Business Media, LLC. *Small Bus Econ* (2008) 31:147–161, CA, USA.
- Tobón, S (2007) El enfoque complejo de las competencias y el diseño curricular por ciclos propedéuticos. *ACCIÓN PEDAGÓGICA*, N° 16 / Enero - Diciembre, 2007 - pp. 14 - 28. Madrid, España
- Vallejos Martos, M. (2011). The organizational culture of family firms as a key factor of competitiveness. University of Jaen, Spain.
- Varela, R. y Jiménez, J. (s/f) *El desarrollo del espíritu empresarial en las*

*universidades de Cali. Centro de Desarrollo del Espíritu Empresarial*  
Universidad ICESI, Cali, Colombia.

Varela, R., Bedoya, O. (2006). *Modelo conceptual de desarrollo Empresarial basado en competencias*. Universidad ICESI. Estudios Gerenciales 22 100., Cali Colombia.

Weinberger, K. (2009). *Estrategia, para lograr y mantener la competitividad de la empresa*. USAID, Perú, MYPE COMPETITIVA.

Weinberger, K. (2009). *Plan de Negocios. Herramienta para evaluar la viabilidad de un negocio*. USAID, Perú, MYPE COMPETITIVA.

Wilhelm, P. y Wilhelm, J. (2012). *Competitiveness, Social Networking And International Culture Variables as Predictors of Capacity for Innovation: An Empirical Test*. *Competition Forum* 10 (1), 2012, Indiana, USA.

Winsor, B. y Hanlon, D. (2016). An opportunity evaluation framework for introductory courses in entrepreneurship. *Memorial University of Newfoundland. Journal of Entrepreneurship Education* Volume 19, Number 2, 2016, Arden, USA.

World Economic Forum (2017). *The Global Competitiveness Report 2017–2018. Insight Report*. Published by the World Economic Forum, Geneva Switzerland.

Yamada, G. (2001). *Reducción de la pobreza y fortalecimiento del capital social y la participación: La acción reciente del Banco Interamericano de Desarrollo. Conferencia Regional “Capital Social y Pobreza”, CEPAL, Santiago de Chile, 24-26 de setiembre de 2001.*

## **LINKOGRAFÍA**

*Revista Estrategia Magazine* Año 1- Edición N°19 – Sección Administración.  
Recuperado de

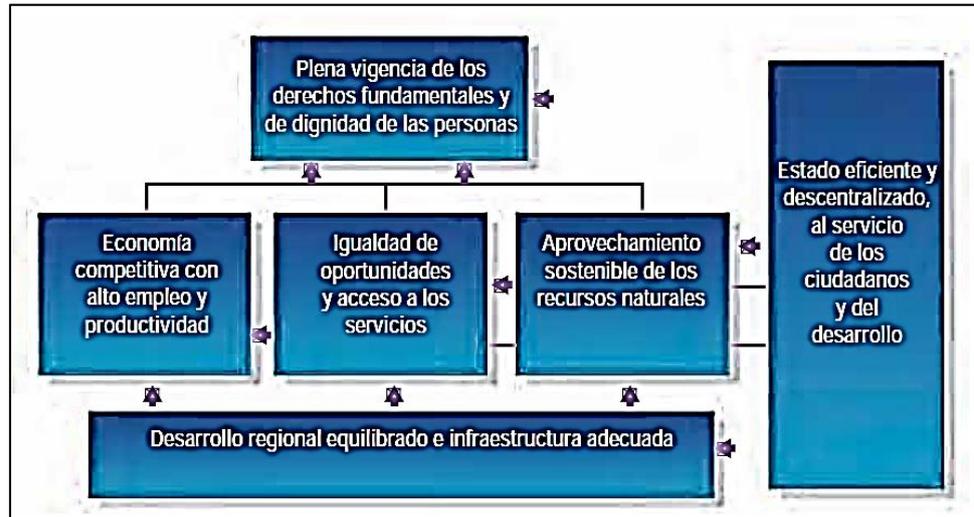
<http://www.estrategiamagazine.com/administracion/cadena-de-valor/>

*Instituto Peruano de Economía (2017). Coeficiente de Gini, recuperado de*

<http://ipe.org.pe/content/coeficiente-de-gini>

## VIII. ANEXOS

### Anexo 1: ESTRATEGIA DE ARTICULACIÓN DE LOS OBJETIVOS NACIONALES



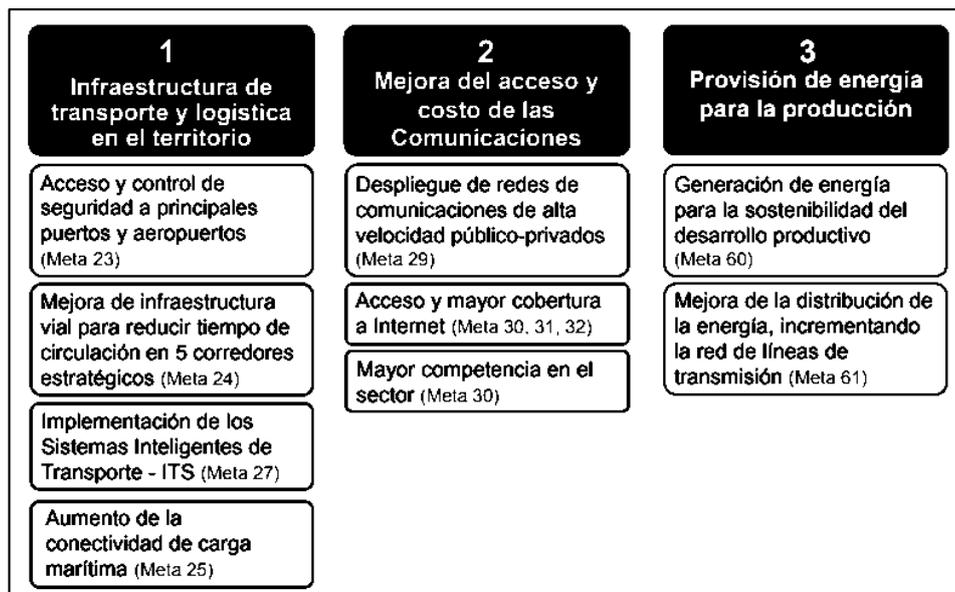
Fuente: CEPLAN (2011) Plan Bicentenario: el Perú hacia el 2021

### Anexo 2: EJES ESTRATÉGICOS DE LA AGENDA DE COMPETITIVIDAD 2014 - 2018



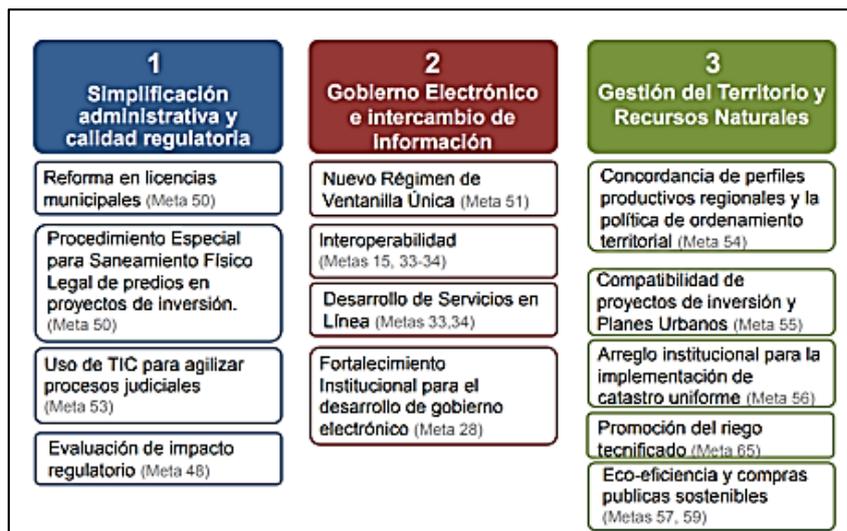
Fuente: Consejo Nacional de Competitividad (2014)

## Anexo 3: COMPONENTES DEL PRIMER EJE ESTRATÉGICO: CONECTIVIDAD



Fuente: Consejo Nacional de Competitividad (2014)

## Anexo 4: COMPONENTES DEL SEGUNDO EJE ESTRATEGICO: EFICIENCIA DEL ESTADO



Fuente: Consejo Nacional de Competitividad (2014)

## Anexo 5: COMPONENTES DEL TERCER EJE ESTRATEGICO: PRODUCTIVIDAD EMPRESARIAL

1 Capital Humano de Calidad	2 Calidad e Innovación	3 Articulación Productiva Empresarial	4 Oferta Exportable Diversificada
Pertinencia y calidad de mano de obra (Metas 38-40)	Cultura - infraestructura de calidad, instrumentos promotores de su uso (Metas 4-6)	Articulación y ordenamiento de programas DPE (Meta 1)	Facilitación y optimización de procedimientos para comercio eficiente (Metas 15-17)
Info. para toma de decisiones: Observatorio Educativo Laboral y Encuesta Demanda Ocupacional (Meta 43)	Impulso al mercado de servicios para la innovación (Metas 7,11-12)	Ejecución de planes de reforzamiento competitivo de clusters (Meta 3)	Incurción de empresas en modalidades de internacionalización (Metas 19-20)
Reducción informalidad laboral (Meta 44)	Formación y atracción de talentos para CTI (Meta 9)	Mejora de las capacidades de los proveedores (Meta 2)	Posicionamiento de oferta exportable y aprovechamiento de oportunidades comerciales (Metas 18, 21-22)
Competencias en la educación secundaria (Metas 41-42)	Fortalecimiento de Institutos Públicos de Investigación - IPIs (Meta 9)		Promoción de la Actividad Forestal (Meta 58)
Expansión de cobertura de aseguramiento en salud y servicios de calidad (Metas 45-47)	Impulso al Uso y Apropiación de las TIC (Metas 35-37)		

Fuente: Consejo Nacional de Competitividad (2014)

## Anexo 6: EJES Y LÍNEAS DEL PLAN DE DIVERSIFICACIÓN PRODUCTIVA



Fuente: PRODUCE (2014). Plan nacional de Diversificación Productiva

## Anexo 7: PLAN NACIONAL DE DIVERSIFICACIÓN PRODUCTIVA: BRAZOS EJECUTORES

- Fondo para la Innovación, Ciencia y Tecnología (FINCyT)
- Fondo de Investigación y Desarrollo para la Competitividad (FIDECOM)
- Instituto Tecnológico de la Producción (ITP)
- Instituto Peruano de la Calidad (IPECAL)

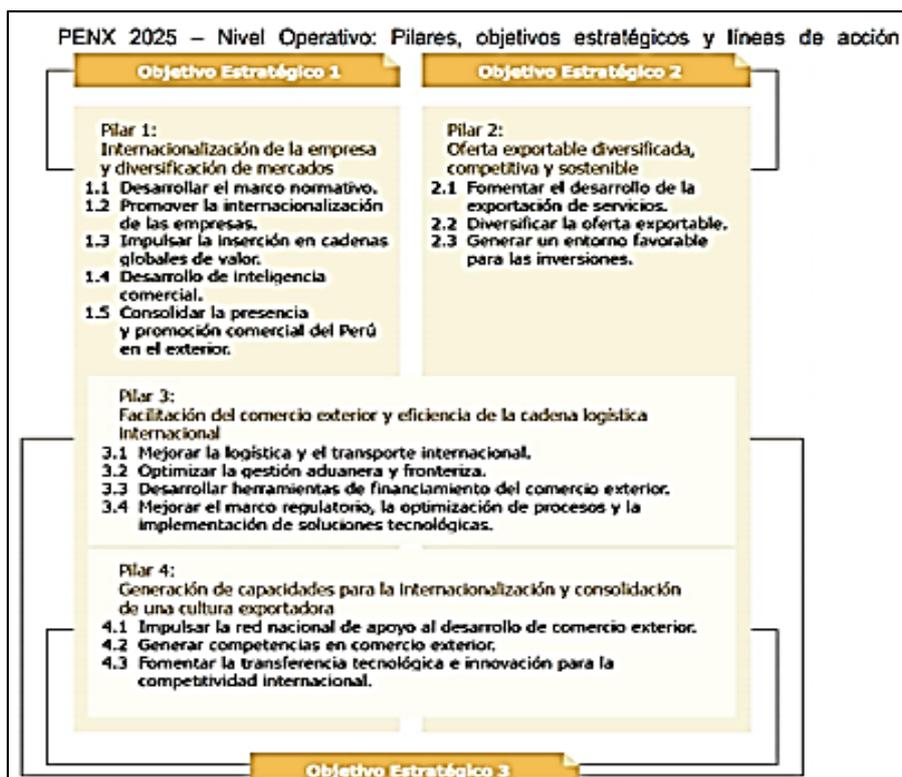
Fuente: PRODUCE (2014)

## Anexo 8: PENX 2025: OBJETIVOS ESTRATÉGICOS



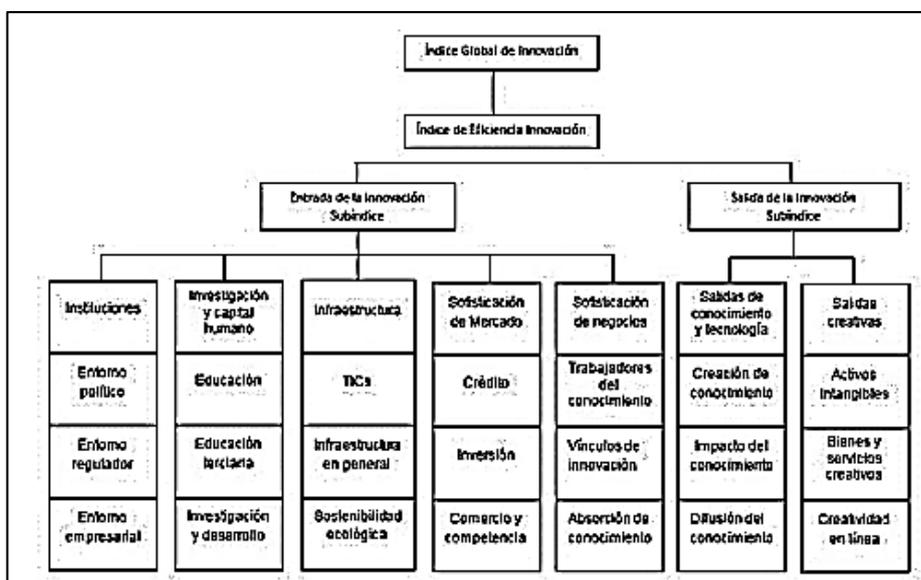
Fuente: MINCETUR (s/f)

## Anexo 9: PENX 2025 NIVEL OPERATIVO: PILARES ESTRATÉGICOS Y LINEAS DE ACCION



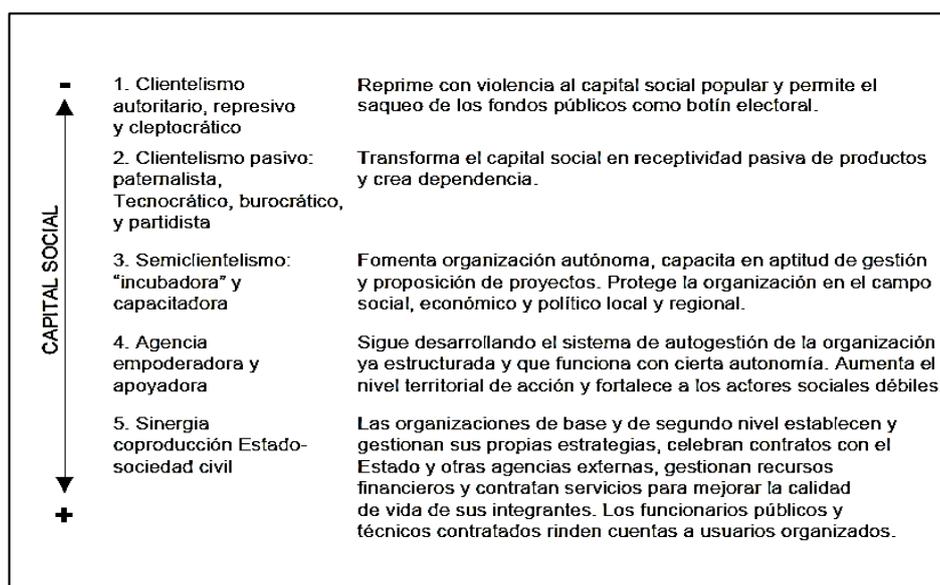
Fuente: MINCETUR (s/f)

## Anexo 10 INDICADORES DEL INDICE GLOBAL DE INNOVACIÓN



Fuente: <https://globalinnovationindex.org/about-gii>

## ANEXO 11: TIPOLOGIA DE LAS RELACIONES ENTRE EL ESTADO Y EL CAPITAL COLECTIVO



Fuente: Arriaga (CEPAL, s/f)

## Anexo 12: CONCEPTOS DE CAPITAL SOCIAL

Bullen y Onyx (1998)	Redes sociales basadas en principios de confianza, reciprocidad y normas de acción.
Portes (1998)	La habilidad de los actores de asegurarse beneficios a través de la pertenencia a redes y otras estructuras sociales
Woolcock (1998)	La información, la confianza y las normas de reciprocidad inherentes a las redes sociales de una persona; mismas que les permiten compartir recursos y trabajar juntas.
Richard Rose (1999)	Redes sociales y organizaciones formales e informales usadas por los individuos y hogares para producir bienes y servicios para su propio consumo, intercambio o venta.
Narayan y Pritchett (1999)	Conexiones horizontales y lazos de confianza con valor agregado que puede ser acumulado y que contribuye a obtener un mayor ingreso o mejores resultados productivos
Fukuyama (1999)	Normas que promueven la cooperación entre dos o más individuos
Dasgupta (2000)	Asociaciones horizontales entre personas que incluyen redes y normas que aumentan la productividad al reducir los costos y facilitar la coordinación y cooperación y que permiten desarrollar proyectos que afectan el bienestar.
Lin (2001)	La inversión en las relaciones sociales con retornos esperados en el mercado.
Grootaert y Van Bastelaer (2002)	Las instituciones, las relaciones, las actitudes y los valores que gobiernan las interacciones entre las personas y contribuyen al desarrollo económico y social
Robinson, Schmid y Siles (2002)	La simpatía de una persona o grupo hacia otra persona o grupo que podría producir beneficios potenciales, ventajas y un trato preferencial hacia otra persona o grupo.
Guiso, Sapienza y Zingales (2010)	El conjunto persistentemente compartido de creencias y valores que ayudan a un grupo a superar un problema cuando persigue actividades socialmente valiosas.

Fuente: Juárez (2017, p. 42)

## Anexo 13 AUTORES Y DEFINICIONES DE CAPITAL SOCIAL

Autores	Definiciones
<b>Los fundadores (*)</b>	
Pierre Bourdieu, 1985	El conjunto de recursos reales o potenciales a disposición de los integrantes de una red durable de relaciones más o menos institucionalizadas.
James Coleman 1990	Los recursos socioestructurales que constituyen un activo de capital para el individuo y facilitan ciertas acciones comunes de quienes conforman esa estructura.
Robert Putnam, 1993	Aspectos de las organizaciones sociales, tales como las redes, las normas y la confianza, que facilitan la acción y la cooperación para beneficio mutuo. El capital social acrecienta los beneficios de la inversión en capital físico y humano.
<b>Las instituciones internacionales</b>	
Banco Mundial, 2000 (Woolcock, 1998, Dasgupta, 1999, Narayan, 1999)	Instituciones, relaciones, actitudes y valores que rigen la interacción de las personas y facilitan el desarrollo económico y la democracia.
BID 2001 (Kliksberg, 1999)	Normas y redes que facilitan la acción colectiva y contribuyen al beneficio común.
PNUD, 2000 (Lechner, 2000)	Relaciones informales de confianza y cooperación (familia, vecindario, colegas); asociatividad formal en organizaciones de diverso tipo; y marco institucional normativo y valórico de una sociedad que fomenta o inhibe las relaciones de confianza y compromiso cívico.

Fuente: Arriaga (CEPAL, s/f)

## Anexo 14: CLASIFICACION DE CLUSTERS POTENCIALES EN EL PERU

El país ya cuenta con un primer estudio de conformación de cadenas de valor. Hay que ponerlo en práctica.

Nombre del clúster	Nº de empresas	Nº de trabajadores	Facturación (US\$ millones)	Exportaciones (US\$ millones)
Minero Centro (Junín, Lima y Pasco) / Auxiliar Minero Lima y Arequipa	146 / 108	38.035 / 54.247	6.788 / 3.299	7.261 / 751
Moda Vestir en Lima	1.984	73.330	4500	2.100
Turismo Cultural Cusco <sup>1</sup>	1.802	9.193	519	
Pelos Finos Arequipa-Cusco-Puno	85	4.025	232	136
Logística en el Callao <sup>2</sup>	234	35.202	2.652	
Construcción en Lima	1.207	215.076	9.601	204
Pesca: Harina y Aceite de Pescado en la Costa	292	45.193	2.707	1.815
Pesca: Pescado Congelado y Conservas de la Costa	448	60.510	2.411	527
Gastronomía & Food Service en Lima <sup>3</sup>	130	21.080	132	
Café del norte (Cajamarca, San Martín y Amazonas)	96	1.760	1.857	764
Salud en Lima	272	51.446	3.393	26
Software en Lima	83	5.915	293	32
Auxiliar Agroalimentario en Lima	122	15.460	1.927	390
Hortofrutícola en la Costa	339	135.473		1.652
Cárnico en Lima <sup>4</sup>	450	21.130	1.724	7
Mango del Valle de San Lorenzo y Chulucanas (Piura) <sup>5</sup>	127		80,9	80,9

(1) Al tratarse de un servicio que solo se brinda en el Cusco no tiene sentido hablar de exportaciones  
(2) Al ser un servicio de operaciones no transables no se consideran datos de exportaciones  
(3) Es un clúster focalizado en una subciudad, por esa no muestran datos de exportaciones  
(4) El 95% de la facturación procede de las exportaciones

Fuente: Consejo Nacional de Competitividad (2013)

## **Anexo 15: PAISES CON MAYOR TOLERANCIA A DELEGAR AUTORIDAD**

Variable	National Culture				
	Willingness	Individual	Power Dist	Uncertainty	Masculinity
Sweden	6.4	37	66	85	45
Denmark	6.3	74	18	23	16
Finland	6.1	63	33	59	26
Netherlands	5.9	11	95	86	44
United States	5.9	91	40	46	62
Australia	5.8	90	36	51	61
Canada	5.5	80	39	48	52
Average	5.9	64	47	57	44

Fuente: Wilhelm y Wilhelm (2012)

## **Anexo 16: PAISES QUE MENOS TOLERAN DELEGAR AUTORIDAD**

Variable	National Culture				
	Willingness	Individual	Power Dist	Uncertainty	Masculinity
Greece	3.3	35	60	112	57
Portugal	3.3	65	49	49	63
Nigeria	3.3	32	94	44	64
Peru	3.3	20	74	8	48
Uruguay	3.3	36	61	100	38
Venezuela	3.1	12	81	76	73
Guatemala	3.0	6	95	101	37
Average	3.2	29	73	70	54

Fuente: Wilhelm y Wilhelm (2012)

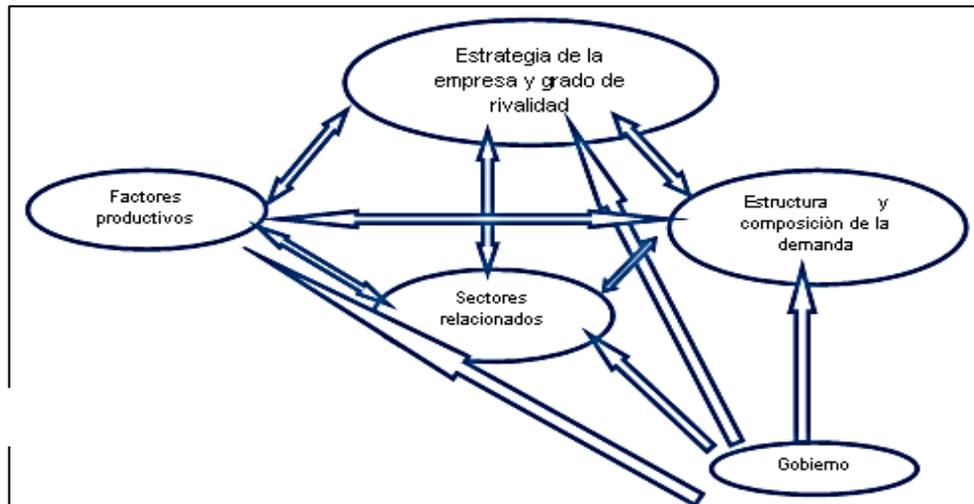
## Anexo 17: PLAN ESTRATÉGICO APORTACIONES ESENCIALES DE LOS ESTUDIOS EMPÍRICOS 1980-2005

PRINCIPALES APORTACIONES	
ESTUDIO	RESULTADOS
Robinson y Pearce (1983)	<p>La formalidad de la planeación estratégica no es un factor determinante del desempeño de los pequeños bancos.</p> <p>El énfasis que ponen los planeadores formales e informales en el proceso de toma de decisiones estratégica es el mismo, de aquí que tengan los mismos resultados de desempeño.</p>
Robinson, Pearce, Vozikis y Mescon (1984)	<p>El impacto de la planeación en el desempeño de las pequeñas empresas resultó positivo en las tres etapas de desarrollo de la empresa.</p> <p>La intensidad de la pe tiene una fuerte influencia en el desempeño y esta influencia es distinta en cada una de las etapas de desarrollo.</p> <p>Cualquier actividad mínima de planeación produce un desempeño favorable.</p>
Orpen (1985)	<p>Los resultados mostraron que no existe una relación entre la planeación de largo plazo y el desempeño financiero de las empresas.</p> <p>No existen diferencias en el tiempo que dedican a la planeación de largo plazo entre empresas de bajo y alto desempeño.</p> <p>Las empresas de alto desempeño utilizan un proceso de planeación más formal que las de bajo rendimiento.</p> <p>La actitud hacia la planeación tiene un efecto en el desempeño de las empresas.</p>
Sexton y VanAuken (1985)	<p>La planeación estratégica ayuda a que las empresas sobrevivan en un ambiente competitivo.</p> <p>Las empresas no tienden a adoptar una postura estratégica con el transcurso del tiempo.</p>
Bracker y Pearson (1986)	<p>Existen diferencias significativas en el desempeño financiero de la empresa en función de la sofisticación de la planeación.</p> <p>Las empresas jóvenes tienen un mejor desempeño que las empresas más maduras.</p> <p>Las empresas que han utilizado planeación estratégica por más de cinco años presentan un mejor desempeño.</p>
Bracken, Keats y Pearson (1988)	<p>Las empresas que emplean un planeación sofisticada son más efectivas que aquellas que emplean cualquier otro tipo de planeación (operativa, intuitiva y no sofisticada).</p> <p>No hay evidencia de que el tipo de emprendedor es un factor determinante en el desempeño financiero.</p> <p>Las grandes empresas superan a las pequeñas, tomando en cuenta las variables de utilidad neta y compensaciones del ceo.</p> <p>No existe una relación directa entre el historial de planeación y el desempeño financiero, a menos que se tome en cuenta lo sofisticado de la planeación</p>

<p>Shrader, Mulford y Blackburn (1989)</p>	<p>La incidencia de la PE no es diferente entre sectores.</p> <p>La planeación operativa es más común que la estratégica en las pymes.</p> <p>La PE está relacionada positivamente con el desempeño organizacional medido en el incremento en ventas y en el número de empleados.</p> <p>La planeación estratégica y la operativa están relacionadas con una mayor incertidumbre del entorno (clientes, proveedores, competidores, entre otros).</p>
<p>Lyles, Baird, Orris y Kuratko (1993)</p>	<p>El proceso de PE está asociado con un mejor desempeño medido por el crecimiento en ventas.</p> <p>Las empresas con PE tienen más empleados, mayores ventas promedio y mayores tasas de crecimiento en ventas.</p> <p>El énfasis puesto en cada elemento del proceso de toma de decisiones es mayor para los planeadores formales que para los informales.</p> <p>Los planeadores formales emplean mayor variedad de estrategias que los no formales</p>
<p>Rue e Ibrahim (1998)</p>	<p>Una mayor sofisticación de la planeación está asociada con un mayor crecimiento en las ventas.</p> <p>Las empresas que no planeaban tuvieron un menor crecimiento en las ventas que las empresas con planeación sofisticada.</p>
<p>Perry (2001)</p>	<p>La PE es una actividad poco común en las pymes.</p> <p>La existencia de PE reduce la probabilidad de fracasar.</p> <p>Las empresas con una PE informal experimentan un crecimiento menor que aquellas con una planeación más sofisticada.</p>
<p>French, Kelly y Harrison (2004)</p>	<p>Las empresas que llevan a cabo un PE informal tienen un mayor crecimiento en sus utilidades que aquellas que no utilizan el PE.</p> <p>Los planeadores informales tienen un mejor desempeño que las empresas que no planean</p>
<p>Wijewardena, De Zoysa, Fonseca y Perera (2004)</p>	<p>Existe una relación significativa entre la sofisticación del PE y el incremento en ventas.</p> <p>El PE contribuye al desempeño de las pymes, a pesar del desarrollo económico del país en el que se lleva a cabo el estudio.</p> <p>Las empresas que llevan a cabo un control sofisticado del proceso de planeación logran un mejor desempeño, medido por medio del volumen en ventas</p>

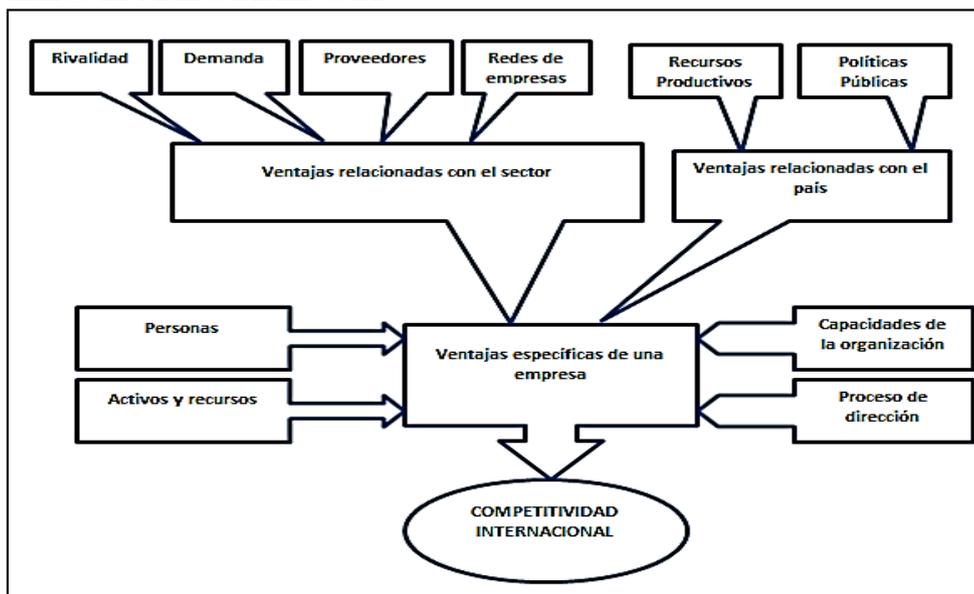
Fuente: López A. (2005)

## Anexo 18: ESTRATEGIA PARA LA INTERNACIONALIZACIÓN



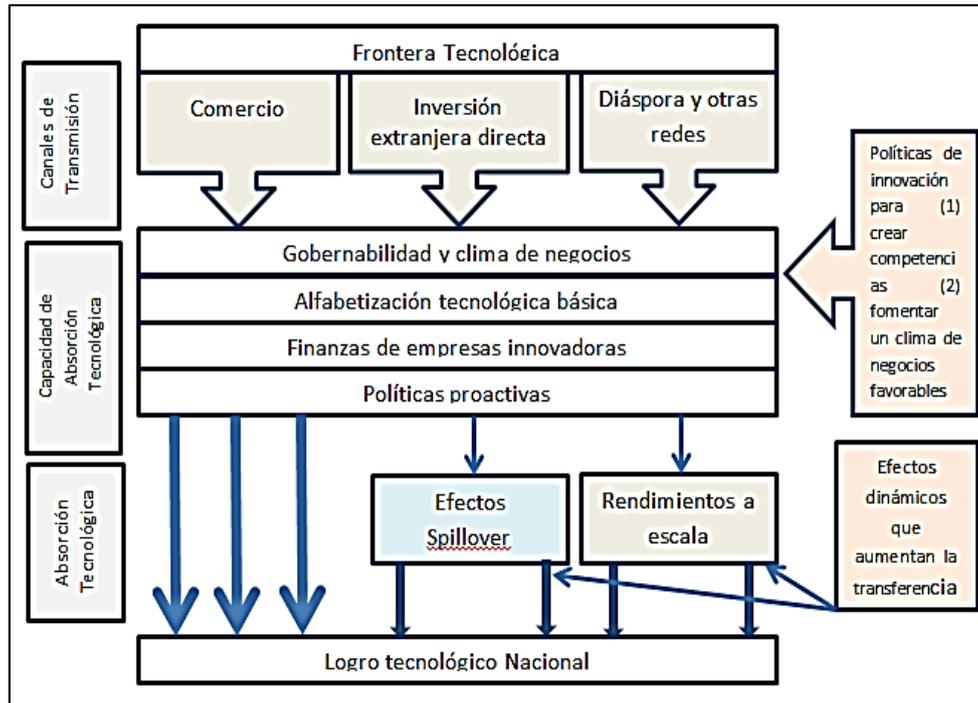
Fuente: Canals, Álvarez y Mele (1997)

## Anexo 19: COMPETITIVIDAD INTERNACIONAL UN MODELO INTEGRADOR



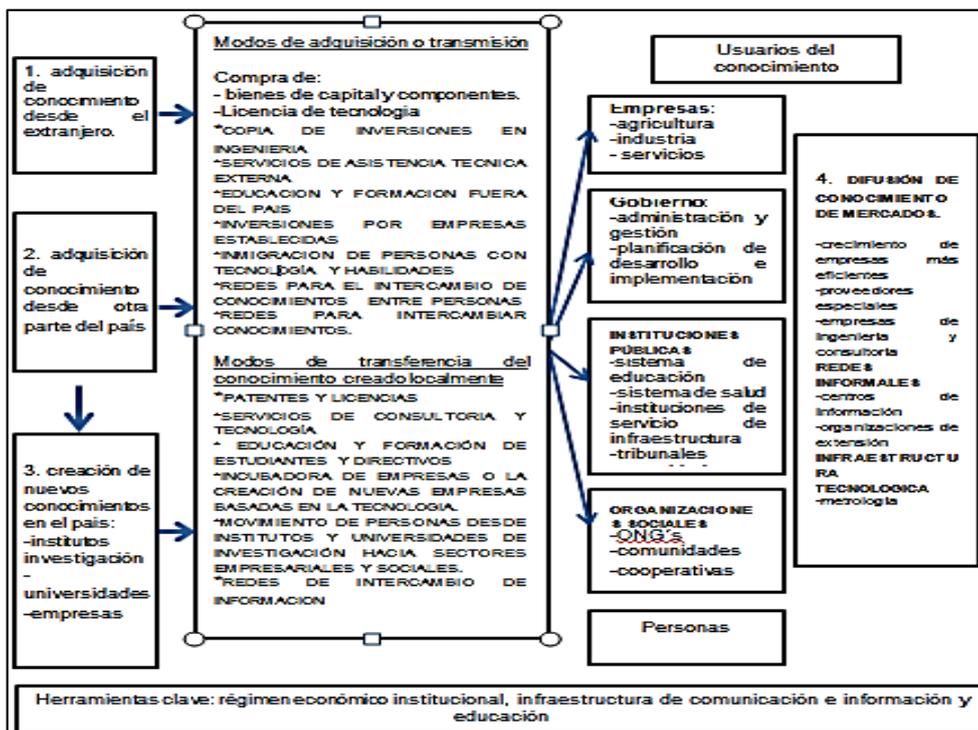
Fuente: Canals, Álvarez y Mele (1997)

## Anexo 20: FACTORES DETERMINANTES DE LA MEJORA DE LA TECNOLOGIA EN LOS PAISES EN VIAS DE DESARROLLO



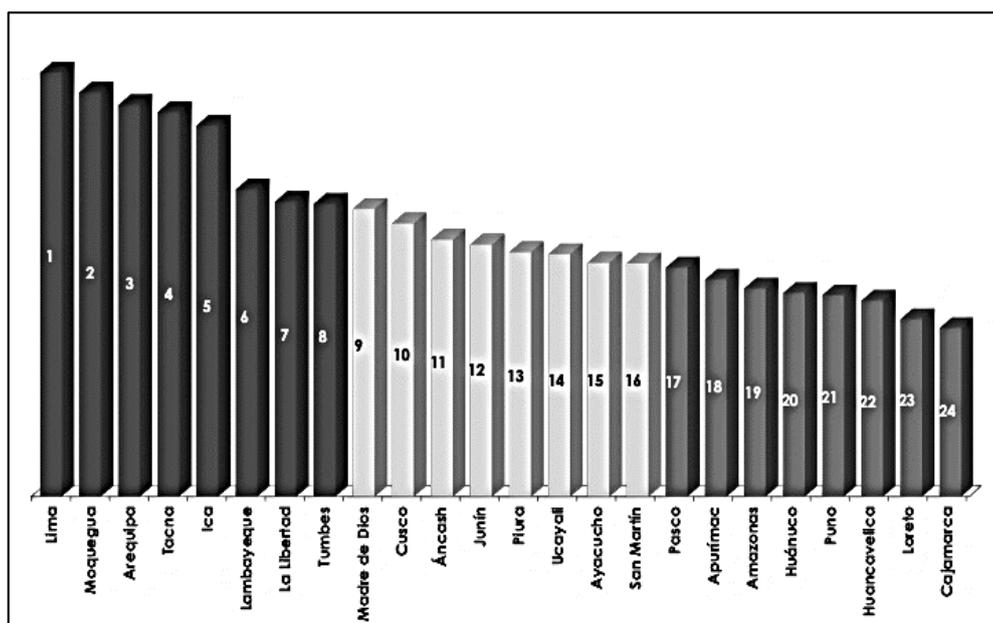
Fuente: Banco Mundial (2010) Políticas de Innovación

## Anexo 21: ESQUEMA DEL SISTEMA DE INNOVACION EN UN PAIS EN VIAS DE DESARROLLO



Fuente: Banco Mundial (2010). Políticas de Innovación

## Anexo 22: INDICE DE COMPETITIVIDAD REGIONAL 2017



Fuente: Instituto Peruano de Economía (2017)

## **IX. APÉNDICE**

### **APÉNDICE A: GUÍA DE ENTREVISTA**

#### **OBJETIVOS**

Comprender los valores del empresario

Comprender la cultura organizacional del empresario

Comprender la orientación emprendedora de la empresa

Comprender la orientación al mercado de la empresa

Comprender la gestión de innovación de la empresa: producto, procesos, organizacional y de mercadeo.

Comprender la competitividad empresarial de la empresa

#### **PREGUNTAS**

1.- Cuantos años tiene la empresa en el mercado? Qué factores influenciaron en la creación de la empresa: familia, amigos, trabajos anteriores?

2.- A qué se dedica la empresa y cuál es el ámbito geográfico del negocio? ¿Es Ud. de Chiclayo? ¿Por qué eligió tal ámbito geográfico?

3.- Qué experiencias nos puede contar durante el tiempo en la conducción de la empresa: por ejemplo para la constitución, para el diseño del producto o servicio, para contratar al personal y para conseguir su mercado de clientes? ¿Le trae satisfacciones dirigir la empresa? ¿Su experiencia previa antes del negocio considera que ha sido importante para mantener el negocio?

4.- Podría explicarnos si sus metas de éxito se han logrado en lo personal y en lo empresarial? ¿Su rol como empresario le brinda placer personal? ¿Le motiva estar detrás de las oportunidades de negocio? ¿Se siente Ud. estimulado realizar diversidad de tareas en su negocio, para el negocio y la familia?

5.- ¿Se siente Ud. satisfecho de tomar sus propias decisiones en la empresa y no depender de nadie? ¿Le gusta sentirse autónomo e independiente?

6.- ¿Le interesa compartir su bienestar con su familia y sus trabajadores? ¿Es Ud. receptor de lo que le dicen sus empleados si es que le dicen que algo no se está haciendo bien? ¿Le interesa el bienestar de sus trabajadores?

7.- ¿Se siente Ud. influenciado por las tradiciones y valores de la familia?

8.- ¿Le interesa ser diferente a la competencia?

9.- ¿Es Ud. proclive a convivir en entornos seguros? ¿Le interesa la seguridad personal, de su familia y de sus empleados?

10.- ¿Se considera responsable con el medio ambiente? ¿Su empresa es responsable con el medio ambiente?

- 11.- Le genera un placer personal las experiencias vividas en la empresa? Qué experiencia le ha brindado mayor satisfacción personal?
- 12.- Qué le estimula seguir con la empresa? ¿Se siente identificado con su empresa? ¿Todos sus trabajadores se encuentran identificados con su empresa incluyendo la familia? ¿Existe confianza entre Ud. y sus trabajadores y entre los mismos trabajadores?
- 13.- Considera que ha sido acertado en sus decisiones empresariales? A podido tomarlas por sí mismo? Qué obstáculos ha tenido? ¿A pesar de los obstáculos, se encuentra Ud. motivado para seguir reinvertiendo en el negocio?
- 14.- ¿Considera necesario el endeudamiento? ¿Qué experiencias ha tenido con el endeudamiento con terceros? ¿Ve riesgos en el endeudamiento? ¿Qué limitaciones tiene su empresa para tomar endeudamiento externo?
- 15.- Considera usted que con su gestión ha generado bienestar a su familia, a sus trabajadores y a la comunidad en general?
- 12.- Percibe usted que su gestión ha estado influenciada por la tradición familiar? En qué aspectos?
- 13.- En qué aspectos de las actividades que realiza considera que es conformista en lo personal y en lo empresarial? Influyen otros en sus decisiones?
- 14.- Frente a los potenciales riesgos del negocio cómo se organiza y actúa? por ejemplo en los casos de inseguridad ciudadana, mafias que cobran cupos, clientes desconocidos que solicitan crédito a la empresa, etc.
- 15.- Considera que da trato igualitario a las personas que lo acompañan en el negocio? Qué considera debe mejorar?
- 16.- Qué opinión le merece cuidar el medio ambiente? Practica el cuidado del medio ambiente en la empresa? Lo percibe como un beneficio o como un costo?
- 17.- Considera usted que debe existir confianza, compromiso y beneficio mutuo no solo entre la empresa y sus clientes sino también con proveedores, empleados y competidores? Qué experiencias reales ha tenido sobre el particular? Que recomendaría en cada caso?
- 18.- ¿Tiene Ud. y sus trabajadores reuniones diarias o al mes para discutir las necesidades del mercado? ¿Parte del trabajo de la empresa lo tercerizan? ¿Qué experiencias nos puede relatar en su relación con el mercado?
- 19.- ¿Tiene su empresa buenos canales de comunicación con su mercado? ¿Retroalimentan permanentemente son el mercado? ¿De qué manera?
- 20.- ¿Qué información importante del mercado le interesa a su empresa? ¿Cómo actúa frente a los cambios en el mercado?
- 21.- ¿Ha diversificado su negocio? ¿De qué manera y por qué motivos?
- 22.- ¿Revisan periódicamente los productos o servicios que ofrecen? ¿Si existen opciones de mejora?

- 23.-¿La empresa se encuentra alerta al comportamiento de la competencia? ¿Qué es lo que más le preocupa?
- 24.- ¿Se considera Ud. conservador, pesimista u optimista en el negocio frente a los cambios en el mercado o de la competencia?
- 25.-¿Considera la reinversión en el negocio? ¿Tiene capacidad el negocio para reinvertir en ella? ¿Qué dificultades tiene?
- 26.- ¿Su empresa en los últimos años ha mejorado su oferta de productos o servicios? ¿En qué aspectos y por qué motivos? ¿Fue una decisión empírica que recogió de la competencia o fue una decisión de la empresa? ¿Qué otros motivos pudieran prevalecer?
- 27.- ¿Se han incrementado las ventas los últimos años?
- 28.-¿Su empresa ha mejorado sus procesos a favor del producto o el mercado? ¿Qué cambios sustanciales ha realizado? ¿Qué factores han influenciado para realizar estos cambios?
- 28.-¿Los cambios realizados, le han mejorado la calidad del producto o servicios, mejora de capacidad, reducción de costos, menor contaminación ambiental? ¿Qué impactos han generado estos impactos?
- 29.- ¿Han mejorado las utilidades de la empresa los últimos años? ¿Qué ha influenciado en esa mejora? ¿Qué decisiones considera fueron las correctas: mayor inversión, incremento ventas, mayor rotación inventarios, planificación, etc? ¿Están rotando mejor sus inventarios?
- 30.- ¿En términos generales cómo ve a su empresa en los próximos 5 años? ¿Qué recomendaría a otros empresarios como Ud. para mantener y hacer exitoso el negocio?

## APÈNDICE B: ENTREVISTAS A EMPRESARIOS

### ENTREVISTA N° 1 MINIMARKET

Entrevista realizada al empresario conductor de Mini Market

1.-Dime Celso cuál es tu profesión

2. Estudié Administración Hotelera y ahora estudio Ingeniería Civil

1.-Pero de hotelera a civil hay mucha distancia.

3.- hummm

1.- Ya, Cuál es tu nombre?

2.- C. Con C, C. C.

1.-Como se llama tu negocio?

2.- Se llama bodega C y M.

1.- C y M., Donde queda? Es bodega o minimarket?

2.- Actualmente funciona como autoservicio, y como minimarket.

1.-Donde queda? Donde está ubicada?

2.-Esta en las Delicias a espalda del colegio María Reina, por Villa del Norte.

2.- En toda una esquina.

2.- A la salida de de.. Pimentel.

2.- No, no, no es aquí en Chiclayo, a espalda del colegio Santa María Reina, más o menos por allí.

1.-Ah ya, ya cerca la avenida Grau creo.

2.-Claro

1.- Por la Marina, ahora creo que se llama.

2.- Ah.. es avenida Grau pero...

2.-Conoce Villa del Norte, les suena?

1.- He escuchado, pero...

2.- Es una urbanización.

2.- Es una urbanización, está cerca de Pinos de la Plata, conoce?

1.- Quien administra el negocio?

2.- En si no tiene un administrador. No se lleva un control exacto de lo que sucede dentro de la empresa.

1.- Ya, ya.

2.- Pero digamos que si hay un plan.

1.- Y cuánto tiempo tiene el negocio?

2.- En si el negocio tiene ya aproximadamente 4 años.

2.- 4 años.

2.- Allí. Pero nosotros ya tenemos digamos experiencia en lo que es bodega y eso...desde toda la vida.

1.- Cuanto, cuanto han invertido allí más o menos?

2.- Cuanto hemos invertido en qué?

1.- En instalar el negocio, hablemos de los inventarios que es lo que más..más interesa dentro de la empresa, un aproximado.

2.- Si hablamos de equipos, más o menos estamos hablando de algo 10 mil a 12 mil soles, en equipos, maquinaria, anaqueles..

1.- Ya, ya...

1.- Cuanto tiempo dijiste?

2.- actualmente donde estamos, 4 años.

2.- 4 años

1.- 4 años, digamos que ya están en cierta forma están consolidados.

2.- Y empezó tu papá?

4.- no, mi mamá

1.-ah,tu mamá

1.- y tu papá a que se dedica, a otra cosa?

2.-no, mi papá es policía en retiro, pero o sea él está allí

1.- Y él apoya?

2.- apoya ya, ya.

1.- Empezó como una bodega más pequeña dijiste?

2.- claro, esto empezó como una bodega simple, pequeña que luego se fue pues ampliando

1.- La emprendedora entonces es la mama?

2.-claro.

1.- y ya, tú también apoyas?

2.-claro,si en los momentos que hay tiempo, se apoya, no se mete la mano allí y..

1.- y que la motivo a tu mama, cual fue la motivación que tuvo?

2.-bueno, básicamente como le digo, el negocio como bodega empezó, ya desde que yo nací, prácticamente y fue así porque pues mi mama se tenía que ocupar de mí y como pues esa época tal vez los ingresos eran necesarios, más ingresos, este ella decidió emprender lo que una bodega

1.- Pero me imagino que de repente dentro del entorno familiar, amistades, algo influencio en ella para poder entrar al negocio, no?

2.-ehh..Bueno ella tenía experiencia, en lo que era este , trabajo en lo que era una panadería entonces ya más o menos es parecido a una bodega ,no

2.- Trabajó, no era de ella

2.- claro, trabajo, entonces esa experiencia la traslado para hace digamos 20 años atrás iniciar un negocio que lo inicio con 300 soles. Que le prestaron.

1.- Aprendió algo de la panadería, porque la panadería se complementa con la bodega, pues no?

2.- claro, si digamos aprendió algo básico.

1.-pero seguramente esa, esa actividad nació desde el colegio, de repente era muy emprendedora era tu mama

2.- probablemente, pero o sea si vamos mucho más atrás, este, mis abuelos, o sea los papas de mi mama tuvieron una bodega.

2.- ah, tuvieron su bodega

2.- si en la sierra en Minabamba de Santa Cruz

1.- ah, ya, ya.

2.- este aparte, que digamos todos sus hermanos, porque ellos son fueron 12 hermanos, todos, la gran mayoría de ellos son bodegueros.

2.- ah, viene de tradición,

2.-si es una tradición, prácticamente.

2.- toda la familia está involucrada

1.- y tú que ahora estas ya la universidad y que tienes formación superior, estas aportando algo al negocio, algo que lo haga lo identifique y sea diferente a una bodega tradicional, algo le estas agregando.

2.-algo, claro exactamente sí, porque mi tesis que hice ya para finalizar la profesión fue justamente la conversión de la bodega común el concepto que conocemos para convertirse en un autoservicio.

1.-ya, ya. Perfecto. Cuanto me dijiste, 4 años duro ese cambio o tú participaste.

2.-el cambio claro o sea el cambio como le dije, este hice una investigación de como más o menos se está desarrollando la nueva tendencia del

1.- Eso cuando ocurrió?

2.-el año pasado

1.-osea que el cambio de bodega a actual formato, se debió a tu trabajo.

2.- básicamente si, la aplicación real, digamos y la conversión.

1.-ya y como ocurrió esa conversación, en la familia?

2.- pues básicamente hablando con mi mama, que hay una nueva tendencia, vamos a ganar más clientes íbamos a ser más rápidos básicamente por ser más rápidos.

1.- ya. Ya.

2.- donde el cliente puede ir y adquirir sus productos que le agraden de manera propia y puedan también elegir entre la variedad por que la diferencia entre una bodega y autoservicio es muy distinta, en una bodega tú tienes que pedir y a veces no conoces los productos que ofrece y los precios en una bodega, en cambio en un autoservicio tú vas y ves y eliges entre una variedad de productos a tu gusto.

1.- ya, ya y que diferencia marcó, por ejemplo en el caso de tu mama como vio el cambio que es lo que tenía que es lo que tenían que cambiar del anterior formato a este formato que tu formaste que tu explicaste, diseñaste como fue el trabajo ese.

2.-Bueno básicamente, el cambio que mi mama tenía que asumir, no, todos básicamente no para era pues este lograr entender cómo iba a funcionar este como autoservicio. Porque Primero en una bodega pues era cerrado con rejas y la gente venía al establecimiento y tu tenías que despachar, atender, claro atender.

1.- ya el local lo tienen digamos, no se ha cambiado de local.

2.- no, no se ha cambiado de local, es el mismo.

2.- solamente un poco la arquitectura, el diseño de la tienda

1.-entonces los inconvenientes básicamente el primero básicamente digamos era el tema emocional miedo, porque o sea miedo al cambio

1.- de tu padre, tú mama principalmente dejar de hacer lo que ..

2.- de mi mama, de todos nosotros básicamente porque no sabíamos que pasaría al dejar de hacer algo que pasaría o sea al dejar de hacer lo que comúnmente hacíamos a hacer algo nuevo.

1.- ya, ya, y recurriste a alguien para que digamos un poco...

2.-sí, este contamos con ayuda de un amigo que es diseñador de interiores para hacer, una nueva para digamos hacer una nueva reestructuración del diseño, de flujo de personas...

1.- ya,ya..

2.- ver el tema de la iluminación, integración de sonido al establecimiento

1.-ya,ya.

2.-la de colocar cámara de seguridad, porque antes no tenía. Comprar un sistema de seguridad que es Prosegur, entonces digamos todos estos cambios fueron lo que poco a poco fuimos incluyendo en el sistema

1.- ya y cual es qué, cual es el objetivos se trazaron?

2.- bueno, el objetivo digamos principal que nos trazamos a través de la creación de este sistema, es pues ganar más rapidez, a la hora del servicio no, porque en una bodega tú tienes que atender cosa por cosa al cliente y en eso se pierde mucho tiempo, en cambio cuando el cliente se auto atiende o auto sirve, los productos, pues ahorras mucho tiempo, y ese tiempo pues, puede generar más ventas, entonces, lo primero objetivo era ser más rápido, el segundo es aumentar las ventas.

1.- ya, la ubicación, que creyeron fuera, que era posible otra.

2.-ah, la ubicación ya la teníamos ganada y los clientes también ya los teníamos ganados o sea asegurados por el público, tenemos clientes que fían en nuestro negocio entonces eso ya es ganado.

2.- ya, ya.

2.-y ahora la ubicación del negocio, es en una esquina, justo en una esquina que tiene vista a una residencial que es de 7 pisos, o sea que allí hay gente que está a un paso.

2.-y hay más gente. Claro por los edificios.

2.-ubicación estratégica, ya ha sido un regalo de nuestra casa que nos tocó por así decirlo por allá y bueno eso es básicamente esas dos cosas.

1.-este y que objetivo a corto, mediano y largo plazo se han trazado?

2.-ya el primero a corto, digamos este era ser más rápidos y lo logramos. Eh a corto plazo, pues nosotros, teníamos, tenemos digamos todavía porque seguimos en el corto, en si tenemos ya más de un año con la innovación, entonces a corto plazo, podríamos decir que lo que queremos es que se mantenga una mejora continua o sea, prueba y error, porque lo que hemos innovado lo hemos ido mejorando

constantemente como le dije, hemos instalado cámaras, instalado sonido, entonces hemos instalado, por ejemplo antes no había.

1.- Nuevos productos también?

2.-claro nuevos productos, nuevas marcas, pues entonces digamos un objetivo a corto plazo es mantenerse en un margen de prueba y error para mejorar, mejora continua y en otras palabras.

1.-y en términos de que le ofrecen al cliente, que no le ofrecían digamos antes, si yo soy cliente Metro o de que se yo, Plaza Vea o de la competencia.

2.-bueno yo creo, que lo que nos diferencia de la competencia de otro negocio es básicamente la experiencia que viven en el establecimiento, ósea lo que pues planeamos, dentro del plan de negocio es pues este reconfigurar un poco lo que es la experiencia, porque si usted se pone a pensar si voy a una bodega o voy a un auto servicio o a un mini Market que es un concepto distinto al parecer se ve igual, se ve casi igual que una bodega porque no hemos invertido en mucho mobiliario, lo hemos mantenido, hemos en utilizar, reutilizar todo., entonces para que salga menos caro, estamos digamos, que la experiencia que uno vive en un auto servicio es distinto a lo que se vive en una bodega, eso es lo que tal vez diferencia en que vayan a la competencia o que se vayan a un supermercado porque un mini Market es chiquito, es..

1,-no son compras grandes...

2- no son tan grandes, digamos que un monto máximo de compra que puede estar más de 50 y menos de 100, más de 100 soles no, es una compra rápida, o media, hay gente que se toma su tiempo eligiendo.

1.-y en términos de productos como han logrado, digamos determinar qué crecimiento de productos han debido tener, etc.

2.- eh.. respecto a ese tema pues , todo es un tema empírico, digamos que allí la que es la persona que se encarga de hacer los pedidos , es mi mamá, digamos entonces que ella digamos por un tema empírico y por la experiencia ella conoce muy bien que productos y que cantidad pedirlos.

1.- eso le ayuda un montón, no?

2.- si ella es allí es así , y pero parte de mi plan también es, bueno básicamente estratégico ese proceso que ella pueda lograr diseñar , crear un manual o estandarizar ese proceso , que ella digamos naturalmente le sale..

1.- intuitivamente.

2.-claro por intuición, luego tratar de plasmarlo no, eso es tal ve el próximo paso.

1.- Dime y en cuanto a la financiación cómo fue?

2.-la financiación, como bien ya le comente anteriormente, nosotros teníamos experiencia, prácticamente mi mama tiene más de 20 años de bodeguera, entonces ella ya tiene la experiencia y todo este tiempo ella empezó como le digo con 300 soles que le presto mi papa o sea era de capital propio, me entiende, ella lo logro trabajar, trabajar y siempre se ha mantenido con dinero propio, o sea nada de financiamiento externo.

1.-y su inversión cuanto haciende

2.-el cambio básicamente como le dije, haber... el dinero no habrá excedido de algo de 3000 soles

1.- prácticamente con recursos propios.

2.- si, pero..

1.-no ha requerido financiamiento

2.- no, no hemos requerido

1.- Y como se organizan ustedes?

2.- bueno básicamente la organización.. eh, si hablamos de organización, digamos que de los trabajadores, pues, nosotros nos turnamos.

1.- ya, son ustedes mismos

2.- si nosotros mismos...

1.-no tienen trabajadores?

2.- si, si tenemos 2 trabajadores: uno temporal o parcial y otro a tiempo completo, no lo tenemos en planilla así legalmente hablamos, pero si respetamos las leyes como corresponde, sueldo básico ,las vacaciones, si hay un problema de salud

nosotros tenemos que hacernos cargo, este y bueno, el trabajador parcial ,pues como solo trabaja 4 horas es así rápido en las mañanas que es donde hay más afluencia .. y nosotros pues trabajamos nos turnamos, yo trabajo los domingos como es mi día libre. Este mis padres están todos los días en el negocio.

1.- Aparte de tu mama tu consideras que tu formación ha influido en esa decisión de pegar ese salto?

2.-claro, básicamente como le comente en algún momento, la tesis que hice fue se basó en la creación de un mini Marquet

1.- Tu tesis..?

2.-claro básicamente mi tesis fue eso y mi tesis fue una aplicación real de un cambio de bodega a mini Marquet

1.- estudiaste un caso

2.- estudie mi caso real

1.- tu caso, planificaste tu caso

2.- claro tenia datos, tenía todo real, entendía la situación

1.- y en ese trayecto conociste a alguien que fue vital para el tema exclusivo

2.-pues sí, porque yo tenía como asesor al profesor Puyate ,y él me ayudo en el tema de los números, al inicio queríamos ver un tema de financiamiento pero mi mama no quería, aparte de mi amigo que es diseñador y realmente el diseño en el negocio es clave porque sin un buen diseño no vas a obtener nada, este otro caso muy importante considero ya es pues dar el siguiente paso , o sea lanzarse a algo nuevo que desconocemos

1.- tomar la decisión

2.-claro tomar la decisión

1.- y en que te ha ayudado tu capacitación, tú, digamos tu formación

2.- aquí se ve

2.-a la formación en general

2.- mire con respecto a mi formación, yo tengo bastante experiencia en lo que es finanzas y bueno que he llevado cursos especializados, este, de lo que es toma de decisiones, entonces quiera que no en el transcurso del trabajo común y diario del negocio, este, hay momentos críticos en que uno tiene que tomar una decisión, entonces para tomar una decisión, primero tienes que analizar tu información y una vez que analizas la información y todas las posibles contingencias, recién tomas una decisión y tal es el caso de que teníamos un problema lo que es el tema tributario, porque recién hubo una reforma tributaria, ya , hace poco, justamente aquí lo menciono entonces nosotros como nos mantenemos en nuevo Rus, nosotros pagamos 50 soles mensuales, de lo que es tributos, pero respecto al monto de ventas nosotros deberíamos ya pasar a lo que es el nuevo régimen especializado entonces vine aquí a ser.... A despejarme de las dudas también y he llevado los cursos que brindan entonces esos nos ayuda a tomar a tomar decisiones, prácticamente de luego plazo de un año, entonces prácticamente el conocimiento ha servido a tomar decisiones más que operatividad, decisiones

1.- en la parte tecnológica como me dijiste que habían invertido en la maquinaria

2.- si ,si hemos comprado el sistema que es de cámaras más o menos es un sistema de 8 cámaras que están funcionando todos los días para el tema de robos y si en el caso que existiese poder revisar los videos, ahora también hemos implementado recién hace más o menos un mes un sistema de sonido este envolvente en todo el ambiente para que los clientes puedan disfrutar de un poco de música, así mismo contamos con un sistema de seguridad de PROSEGUR alarmas que si es que en caso en las noches alguien quiere entrar a robar, pues este sistema se activa y se reporta

1.- para el tema del marcaje de los productos

2.- si también contamos con el digamos con todo el sistema POS pero lo que es caja registradora pero no lo hemos aplicado por que cuando tu emites un ticket tiene que estar ese ticket registrado en la Sunat electrónicamente entonces no hemos hecho eso porque al hacer eso nosotros tenemos que cambiar de régimen tributario y a nosotros no nos conviene aun.

1.- cuales han sido consideras tú, los principales desafíos que han tenido en estos años y en que oportunidades; desafíos y oportunidades ambas..

2.-ya hablando de los desafíos , primero lo adaptarse al cambio es un desafío porque uno está acostumbrado al sistema de confort y entonces y el cambio da miedo, o sea genera miedo para cualquier persona , eso creo que es fue el primer desafío; el segundo mantenerse la mejora continua, o sea siempre mantenerse innovando, aunque sea una pequeña cosa, pero siempre innovando, siempre digamos analizando , tal vez no tenemos un control numérico pero que tal como este mes como el mes anterior o el mes del año pasado, hacer una pequeña comparación, entonces esos son como una dificultad porque nunca antes se había hecho

1.- un seguimiento

2.- una evaluación continua y respecto a las oportunidades, pues esto hemos visto un incremento en la clientela este pues hemos tenido una nueva oportunidad de tener nuevos clientes también la nueva oportunidad de digamos de...ser distintos a la competencia

1.- y en marketing ha habido algún cambio?

2.- eh, si..

1.- aparte del diseño que me dices

4.- respecto al marketing, si eh.. hablamos de marketing en lo que basa a la publicidad, no tenemos, todo es boca a boca

1.- boca a boca y la experiencia

2.- y claro la experiencia pero si digamos un poco de que hemos utilizado un poco de marketing lo que corresponde al merchandizing sino a la estrategia de la venta y la experiencia de la bodega algo distinta algo o sea que tu llegas ves lo mismo pero vives

1.- pero dame un ejemplo concreto

2.- por ejemplo normalmente en una bodega tú vas , pides, esperas hasta que te traigan el producto, en un auto servicio y tu invitás al cliente a que pase al negocio y por favor elija y que vea y entonces se toma el tiempo a elegir el producto que más le gusta y cuando el cliente se toma ese tiempo, encuentra a otros productos que normalmente no necesita pero que termina comprando, eso se representa en una

venta más elevada de la venta promedio tal vez era sea esa a razón de 12 soles ahora puede ser 15 soles entonces allí se ve reflejado

1.-cual ha sido la facturación a grosso modo de un año?

2.-ah..tal vez se puede llegar a medio millón de ventas en soles en bruto

1.- en ventas cuantas personas trabajan allí me dijiste

2.-en si somos mis padres son dos un trabajador a tiempo completo, otro trabajador part time son 4 personas y yo entonces serian 5 personas somos ya 5 en total

1.- son 5 personas y cuál es tu experiencia en administrar a otras personas o la relación separada a ver administración trabajar con otras personas independientes y trabajar con tus padres

2.- bueno cuando trabajas con otras personas, yo mi experiencia que tengo es básicamente en un hotel, yo he trabajado en un hotel y pues un hotel extranjero, porque fui al extranjero a trabajar, entonces digamos que la experiencia de trabajar con otras personas en este caso dado la experiencia que tengo ellos ya tienen digamos estandarizado, me entiende y trabajar de acuerdo a eso , pues es básicamente ordenado, armónico y podría decirse que bonito, no, porque tenían una buena cultura empresarial, una cultura de procesos y todo es muy perfecto, pero trabajar con tu propia gente y decirle que hacer es complicado porque siempre hay conflictos , de si quieres hacer esto pero hay otro que se opone cuando no hay digamos un organigrama no hay una delegación de funciones adecuada entonces a veces pasa un error y buscas culpables pues si realmente se pudiera llegar a hacer una organización correcta que yo sé que se va a ser pero como le digo poco a poco la mejora yo sé que se va llegar mejorando personalmente así trabajando con tu propia gente es caótica al inicio es caótico

1.- y estas atento tu a literatura académica empresarial?

2.-si, si estoy constantemente leyendo cosas que tienen que se involucran con los temas que me interesan

1.- por ejemplo que fuentes por ejemplo usas

2.-ah, bueno si hablamos de fuente lo que más me gusta son las capacitaciones cualquier curso que lanza el cap estoy allí

1.-estas atento

2.-por ejemplo recién va a ver una de fuentes de financiación que va a ser próximamente y muy cerca

1.- y lo encuentras muy bien

2.-claro porque hay buenos profesores que..

1.- y en este caso estas tú y no han pensado también en otras personas capacitarlas

2.-sí, mira

1.-o tú eres el que transmite

2.-yo realmente intentado transmitir un poco lo que es clave estratégico, porque qué pasa con las personas con las que nosotros trabajamos incluyendo a mi mama, por así decirlo esto no tienen una capacitación del mismo tipo ahora

1.-tienen formación, no?

2.-bueno por ejemplo mi mama es profesional pero médico veterinario, no tiene nada que ver con el negocio

1.- es otra cosa

2.-es empírico, toda la experiencia, es empírica, el conocimiento, es empírico pero en cierta ocasión yo intente capacitar a Carlos que es el trabajador a tiempo completo y tratando de inculcarle un poco lo que era la noción de lo que era atender a un cliente y le di un pequeño texto para que lea entonces no lo leyó, le dije lo leíste, si ya, lo voy a leer y sé que no lo ha leído, entonces básicamente verbalmente he podido inculcar algunas cosas que yo sé para que lo pueda aplicar

1.-estas atento siempre

2.-claro y también al otro trabajador de part time yo no estuve presente allí pero le deje un manual de operaciones, un pequeño manual para que tenga una idea de lo que es su trabajo de almacenar de recepción de mercadería, entonces para que no se pierda, pero al parecer tampoco lo leyó, entonces le dije leíste el manual, si, si le eche una ojeada entonces después vamos de la mano con la actitud de los trabajadores para poder entender digamos leer un texto

1.- hay algún tipo de sistema control por ejemplo

2.-eh..no, no contamos con un control de inventarios, no contamos con ningún control realmente, recientemente cuando termine la carrera, mi primera carrera, si estuve llevando un control financiero para hacer un pequeño bosquejo de un balance y un estado de ganancia y perdida y allí pude conocer cómo iba la empresa

1.-pero tienen planes de hacerlo

2.-si yo he hecho unos formatos para solamente introducir la información y yo procesar la data pero no lo han tomado en cuenta

1.-esa decisión de quien depende

2.-de mi mama básicamente, yo ya he creado el formato para que vayan agregando cuanto costo esto, cuanto se pagó por lo otro, que mercadería se sacó acá entonces un inventario uno de que es ingresos y egresos así simple pero no está llenado, pero en sí lo debería llenarlo mi mama, pero ella no se abasteca de tiempo según me dice y como yo tampoco tengo tiempo porque estoy estudiando, pues no sea por ejemplo esa mejora continua del plan no se puede llevar a cabo

1.-por que no se puede llevar a cabo

2.- por que digamos pereza básicamente

1.- y en toda esta construcción que tu hayas participado que consideras o que crees que has aprendido de ser emprendedor

2.- digamos que he aprendido que es innovar es un proceso maravilloso para cualquier tipo de negocio, pero ella no porque salir de su zona de confort es un paso que a todos nos aterroriza pero en el transcurso del momento que lo haces realmente es para bien entonces lo que aprendes con eso es que las cosas cambian, aprendes a que las cosas siempre se tienen que mejorar , aprendes a que las personas aumentan sus expectativas con el transcurso del tiempo aprendes que los productos que ofreces no son suficientes, aprendes que los clientes necesitan ser bien atendidos, aprendes que los clientes necesitan rapidez, bueno no sé si en todos los negocios pero todos quieren ser atendidos rápido y lo que se y aparte de esto aprendes que necesitas entender cómo es que constituyes una empresa, necesitas entender que hay que pagar tributos y a veces no siempre es fácil tomar una decisión a la hora de elegir tu régimen tributario porque bueno ya por experiencia le puedo decir que hay que dar un contra suelazo y dice wau. El estado te quiere quitar mucho dinero.

, es correcto pagar los impuestos, pero al parecer los impuestos son muy malos con los pequeños empresarios.

1.-osea que tu consideras que allí digamos un tipo no hay una adecuada visión de un pequeño empresario.

2.- si el estado respecto al pequeño empresario no le favorece.

1.-no le favorece

2.-no

1.-y la red, pertenece a la red comercial?

2.-no,no pertenecemos a asociaciones ni a..

1.-ya y por el lado de proveeduría por ejemplo que cambios ha habido?

2.-la ventaja de ser autoservicio permite que los proveedores puedan ingresar a tu establecimiento y ellos mismos puedan ordenar, esto mejora la vista de los productos.

1.-ha habido nuevos proveedores?

2.-claro si ha habido nuevos proveedores y además al ver que es un autoservicio los proveedores te ofrecen más maquinarias como máquinas de frio

1.-ya ha habido ofrecimiento ya?

2.-claro todos te dan ya, todos quieren poner allí sus anaqueles

1.-ya lo han hecho?

2.-si tenemos un montón de refres, digamos anaqueles

2.-digamos que por ese lado ha habido un cambio, o sea pertenecer, o sea poner el producto aun eso ya ha sido aceptado

1.-y los proveedores son buenos digamos es una buena alianza, es una alianza mutua

2.-te ayudan, les ayudan por ejemplo que parte de financiamiento, crédito?

2.-si nos ofrecen crédito, pero a mi mama no le gusta trabajar a crédito. Todo al contado básicamente te ayudan dándole una visión a tu negocio porque embellecen tu negocio gratis te dan maquinarias gratis, te dan mesas gratis, te dan sillas,

inclusive te regalan escalera, te regalan franelas, polos, los regalos en este cambio, al hacer este cambio hemos tenido muchos regalos por parte de los proveedores

1.-a donde han llevado, cuales crees que son tus principales ventajas y principales desventajas y me gustaría hacerte una digamos exigencia de la franqueza con la que tu ..

2.- si claro en toda la entrevista soy muy franco

2.-ya, ventajas y desventajas referente al negocio

2.-haber , si empezamos con el aspecto positivo, las ventajas, esto podría decir que la primera ventaja hemos ganado más clientes , segunda ventaja hemos aumentado el promedio de ventas por persona y esto tenemos la ventaja de la ubicación y al servicio que ofrecemos pues es muchas más fácil a los clientes elegirnos ,preferirnos y respecto a las desventajas el hacer un auto servicio que favorece a que ciertas personas de malas costumbres se aprovechan y roban los productos y como está al alcance de la mano y a veces uno está ocupado en lo que es área de caja pues agarran y se lo llevan

1.-ya les ha ocurrido?

2.- si ha ocurrido, otra desventaja es que como estamos en esquina estamos en un lugar, un poco solitarios estamos susceptibles a lo que es robos eso es un problema complicado pero dentro del diseño del mini market se ha considerado una área que esta enrejada dentro del mini market para que no, para evitar el tema de asaltos y robos y hasta ahora no han podido porque si es que lo hacen , está bien porque nos muestran los puntos débiles, otra desventaja podríamos decir que hay ciertas personas ciertos clientes que hemos perdido porque están acostumbrados a la bodega común y no cambian esa mentalidad no se adaptan entonces hemos perdido, realmente muy pocos ,hemos ganado más.

1.- han ganado más de lo que se perdió.

2.-sí, pero ha sucedido, otra desventaja es también el sistema de crédito, hay muchos casos de clientes a veces son inquilinos nuevos que llegan a los departamentos y pues te hacen el cuentazo y no quieren pagar, eso es normal siempre a pasado toda bodega lo sufre, claro los que dan crédito, pero por otro lado , el crédito también es una

ventaja, y una desventaja por que la ventaja es que te asegura un cliente , o sea el dar crédito asegura un cliente porque si o si va a llegar a comprarte.

1.-tienen una tecnología para dar crédito?

2.-la tenemos implementada en la caja registradora pero como le comente anteriormente aun no la tenemos implementada, no lo hemos puesto en marcha por el tema del régimen tributario entonces una desventaja podría ser el tema del régimen tributario por que no te permite porque no vas a colocar en la caja registradora, eres sujeto ya a la SUNAT entra allí y lamentablemente la SUNAT no es amigo de ningún empresario, todos no lo queremos, pero tenemos que respetar las normas del estado, porque es un organismo que pertenece al estado

1.-y que crees tú en la experiencia que has tenido, tienes potencial para crecer más, más de lo que han crecido?

2.-claro si, claro que si solo..

1.-o está limitado ya la estructura el espacio

2.- el espacio si es impresionante a pesar que ocupamos todo el primer piso de nuestra casa más o menos ya 100 metros cuadrados del que empezó con apenas 30 metros, si ahora ya es amplio, es un mini Marquet, si por concepto mínimo un mini Marquet debe contar entre 75mts.

2.-ya ahora es un mini Market

2.-por eso por concepto un mini Marquet como mínimo tiene que tener 75 a más metros como mínimo entonces nosotros si cumplimos con la regla, además antes no teníamos almacén ahora ya tenemos almacén eso puede ayudar a lo que es el proceso , eso básicamente

1.-tu que consideras que a nivel de toma de decisiones debería darse, consideras que la actual forma ayuda a dentro de la familia digamos debería haber ciertos cambios que en este caso que podrían hacer flexibles más digamos el accionar de...

2.-digamos que la toma de decisiones es un tema continuo porque en todo negocio ,bueno en este caso el mío siempre suceden acontecimientos en las empresas imprevistos y no solo hablamos de una gama del negocio propiamente hablando de que se malogran productos , de que alguien no paga su cuenta , existen externas al

negocio que por ejemplo decisiones políticas, decisiones de gobierno como por ejemplo de la reforma tributaria , esto es un claro ejemplo de como que una decisión que toma la familia pero por ver un acontecimiento externo al negocio es el cambio de lo que hubo la reforma tributaria esto se llevó a tomar una decisión a discutir el problema para llevar a la mejor decisión entonces la toma de decisiones es imprescindible para todo negocio porque siempre hay cambios siempre hay que tomar la mejor decisión que digamos se valla acorde a los objetivos familiares en este caso pero ahora si hablamos de toma de decisiones en que es el tema de innovación allí hay ciertas trabas porque a veces uno puede poner ideas pero también tal vez en mi caso a mis papas no les parece

1.-tus papas son los que toman las decisiones.

2.-y al final es lo que ellos ponen en marcha la idea porque ellos cuentan con el dinero es de ellos el negocio

1.- tú participas con las ideas

2.-con ideas y con mejoras que son administrativas básicamente

1.-tú no has puesto dinero

2.-no yo no he puesto dinero

1.-tampoco te pagan por tu tiempo

2.-bueno, aun me mantienen y creo que eso es como un pago, pero digamos que la toma de decisiones que yo he tomado, ósea esas ideas que yo he planteado que yo he investigado realmente han dado buenos frutos

1.-y están avanzando

2.-estan avanzando, lento pero seguro, entonces la toma de decisiones yo considero son importantes y se deben basar en conocimientos exactos como son las finanzas, este la experiencia en la toma de decisiones y el análisis de un caso porque nosotros en administración hacemos el análisis de un caso entonces ese conocimiento a ayudado bastante a la toma de decisiones porque si mis papas hubieran tomado esa decisión tal vez se hubieran equivocado

1.-y aparte de tu familia no ha habido otro relacionamiento con otro socio o algo así?

2.-no tanto como socio si no que digamos poder cooperar con otro tipo de negocios que son similares

1.-como por ejemplo la formación un club

2.-no todavía no hay

4.-no, lo pasa es que todavía no existe esa tendencia podría decir yo que las bodegas actualmente el negocio de venta al menudeo porque así se llama se encuentra en un cambio en Chiclayo digamos que hay la tendencia del cambio a autoservicio se está dando, digamos en Lima ya está desde hace 5,6 o 7 años atrás

1.-osea que la bodega tradicional va a tener un tiempo de vida

2.-si, ese tiempo de vida ya está llegando a su fin y la tendencia es esta ahora y como todos ya están en esa tendencia yo como hice mi investigación en esos inicios apenas habían 3 minimarket , ahora en Chiclayo hay más de 10, si nos vamos a JLO hay varios y La Victoria hay mejores minimarket que en Chiclayo, entonces por ser por ser tendencia se mantienen no, y ahora con respecto al trabajo en conjunto de cooperación en un negocio de autoservicio con otro por ejemplo autoservicio puede ser también las farmacias ,pueden ser los grifos ,en los grifos tienen minimarket también son autoservicios y ellos 3 se mantienen en la categoría, pero ninguno de los 3 se dan la mano

1.- no se dan la mano

2.- ojala llegue el momento que eso suceda pero actualmente, existe mucho recelo entre un bodeguero y otro no son amigos por son competencia

1.-te quería preguntar tu consideras que en relación a la competencia están bien posesionados o hay posibilidades o crees tú que pueden haber cambios hasta en la forma, como ves tú el próximo desarrollo del negocio.

2.- respecto a la competencia podríamos decir que dentro de la competencia del negocio se va a ir desarrollando inevitablemente a pesar de que existen supermercados y este concepto de negocio como bodega es auto sostenible, normalmente se maneja dentro de un régimen simple o sea un sistema familiar un sistema empírico de manejo pero normalmente no quiebran porque manejan ventas constantes todos los días y a cada minuto y eso acá garantiza la inmortalidad del negocio acá sostenibilidad

1.-y hay aumento de la población habiendo cambios en la misma urbanística que tu consideras o más bien va a ayudar o va a dificultar

2.-eso influye mucho en nosotros, cuando recién iniciamos en la zona donde estaba justo el boom de los departamentos entonces esa bombardeada de departamentos y la densidad poblacional es elevada

1.-ha crecido

2.-claro, pero digamos que se ha mantenido actualmente respecto a la observación vengo realizando en la zona este, ya el crecimiento se ha estancado porque ya no hay construcciones de edificios y digamos los clientes que tenemos en número se mantienen, se ve y se siente, más que todo en el negocio se siente cuando hay bastante clientela, cuando ves en el negocio todo es básicamente empírico

1.-tú crees que se ha saturado o todavía hay un potencial?

2.-ya está saturado en la zona que estamos ya está saturado

1.-ah, ya no vas a crecer más?

2.-no en clientela no

2.-tal vez en ventas

2.- si, empleando nuevas estrategias en ventas si se puede porque puedes hacer que tus clientes puedan comprar más utilizando las técnicas de marketing especializados que se tienen que aplicar.

1.-todavía no has empezado a utilizar eso

2.-no, no hemos mejorado en el tema de marketing, la estrategia de ventas no, no aun no,

1.-en un tema que está pendiente para explotar, pero tú crees que si puede ser potencial

2.-alli hay potencial

1.-y otra cosita, tu consideras que la familia es clave o los valores familiares son claves para el emprendimiento

2.-en mi caso como es un negocio familiar, yo considero que sí, pues mis padres son dos, los son muy hacendosos en especial mi mamá que siempre está haciendo algo entonces que esa cultura de trabajo es transmitida en la familia, entonces nosotros también tenemos, tengo bueno un hermano menor que aún no mete la mano en el negocio pero siempre a veces que acomode los productos

2.-esa experiencia lo está teniendo

2.-la participación esta, no estar ocioso por así decirlo

1.-tú también lo consideras que eso ha sido clave?

2.-obviamente porque todos damos la mano todos damos nuestro tiempo al negocio entonces en trabajo, en equipo, en familia que creo es muy importante y es gratificante porque es para nosotros mismos y para nosotros mismos

12.-bueno yo creo que he concluido con esta entrevista y tal vez esto sea lo último tu consideras que barreras en general tú piensas vas a enfrentar o están enfrentando que barreras no solamente en términos de competencias si no de los mismos consumidores que barreras crees tú que vas a considerar para...

2.- yo creo que las principales barreras están dentro de la toma de decisiones familiares, dentro de la familia, están las principales barreras, este, hay muchas ideas que yo he propuesto pero no se lleva a cabo por que al parecer mis papas no les parece, eso es una barrera, la verdad es que esa es la principal barrera, el tema de innovar de seguir innovando en la familia por eso a veces las ideas, a veces dicen no, no me parece y no se hace.

1.-hay un poco de conservadurismo, miedo..

2.-claro, conservadurismo, miedo y no sé, la zona de confort de nuevo se está arraigando

1.-que es lo contrario al emprendedor

2.-claro, pero uno, yo realmente me mantengo allí este intenso, terco, por siempre hacer algo nuevo, pero que es la principal barrera ahora, otra barrera creo es que puedan aparecer, nuevas competencias, tenemos otra que esta al costado de nuestra casa y a veces gana clientes porque no podemos atender a la cantidad de clientes que tenemos nosotros porque a veces piden factura

1.-ah, llegan a la facturación rápida

2.-si en las mañanas llegamos a la saturación a pesar que el sistema es bueno, ha mejorado bastante, necesitamos que sean aún más rápido a pesar de que ya somos más rápido, realmente hemos ganado un montón de tiempo, pero necesitamos más velocidad para poder atender a todos en las mañanas

1.-y eso se solucionaría con la implementación

2.-si de la caja registradora ayudaría un montón porque todo sería con el código de barras y ya no tendría que estar sumando en la mente o en la calculadora porque todo lo hace la caja registradora a parte que el sistema también administra el sistema de créditos con solo dar tu código ya el sistema ingresa, ya no tienes que dar cuadernos, es más rápido

1.-automatiza

2.-claro, automatización de todo y ganar 3 segundos por cliente serian horas, días en un mes, lo cual un día es un tiempo ganado es más clientes y más ventas

1.-esas son las barreras y las van a tener que atacar

2.-obviamente ya está completamente convencidos

1.-ya tomaron la decisión, pues de ir al RUC y cambiar

2.-luego el cambio que viene a continuación es cambiar la persona natural a jurídica

1.-pero eso es clave

2.-claro, lo sé, pero todo eso es poco a poco no se puede hacer todos los cambios de un solo golpe y pasarme al régimen especial, para poder emitir los nuevos tickets y allí hacer un nuevo cambio

1.-y en relación a este cambio como lo ves

2.- pues es una gran alternativa para todo a aquel que emprende

1.-ha creado valor

2.-claro, obviamente y lo he recomendado a muchos amigos y ellos que tienen sus negocios han venido también a capacitarse y lo mejor de todo que es grupito y si te sacan de dudas pues como yo tuve dudas con el tema tributario, me hicieron ver, me

ayudaron a tomar una decisión porque por el momento me tiene tranquilo, como quien dice pasar desapercibido pero toca el momento de pasar al otro régimen

1.-pero ya sabes que hacer

2.-claro, va a ver aquí para que ellos me ayuden

1.-ya, tu nombre me dijiste

2.-Celso Corbera

1.-ya creo que hemos terminado Celso esta entrevista, le pido a ella, GRACIAS...

## ENTREVISTA N° 2 SERVICIO DE REFRIGERACION Y AIRE ACONDICIONADO

Entrevista realizada al empresario conductor del negocio

1. Bueno Bueno

2.- Pero me inicie como técnico

1.- Ah que bien

2.- Sí Inicé como técnico y ya de ahí me he ido capacitando un poco.

1.- ¿Egresado de que universidad?

2.- De la Cesar Vallejo.

1.- Ah! Perfecto.

2.- Sí.

1.- Ha hecho, ha hecho, recorrido por otras empresas, entonces este..

2.- Claro

2.- Hasta a ir conociendo mejor el negocio.

2.- Cuando ya me inicié desde Lima yo, con un tema de.. como técnico

1.- Ah ya! Ud. ya venía como técnico ya.

1.- Aaah ya.

2.- Yo he estudiado en SENATI anteriormente.

1.- Ah ya entonces ud. tiene todo el BACKGROUND.

2.- Yo era parte de mi especialidad, y conociendo personas que nos impulsaba esto y pues, siempre manejando eso.

1.- Excelente

1.- Si pues. Bueno, el profesor es el Ingeniero Jorge Huarachi. Investigador de la Universidad, yo también soy Ingeniero. Somos profesores e investigadores de la Universidad y damos apoyo al Centro.

1.- Entonces un centro de desarrollo empresarial necesariamente necesita algunas ayudas, sobre todo tipo de investigación que sea básico, para ir mejorando los procesos de mejoría y consultoría. Entonces, la única manera es conociendo más de cerca los negocios, entonces la idea es justamente eso, ¿no?, generar un mejoramiento continuo. Lo estamos haciendo ya con varios empresarios, por eso le damos las gracias por su tiempo y es una entrevista que esperamos hacerla lo más breve posible.

1.- ¡Sí!

1.-Más bien muéstrale esto de acá, este documento, para que pueda firmar. Es un acuerdo de confidencialidad, por el cual nos comprometemos a mantener la reserva de lo que ud, digamos, declare.

1.- Sí, bueno, todo queda pues con el centro. Esto básicamente es una base de datos que queda con el centro y no tenemos por qué divulgarlo ni dar nombres ni nada. Es un compromiso que nosotros asumimos. Con todos los que están afiliados al centro, es un tema más que todo de mejoramiento.

1.-Es lo que usualmente se estila en una entrevista. Se le da a conocer al entrevistado de que se puede firmar un acuerdo de confidencialidad, por el cual toda su declaración queda en reserva.

2.- Claro que sí.

1.- No podemos nosotros utilizarla a menos que Ud. nos autorice. Esa es la idea. Si lo puede firmar, sería...

2.- Lleno todo?

1.- No no no, solo lo vamos a llenar. Solo sería cuestión que Ud. lo firme.

2.- Ah bacan.

1.- Sí.

1.- Y ya los datos parece que los tiene Roxanita. Sus datos

2.- Sí claro.

1.- ¿Le hizo llenar una encuesta Roxana? ¿No?

2.- ¿Perdón?

1.- ¿Le hizo llenar una encuesta Roxana?

2.- No, no no.

1.- Ya.

1.- En todo caso...

1.- Pero ya los tienen los datos...

2.- Sí tienen los datos...

1.-Ah ya porque más bien, en todo caso podríamos enviárselo a su correo.

1.- Así es, la encuesta.

2.- Ya,

1.- Si para no perder tiempo...

1.- Y procedemos de una vez.

1.- Muchas gracias ingeniero.

1.- Su nombre es: Pablo Chanamé.

1.- Pablo Chanamé. A ver, empezaremos...

1.- ¿A qué edad empezó con el Negocio?

2.- Bueno anteriormente, antes de formalizarlo ya lo tenía ya 4 años atrás, pero ahorita ya formalizada la empresa tiene 6 años.

1.-10 años tiene ud. Ok.

1.- ¿Esa decisión por formar empresa viene después de la universidad o durante la universidad ya tuvo esos ensayos?

2.- No, creo que me ayudó bastante ser como técnico para poder terminar la universidad. Después que termine la universidad, por las mismas necesidades que había, no se podía... no podía lanzarme a otra cosa. Termine con la universidad y comencé con el proyecto de armar la empresa.

1.- Y, ¿Qué factores cree Ud. que influenciaron para poner el negocio?

2.- Más que todo, las amistades que tenía y la iniciativa que yo tenía de armar mi propia empresa.

2.- ¿Quería ser independiente?

2.- Muy aparte de eso, la decisión que mi padre tenía desde el comienzo no?, de armar su propia empresa, ser independiente, él siempre tenía la idea...

1.- ¿Él ha sido independiente?

2.- No, lamentablemente no pudo. Estaba iniciándose, y por él también me incentivó a darme una mano en este tema, la formalización. Con él nos iniciamos en el tema de esta empresa. Él fue socio de la empresa

1.- ¿Él le incentivaba?

2.- Claro, el me incentivaba porque le gustaba la idea del negocio.

1.- ¿Y alguien más influencio dentro de la familia?

2.- Bueno no, más fue Él.

1.- ¿Nunca dejó de estudiar.. los estudios, por el negocio?

2.- No, no. Termine con mis estudios, continué con unos cursos que ahora llevo y continuo llevando, capacitaciones.

1.- Pero, a ver.. Siempre los que egresamos somos un poco inquietos porque no se nos presentan las cosas, ¿alternó con otros trabajos previamente? ¿algo que también le incentivó a poner el negocio? ¿en otras actividades estuvo ud.?

2.- Si claro, yo no he dejado de trabajar hasta el último día que empecé a trabajar con mi negocio. Ahí no más que me desligue de ser dependiente, ya había formalizado mi empresa. Y dicho de paso, algunas amistades con las que ya había hecho contratos, pues me dieron la mano, me dijeron «sabes qué? Empieza con esto...» Me dieron un paquete gigante donde me dio un inicio, ¿pues no?

2.- ¡Es como decir un amigo ángel que nos ayudó!

2.- Si, nos dio un inicio pues.

1.- Y, ¿Qué edad tenía cuando puso la empresa?

2.- Ya hablamos de 6 años atrás, ya tengo 43 ahorita.

2.- 37..

2.- 37 años,

1.- Entonces digamos que no tenía una experiencia anterior, digamos que este negocio ha sido toda su experiencia básicamente y la ha desarrollado, ¿no?.

2.- En experiencia de trabajo... no.. no es este negocio. Yo lo he implementado desde años atrás.

1.- ¿Qué trabajos tenía ud.?

2.- Yo trabajaba en distintas empresas, en Lima y acá en Telefónica.

1.- Tenía entonces Ud. Ya un background?

2.- Yo he sido supervisor en telefónica.

1.- Ah ok, eso está muy bien.

2.- Si claro, en el área de energía.

1.- Eso cree que a Ud. le abrió un poco el mundo?

2.- Claro, más que eso a conocer todo el sistema de energía que se requiere. El tema eléctrico, el tema de climatización.

1.- Como ingeniero hizo Ud. Algún ensayo de planificar actividades de corto, mediano o largo plazo?, o todo fue corto plazo inicialmente y después se ha ido..

2.- Se ha ido amoldando un poco claro. Ha sido a corto plazo, como ingeniero casi no he tenido la oportunidad de hacerlo mucho.

1.- ¿Y esta idea digamos, nació a raíz de esa experiencia o por la misma profesión que tenemos porque nos vinculamos un poquito más por esa idea?

2.- Creo que es ambas, porque tiene mucho que ver la ingeniería mecánica con mi especialidad.

1.- Claro, está en su línea porque.. a veces encontramos ingenieros mecánicos en los bancos.

1.- Sí, se capacitan con un curso y ya queda ahí.

(risas)

1.- Yo tengo un amigo civil y siguió su línea no?, a veces pues,

2.- Por la necesidad misma...

2.- Por la necesidad misma, que no encuentras trabajo, tienes que conseguir...

1.- ¿Y, como financió el negocio?

2.- Para hacerlo, como le comente, al inicio mi padre me financió un poco.

1.- Ah claro la ayuda de los padres, y cuanto fue el capital inicial del negocio?

2.- 20,000 mil.

1.- El otro día entrevistamos a un empresario y empezó con 700 soles, y ahora tiene una fábrica de King kones. Pero bueno, excelente el inicio por parte del papá. ¿Siempre lo ha acompañado su papa no?

2.- Bueno en sí, al inicio fueron 5mil soles en efectivo, el resto eran bienes.

1.- Pero después, le ha sido fácil conseguir financiamiento?

2.- Bueno ahora todavía, el financiamiento siempre se viene, siempre te dan, los bancos vienen y te visitan, trato de no endeudarme mucho.

1.- Pero, ¿si Ud. pide (un préstamo), si le dan?

2.- Sí claro tengo una cuenta y ahí lo pueden realizar.

1.- Y ese proceso de pasar de empleado a empleador, ¿Cómo fue? Porque uno tiene que manejar una estructura, contratar gente, el ritmo del negocio para que genere ventas

2.- Más que nada, se volvió un poco familiar. Ingresaron 02 de mis hermanos a trabajar conmigo, ambos estaban sin trabajo. Entonces uno de ellos ya sabía porque ya le había enseñado anteriormente la especialidad, buen tiempo de trabajo en otra empresa, lo ayude también a entrar a ese trabajo, después se quedó sin trabajo y pues trabajo conmigo. Ahí empezamos a trabajar con él. De ahí entró mi otro hermano

1.- ¿Se mantienen todavía con Ud., o ya ellos se independizaron?

2.- Si claro, uno de ellos ya se retiró. Creo que se aburrió, no era de su rama.

2.- Ya pues cada quien...

2.- Busco otro trabajo.

1.- Y dígame, el tema de la actividad que Ud. tiene, requiere conocimientos tecnológicos, no?

2.- Si claro.

1.- Y Ud. tenía esos conocimientos tecnológicos tanto de productos, proceso. O a pesar de la formación que uno tiene tuvo que capacitarse para poder abordar esos temas, o fue suficiente la experiencia que tuvo?

2.- La experiencia en... el tema de telefónica, ¡para que!, me ayudó bastante. Porque teníamos equipos que acá no llegaban, ahora recién están llegando.

1.- ¡Ah, eso está bien!, eso es interesante, no?.

2.- Inclusive trabajé para claro y para Telmex, que también era igual. Claro tenía equipos mucho más nuevo que telefónica.

1.- Claro, Claro siempre ha sido más avanzado.

2.- Por ahí pues me ayudó a conocer un poco más los equipos, con las personas, a veces llegaban ingenieros de otros países y nos enseñaban a manejar esas máquinas, entonces..

1.- Digamos que Ud. Estaba en el top de conocimiento...

2.- Yo sí fui como técnico, me ayudo bastante y me reconocieron bastante la empresa con la que trabajaba. Porque pues sobresalí un poco en ese tema, por eso es que también me pusieron como supervisor.

1.- Parece mentira pero lo técnico aporta mucho.

2.- Si claro, aprendes bastante.

2.- Claro, aprender bastante.

2.- Si porque tú eres el que ejecuta el trabajo. Ves todo.

2.- Claro.

1.- Entonces esa experiencia ha sido importante. Su formación previa porque conoce lo que se tiene que hacer operativamente el personal, no?

2.- Claro.

1.- Y tampoco nos pueden sacar la vuelta... (risas)

2.- Muchas veces hemos tenido,... he tenido que yo irme y pues hacer el trabajo, ayudarlos. Yo no espero que ellos hagan el trabajo. Yo agarro me pongo mi uniforme y...

1.- Es asertivo Ud. Y lidera a hacer lo mismo.

2.- Claro, la mayoría de los técnicos me llama a preguntarme: ¿Cómo hago esto?... Vamos haciendo esto,...

2.- Cuando ya en ocasiones ya se estacan porque no conocen quizás. Son muchachos también algunos, pues agarro mi uniforme y voy.

1.- Y Ud. Les pregunta, está ahí... una comunicación fluida..

2.- Claro, claro. Y pues en ocasiones los capacito en la oficina misma...

1.- Eso genera ciertas ventajas también para presupuestar un trabajo...

2.- Si claro,

2.- Horas hombre, y todos los repuestos o actividades que hay que realizar.

1.- Y en ese sentido, ¿Cuáles han sido los principales desafíos que ha tenido, ha sido la parte operativa, la producción del servicio, en el conseguir capital, o generar ventas? Donde ha estado más el desafío que Ud. Ha tenido en su negocio?

2.- En la parte del personal. En producción y ventas.

1.- ¿En qué?, por ejemplo, ¿en qué cosas concretas?...

2.- Quizás sea, el error que cometí yo, pues tener personas que eran muy allegadas a mí y como que no se adaptaban.

1.- Digamos que no había esa confianza para presionar un poco...

2.- Para presionar, para decirles: “Necesito esto..., necesito que hagas lo otro...”. Entonces los que entraron a trabajar conmigo son mis hermanos y pues ellos un poquito que todavía lo ven como hermandad todo esto.

1.- Claro

2.- Entonces no sabes si chocar con ellos como hermano, como familia o como jefe. Por más que tú dices te pones los límites, pero siempre...

1.- Es complicado no?

1.- No hay claridad en los roles.

1.- Tú le dices una cosa, ellos hacen otra y pues... ¿qué haces para sancionarlo?

1.- Si difícil no?

2.- Y pues no puedes... no tienes... Muchas veces digo oye pero tu acá eres jefe fuera de acá ya eres hermano. Hacer lo que tienes que hacer.

1.- Claro

2.- Sí, pero a veces veo la necesidad de ellos y..

2.- Es complicado..

2.- Y es complicadísimo...

1.- Y, ¿a cuantas personas tiene en el negocio actualmente?

2.- Bueno, actualmente en el negocio, fijas tengo a 4.. 6

2.- 6 fijas.

1.- ¿Y eventuales a cuánto asciende?

2.- Eventuales son como... igual 6.

1.- Ya. Y del año pasado a lo que ya va de este año, ¿Han mejorado las ventas? ¿Se han multiplicado?

2.- Bueno, a partir de marzo, de Junio bajaron. Prácticamente el año ha sido perezoso.

1.- ¿Y por qué?

2.- Pienso de que fue el tema de las lluvias, nos bajó.

1.- Ah ya, ¿Del fenómeno del niño?

2.- Este año ha sido bien perezoso.

1.- Pero sus ventas digamos, ¿Son del ámbito local o regional o va más allá de la región?

2.- Es a nivel de la zona norte.

1.- ¿Considera que le falta experiencia en el manejo de personal?

2.- Sí, eso sí.

1.- Y específicamente, ¿cuál es el rubro me dice?

2.- Energía y aire acondicionado.

1.- Y, bueno, lógicamente que el personal es muy sensible no?

2.- Sí claro, yo puedo ejercer bien el carácter respecto a particulares pero un poco con la familia como que no puedes.

1.- Claro.

2.- Por más que tú quieras indicarles algo, no puedes.

1.- ¿Pero cómo lo ven a Ud. El personal: una persona muy comprometida con el negocio, bien pegado a... me imagino que Ud. Internamente ha establecido algunas políticas, protocolos, y Ud. Mismo respeta esos protocolos, bien comprometidos con él negocio, con el cliente lógicamente, como lo ven ellos? Que maneja bien el negocio y se siente comprometido con el negocio?

2.- Sí, estuve reestructurando bien este tema. Hice una solicitud con un ingeniero, para que me ayudara un poco a hacer las políticas de trabajo, todo eso.

Hicimos un avance. Veo todavía que, eso ya es de mi parte, veo todavía deficiencias en esa parte.

1.- Ya. Pero, ¿si ha buscado asesorías dice, nó?

2.- Sí.

1.- Acá el CDE podría ser un apoyo. Los ha buscado por ese tema o todavía...

2.- Yo busqué asesoría externa. Ese es un problema bien grande para nosotros...

1.- ¿Cómo así?

2.- Una que, en primer lugar, el tema contable, el tema contable nos ha tumbado completamente varias veces. Me han hecho caer en multas por todo lado. Los asesores contables externos son pero la muerte... ya me han hecho..

1.- No hay calidad ahí, no hay confianza...

2.- Aparte de la confianza creo yo que no hay responsabilidad bajo el contador. Todo cae por la empresa.

1.- El contador no se perjudica.

2.- El contador no se perjudica. Él dice ya mejor búscate otro y te dejo todo... y me deja todo botado. Por más que pueda haber un contrato. Ellos se cubren bien por los contratos que hacen..

1.- Claro y no llevan bien la contabilidad... De repente libro diario nada más.. libro diario y se acabó...

2.- Ellos rinden sus declaraciones mensuales a la SUNAT y bueno ya, cosa que pase en adelante no es mi culpa.. es tu problema. En ocasiones... ya voy cambiando ahorita... O6 contadores.

1.- O6 contadores, ¡caramba!

2.- Y cada contador que viene, me provoca un problema... un dolor de cabeza horrible. Porque... si comete un error trata de decir tú eres el culpable. O sea no

asume su responsabilidad y por más... te demuestra... sabes que está bien pero búscate otro entonces...

1.- ¡Ah!, todavía con esas...

2.- Como no lo tienes en planilla, no tienes un contrato, no podemos tener una persona en planilla tampoco porque no somos una empresa demasiado grande.

2.- Y, bueno...

2.- Y con esto de la ayuda de un ingeniero que nos ayudara a elaborar unas políticas y eso. Bueno en un comienzo fue muy amable muy tratable pero después desapareció.

1.- No fue formal...

2.- Ya se veía como que no me daba mucha confianza. Quería un pago mensual pero no aparecía, no me daba la información. Lo corté definitivamente. No fue muy productivo, digámoslo así, al inicio entro con todo su staff de trabajadores creo que fue un poquito... solo para engañarnos...

2.- Llegó muy bien, nos propuso todas las cosas, hacemos este cambio y todo pero después ya no. Cuando quería las cosas ya no aparecía. Le pedía la documentación que necesitaba... tampoco... las presentaciones que necesitábamos tampoco.

1.- De repente tenía otros objetivos, ¿no?

2.- Entonces creo que más que eso, tenía una idea distinta a como ganar dinero con nosotros. Y no me gustó sinceramente y pues no..

1.- Claro, lógicamente. Hay un tema ético y moral también, ¿no?

1.- Y resultados también no? Porque si no hay resultados..

2.- La idea era ver resultados. Claro.

1.- Y, ¿Tiene Ud. Un plan de capacitación, para Ud., para su personal al menos en algún momento del año?

2.- Si, todavía... eh... ahora... algunas empresas que ya ahora nos están visitando... nos están solicitado eso. Ver el plan de capacitaciones. Tengo el plan de capacitaciones pero para el personal técnico.

1.- Ya.

2.- El plan de capacitaciones para el personal técnico. O sea, las empresas que nos visitan, con las que yo laboro que son de Lima. Ellos nos dan capacitaciones en sus plantas.

1.- ¿Son proveedores o son los que contrata?

2.- No, los que nos contratan.

2.- Es decir, nos piden a los técnicos, no a la parte administrativa.

2.- Claro, demuéstreme tú que eres capacitado.

1.- Claro, como es un tema de riesgo, les piden seguro y tanta cosa no?.

2.- Claro todo eso.

1.- En algún momento le van a pedir certificación. De repente, ¿no?

2.- Ya tenemos certificación. Pero certificación local, no tenemos un ISO.

1.- Ah ya. A ver.

1.- ¿Pertenece a alguna asociación vinculada al negocio, algo que de repente lo acoja?

2.- Nosotros estamos con la cámara de comercio. Somos socios de la cámara.

1.- ¿Cuántos años ya de socios de la cámara?

2.- Si no me equivoco son 04.

1.- Cuatro, y le saca provecho a la cámara o no?

2.- Hay varias cosas ahí que se puede aprovechar.

1.- ¿Cómo qué por ejemplo?

2.- Lo que pasa es que, yo me he dedicado más al tiempo.

1.- Y le preguntaba, ¿La cámara le ha permitido ampliar más su red de contactos?

2.- ¡Ah, sí!, como le comentaba, esa es la deficiencia prácticamente como empresa.

2.-El personal, solamente se ha dedicado a lo que ejecutan pero no tienen una idea de vender. No tenemos una persona que venda el producto.

2.- La vez pasada pedí acá al centro una practicante para ver como trabajaba con ello y quería armar yo un departamento de ventas. Una de marketing o contable pero que sepa presupuestar pero no me llevo.

1.- ¿Ah si?

2.- Me llegó... me llegó dos nombres pero creo que eran recién ingresantes.

1.- Egresadas o ingresantes?

2.- Ingresantes, pero yo quiero más o menos alguien que esté ya fuera. Si es que esto funciona pues yo les abro un departamento que trabajen ahí, porque a mí me interesa que haya producción.

1.- Claro, alguien tiene que jalar la producción.

2.- Claro eso es lo que quería.

1.- Claro, bueno. De repente falló el canal por ahí, porque eso ha debido haber llegado a la facultad, lo publica y ya pues se hubiera buscado,

2.-Yo lo que estaba buscando era en finanzas y contable.

1.- Ah ya, contable..

2.- Si, lo que padecemos nosotros allí es que algunos de ellos no saben presupuestar. Entonces lo que yo quiero ahorita es armar un paquete y ver las personas. En estas temporadas es donde más comienza nuestro negocio. De aquí hasta febrero. Es decir, si es que no cogemos el negocio, todo el año te quedas sin nada. Porque estas son las fechas en que las empresas empiezan a contratar.

1.- O sea es estacionaria la

2.- Sí, es la temporada de calor.

1.- Sube pues la demanda.

2.- Sí, de aire acondicionado digamos, entonces lo que necesito es un grupo de personas que pues se especialicen en la venta.

1.- Claro, cada quien que se dedique a lo que sabe hacer, y aprovechar al máximo la temporada. Interesante eso, vamos a conversarlo con Rudy creo, puede formar parte del centro.

Y la gente, sus clientes, ¿Cómo los ve?.. Están mejorando, han buscado sus requerimientos..

2.- Lo bueno que rescatamos de esta ayuda profesional que tenemos con el ingeniero que acabo de mencionar, fue hacer una encuesta a cada cliente por los servicios que dábamos.

1.- Ah que bueno

2.- Y dimos una encuesta pues yo mismo la envié la encuesta a cada cliente. Y pues nos felicitaron por los trabajos que estábamos haciendo. Parecían que eran muy profesionales con el personal técnico que teníamos. Tenían las respuestas que querían y sus problemas habían disminuido. Entonces eso nos ha ayudado a armar un nuevo contrato. Antes daban sus contratos mensuales, ahora nos han dicho, saben que con Uds. Queremos trabajar todo el año.

1.- Esa es una mejora entonces.

2.- Claro, es una mejora. Que he visto, que si dan resultados por lo menos en la parte técnica, parte operativa pues. En la parte administrativa si tengo todavía un poquito de problemas.

1.- Y en todo este tiempo, que ha estado Ud. En el negocio, digamos que se siente Ud. Medianamente realizado, altamente realizado, haciendo una comparación entre éxitos y fracasos, ¿Cómo lo ve Ud. ahora?

2.- Bueno creo yo que todavía estoy medianamente realizado, no estoy... no me siento completo digamos, al 100%. Creo que gerenciar la empresa es un poquito difícil. Pero es lo que me falta, algunas tácticas de gerencia.

1.- Claro, eso es lo que a veces el ingeniero no estamos formados.

1.- Esa es la parte que no..

1.- Esa es la parte débil digamos...

2.- Si es que me hablan digamos de la supervisión técnica,..

1.- Se siente como pez en el agua...

2.- Claro, ese es mi campo, ¿no?; yo lo conozco muy bien pero gerenciarla... o sea... estar allá y estar acá es un poquito...

- 1.- Ud. No ha pensado, digamos Ud. Mismo pensar a capacitarse en eso?
- 2.- Si claro, he estado, inclusive me han invitado la empresa IDAT me han dado cursos. Pero lo que pasa es que son cursos muy largos...
- 2.- 6 meses
- 2.- 1 año.
- 2.- La gente quiere máximo 30 días...
- 2.- O sea si quieren que me den algo básico.
- 1.- ¿Cuál es su realidad como empresario, en una capacitación?... 1 semana máximo...
- 2.- Claro, o sea que me den cursos pero que sean eventuales...
- 1.- Concretos...
- 2.- Claro, sabe ¿por qué? Porque no estamos para entrar en todo... desde la iniciación... de cómo se inicia... ya no es pues.
- 1.- Claro.
- 2.- Lo que pasa es que yo paro viajando, y por contratos salgo de acá de Chiclayo. Y no me puedo quedar por mantener un curso. O sea si me das un curso determinado, yo si se puedo obviar cualquier trabajo por ejemplo, por esa semana nada más.
- 1.- Y en base a su experiencia, digamos que ha recogido estos años, ¿qué ventajas y desventajas Ud. Ve en la gestión... manejo de un negocio? Como gerente del negocio... ¿Qué ventajas ha tenido?
- 2.- Las ventajas, positivas. Digamos lo así es que es un cambio. Me ha agradado bastante el tema del cambio porque Ud. sabe cuándo está uno como técnico te relacionas con cierta gente que son técnicas, lo bueno de ahí es que tú aprendes. Aprendes muchas cosas de que te ayudan para la carrera o el negocio. Pero ya cuando sales como gerente te relacionas también con otro tipo de gente...
- 1.- Es la ventaja no?
- 2.- Es la ventaja y es una forma de ver las cosas distintas también, en base a sus experiencias...

1.- ¿Eso ha tenido algún impacto en lo familiar también? ¿También hay ventajas y desventajas en lo familiar?

2.- Si claro, más que todo, las experiencias que uno gana con esto. Me ayuda bastante escuchar a veces a gerentes de otras empresas con los que a veces nos hemos reunido. Y pues este compartimos nuestras ideas también. Algunos de ellos también pues manejan empresas internacionales y son poco lo que se puede conversar con esas personas pero su experiencia es muy buena.

1.- Hablando de experiencias, ¿Qué experiencias buenas y malas ha tenido?

2.- En este caso, las experiencias buenas aprender muchas cosas nuevas para mí. En el área administrativa.

1.- ¿Qué lo animaría a seguir en la empresa?

2.- Bueno, por los principios que mi padre me dejó. Y a parte de las ganas de que quiero tener ¿aún todo.

1.- ¿Ud. Considera que la familia es un factor importante en el negocio?

2.- Claro.

1.- ¿Ud. Considera que todavía hay un potencial para crecer?

2.- El potencial es muy grande, el potencial en este rubro es muy grande. Y es más... inclusive pienso en cambiar un poco el rubro..

1.- ¿Cómo así?

2.- O sea, no cambiarlo, sino buscar otro rubro como para llevar un paralelo..

1.- Diversificarse...

2.- Pero que no esté muy lejano porque ahí nos podemos poner problemas...

1.- Si, claro.

1.- Y, con la gestión que viene desarrollando, considera Ud. que está generando beneficios a su familia, a Ud., a sus trabajadores, a su comunidad en general? Piensa que está aportando un granito de arena?

2.- Claro que sí, porque cuando comenzamos, digámoslo así, yo tenía personal que ganaba muy poco... creo que ni el sueldo mínimo porque en una conversación con

ellos quedaba con ellos: no te puedo pagar esa cantidad, entonces iniciamos con un sueldo menos del mínimo. Ahora, alguno de ellos está ganando más del mínimo. Entonces creo que estamos haciendo algo al menos con la gente que trabaja conmigo. Es más como microempresa nosotros no tenemos la obligación de darles para fiestas algo. Pero tratamos nosotros de cumplir con ellos con algo. Entonces ellos en fiestas se sienten bien, no? Ellos saben muy bien el nivel de empresa que tenemos, ven que la empresa no está ligada a ese sistema pero dentro de nosotros no hay mucha...

1.- No hay mucha rotación de personal...

2.- No hay mucha rotación... creo que se sienten un poco seguros.

1.- Afuera esta difícil la situación.

2.- Claro, afuera las empresas de servicios son un poquito más holgados.

1.- Y con respecto ya, aquí viene un poco más lo contable, ¿se declaran la totalidad de ventas?

2.- Sí, todo. Lo que pasa es que con las empresas que trabajamos prácticamente nos exigen a eso... prácticamente nos han enseñado a... ser un poco más formales.

1.- Por supuesto, ¿En qué régimen están Uds.?

2.- En el general.

1.- Ah bueno, ahí hay que tener hasta contabilidad completa.

2.- Si claro pero por ser la forma de la empresa no necesitamos tener un contador. Ahora estamos trabajando actualmente con una contadora que no nos está dando mucho problema. Pero hay que estar detrás de ellos de todas maneras.

1.- Y que experiencias han tenido con el sector público: sunat, municipalidad,... Ha tenido esas desagradables experiencias de pagar coimas? Le han hecho problemas para su empresa o le hacen problemas?

2.- Bueno no tanto, lo que sí es que te demoras quizás unos días de pagar y ya te están llegando notificaciones y notificaciones como diciéndote pues.. o sea te ponen una notificación de embargo,

1.- Bueno si pues

1.- ...Cosa que no se puede, no debería..

1.- Pero digamos que no ha tenido que romperle la mano?

2.- No, no.

1.- Ok ok. Entonces con la SUNAT tampoco ha tenido ningún problema, ninguna reprogramación de pagos?

2.- Si claro, con ellos si hemos hecho eso. Lo que pasa es que...

2.- Fraccionamiento le llaman no?

1.- Fraccionamiento...

1.-Y que paso?

2.- Como te comento lo que paso es el contador... Nos hizo caer en pecado, digámoslo así. No declaró a tiempo, otra declaró mal pero no rectificó, y nos pusieron una multa bien alta. Y después de eso tuvimos, como no teníamos para cancelar, tuvimos que hacer un fraccionamiento.

1.- Y, con respecto a los trabajadores? Están declarados todos en el ministerio de trabajo?

2.- Sí, claro todos los que tengo en planilla sí, pero hay un grupo que ellos trabajan eventual.

2.- Vienen de repente cuando hay una subida ocasional

2.- Solamente, cuando hay un trabajo, quieres hacerlo? Bueno sí entonces lo haces, pasas tu recibo nada más.

1.- Todos ellos si están con un seguro de trabajo, contra accidentes y todo eso.

2.-Eso lógicamente quiere decir que los gastos por pago laboral también se declaran a la sunat?

2.- Todo.

1.- Está Ud. En el régimen general no?, eso le permite hasta cierto punto tener acceso a los bancos. Porque no es lo mismo estar en el RUSS que en el general. Y en el general uno muestra lo que es la empresa a través de sus cifras. ¿Ha tenido problemas con alguna entidad financiera? Justamente por sus estados financieros?.

2.- No, por ahora, hasta hoy no.

1.- Y, por los impuestos que pagamos todos? Ve Ud. algún beneficio o no?

2.-No ningún beneficio. Veo que los congresistas tienen beneficio.

1.-Bueno, todas las instituciones del estado, lógicamente funcionan para algo. Considera Ud. Que la SUNAT es una entidad que realmente refleja el desarrollo, porque normalmente los impuestos son para desarrollo y crecimiento de economía. ¿Cree Ud. Que la SUNAT está cumpliendo ese rol o no?

2.-más que todo la experiencia que me ayuda, me ayuda bastante escuchar a veces así a los gerentes de otras empresas, por qué algunas veces nos hemos reunido para compartir un poco nuestras ideas, algunos de ellos con mucha experiencia, manejan empresas distintas internacionales y son pocos los que pueden conversar con ellos, con esas personas pero la experiencia es muy buena

1.-y hablando de experiencias, que experiencias buenas y que experiencias malas has tenido

2.-en este caso como te digo, aprender muchas cosas nuevas para mí en la vida administrativa

1.-y que le animaría seguir en la empresa

2.-en principio a mis padres y las ganas que quiero mantener mi hogar

1.-usted considera que la familia es un factor importante en el negocio

1.-usted considera que hay un potencial para crecer

2.-el potencial es muy grande, en este rubro es muy grande es más hay para inclusive, he pensado un poco cambiar el rubro

1.-cambiar el rubro, como así, diversificarlo

2.-no cambiar, sino buscar otro rubro para llevar paralelo, distinto

2.-pero que no estén muy lejos. Considera usted que está generando beneficios a su familia, a sus trabajadores, está aportando un granito de arena.

2.-claro que si porque cuando comenzamos yo ganaba muy poco, creo que ni el sueldo mínimo entonces comenzamos con el sueldo mínimo, ahora algunos están

ganando más del mínimo entonces creo que es estimular a la gente que trabaja conmigo es más como empresa no tenemos no tenemos la obligación de darle para fiestas nada pero tratamos de cumplir con algo entonces ellos en cada fiesta se sienten bien , ellos saben muy bien el nivel de la empresa que tenemos entonces la empresa no está obligada a ese sistema pero dentro

1.- no es mucha rotación de personal

2.-no hay mucha rotación, creo que se sienten seguros

2.-sobretudo en servicio es un poquito más holgado creo no?

1.- y con respecto ya al otro tema más justamente viene aquí lo contable, se declara todo

2.- lo que pasa que con las empresas que trabajamos nos exigen, nos han enseñado y eso es bueno porque nos han enseñado a ser más formales

1.- En que régimen están ustedes?

2.-en el general

1.-alli hay que tener contabilidad completa

2.-pero por cierto no tenemos que tener contador, ahora estamos trabajando con una contadora que no está dando mucho problema

1.-y que experiencias han tenido con el sector público, la SUNAT, la municipalidad han tenido que pasar esa desagradable experiencia de pagar coimas, le han hecho problemas para hacer la empresa, le hacen problemas ahorita que ya tienen la empresa

2.-no tanto, pero si te demoras unos días de pagar ya te están llegando notificaciones de pago

1.- lo que incomoda, pero no ha tenido que digamos romper la mano digamos

2.-no

1.-entonces con la SUNAT no ha tenido ningún problema, ninguna reprogramación de pagos?

2.-si con ellos si hemos tenido fraccionamiento lo que pasa es que el famoso contador nos hizo caer, porque no declaro a tiempo y no rectifico y nos pusieron una multa muy alta y después de eso como no teníamos como pagar tuvimos que hacer un fraccionamiento.

1.- y con respecto a los trabajadores, están declarados todos ante el ministerio de trabajo

2.-los tengo en planilla sí, pero hay un grupo que trabaja eventualmente, vienen de repente, cuando quieren, se les paga por recibo, pero todos ellos se sienten seguros contra accidentes

1.-esto quiere decir que todos los pagos del gasto laboral se declara a la SUNAT y ahora está usted en régimen general, esto le permite tener acceso a los bancos, porque no es lo mismo estar en el RUS, como en el régimen general no? Y en el general uno muestra lo que es la empresa a través de sus ciclos, han tenido algún problema, digamos con alguna empresa financiera, justamente por el estado financiero?

2.-no, hasta ahora no.

1.-y por los impuestos que pagamos todos, ve usted algún beneficio?

3.-bueno los beneficios, solo los congresistas...

1.- Todas las instituciones del estado funcionan para algo, considera usted que la SUNAT es un ente que refleja el desarrollo, porque normalmente los impuestos son para generar desarrollo, cree usted que la SUNAT está cumpliendo con eso o no? Lo considera un maltrato?

2.- si es un maltrato porque lo pelotean aun no y lo hacen perder tiempo, a veces te piden que vaya un representante que si hubieran pensado que te están engañando, pero lo viví en carne propia

1.- y el gobierno regional lo ve como desarrollo o una traba?

2.- no he escuchado mucho de esto del gobierno regional

1.-ayuda a los negocios?

2.-lo que si he escuchado del gobierno regional es en el Proyecto Olmos, pero no de otro tipo

1.-algo que su gobierno impacte o mejore su negocio, creo o percibe algo que aporta algo?

2.-no me he concentrado

1.-mejor dicho no es muy visible, pero considera que la municipalidad y el gobierno regional deben liderar el proceso del desarrollo de la ciudad y la región o el gobierno Central?

2.-creo que si pasaría al gobierno central hubiera sido peor, se servirían de acá de Chiclayo, debería ser el Gobierno Regional y departamentos, pero las personas no son las indicadas.

1.- Y con el Poder Judicial, han tenido algún problema, les ha solucionado, alguna traba, sobre todo por el tema de negocios , es más contractual no ha tenido esa experiencia? Y como lo percibe usted en caso que tuviera esa experiencia?

2.-me da miedo más bien porque más pasan el tiempo en huelga que otra cosa

1.-lo ve como justo o injusto...

2.-para ser sincero demasiado corrupto

1.-mucho corrupción.

2.-solamente con mirar la televisión se da cuenta, delincuentes entra un día y salen

1.-usted considera que como empresario también debería aportar al desarrollo en vista que no funciona el gobierno local, regional, que rol debería cumplir o al menos la Cámara de Comercio a la cual pertenecen están haciendo, cual es la propuesta al conjunto de la cámara, hay alguna iniciativa algo que empuje a estas instituciones que sean mucho más dinámicas más productivas, como lo ve o mejor no hacemos nada, como lo ve?

2.- yo creo que debería haber un empresario que designe el gobierno regional municipal para ejecutar obras porque nos beneficia tanto al empresario como a la población pero me parece que se maneja como un tema de coordinación, por eso no se da efectiva la solución

1.- Te consideras un empresario responsable?

2.-si porque estoy cumpliendo con lo que la ley me manda, lo que es pago a la SUNAT, personal, impuestos

1.- en cuanto al manejo de tratamiento de los residuos.

2.-ahora es más el sistema ambiental al que hay que separar los residuos, tratamos de no utilizar contaminantes,

2.- cambiar a más ecológicos

2.- así es, inclusive es

### ENTREVISTA N° 3 PRODUCCIÓN DE ALFAJOR GIGANTE

1.- Cuántos años tiene en el negocio

2.- Desde los 40 años

2.- Desde los 40 años empecé

1.- Ud. qué edad tiene ahora

2.- 50 años

1.- Tiene 10 años metido en el negocio?

2.- Sí

1.- Y Ud. trabajó en este mismo rubro

2.- Claro, Todo el tiempo mi trabajo ha sido en esto

2.- Desde los 17 años he trabajado yo en diferentes fábricas.

1.- Desde los 17 ud ya comenzó a manejar el tema de los King kones?

2.- He trabajado en diferentes fábricas de acá en Lambayeque: San Roque, Lambayeque

1.- Ahí aprendió todos los trucos Ud.?

2.- Si varias fábricas

1.- Y ahí se le vino la idea de hacerlo propio o cómo fue?

2.- Sí, No, no, así fue como Trabajaba y aprendí de todo, entonces algún día tengo que hacer mi propio negocio como ya sabía todo, y hasta que llegó el tiempo no.

1.- Y Dígame dentro de la familia había, o sea siempre había esa idea o cómo fue que le nació la idea cuando estaba ya digamos estaba trabajando. 1.- Quien fue la persona o que influencia recibió como para decir oye ahora me toca a mí hacer

2.- O sea un jefe que era mío, un dueño de una fábrica. El me dijo bueno, O sea me veía como trabajaba que yo sabía todo me gustaba trabajar hartito. Me dijo tu meta así como vas, vas a hacer tu propio negocio no vas a estar mucho tiempo conmigo. O sea Te veo que trabajas bien y para ti no hay ningún problema el trabajo

2.-Y así fue pues, cuando yo empecé...bueno el...

2.- En ese momento no tenía idea de empezar, fue a raíz de lo que le comentó que ya Ud. empezó a pensar?

2.- Si, Si, O sea No tenía idea porque no tenía plata o sea para empezar, sino tengo plata pero solamente pensaba ya pues dije, llegará el tiempo que o sea que de a pocos voy a hacer.

2.- Y así empecé por acá, empecé de acá esto era solamente acaso lo era una pequeña construcción aquí un pedacito y el resto era solo terreno

1.-Pero Esto era su casa entonces?

2.- Si era mi casa o sea mi terreno sí que había comprado

2.- En ese tiempo empecé con un capital de 700 soles. Yo solito hacía, todo era manual

1.- Ud. hacía de todo?

2.- Si, las galletas las hacía manual, el empaquetado lo hacía a mano todo

2.- Me compré un perolito chiquito y un hornito y empecé con eso o sea yo solito

2.- Yo hacía y salía a ofrecer el producto

1.- Bueno pero digamos tenía Ud. esa vocación de empresario que lo motivó más o la familia de repente por ahí también

2.- Claro tengo un hermano que ha surgido bastante en este negocio y él ya estaba empezado pues

1.- Cuando Ud. empezó él ya era empresario?

2.- Ya y Él también me motivaba pues no sigue para adelante, siempre vas a tener obstáculos pero tu sigue adelante nomás no te desanimas porque a veces se perdía no, a veces el cliente rechazaba el producto

1.- Primero vino su hermano de allá de Piura?

2.- A si, a no Vinimos juntos pero mi hermano se abrió más adelante que mí. 2.-El ya lleva ya como 20 años con los King kones. Él ha crecido bastante

1.- Cómo se llama la empresa de su hermano?

2.- El Lambayecano

1.- Pero Ud. piensa se ha consolidado que este es su negocio y esto lo que le gusta, digamos que es un objetivo que ya a Ud. ya no lo cambia nadie?

2.- No, no

1.- Eso es importante porque a veces entramos un poco con la duda, o por la presión de la familia o porque a veces también faltan los recursos pero veo que Ud. si lo tiene claro, ahí nomás a la vista está

1.- Ud. cree que en su trabajo anterior eso le ayudó a hacer después lo que llegó a hacer

2.- Claro

1.- El trabajo en otros sitios, el saber Ud. me dice que le gustaba hacer más cosas, le gustaba aprender. El dueño qué le dijo? Me comento que le había dicho que tú ya sabes todo.

2.- Claro él me dijo que muy poco iba a salir de él porque así como vas te vas a hacer tu propio negocio me dijo

1.-Y eso de donde lo aprendió Ud. del papá, de su familia?

2.- No, Yo vine acá en busca de trabajo

1.-Pero la convicción de ser de un buen trabajador a veces es porque uno lo recoge de la casa del papá, de la mamá

2.- Claro, El problema fue que nosotros perdimos nuestros padres desde muy niños

2.- El problema de nosotros fue que mi padre nos dejó muy chicos. O sea Nosotros somos seis hermanos

2.- O sea Mi padre murió cuando yo tenía 4 años. El mayor se quedó de 8 años entonces nosotros o sea mi madre bueno que hasta ahora vive desde muy niños ella nos enseñó a trabajar o sea a la chacra fue en la sierra de Piura

1.- Tenía sus tierras?

2.- Lo que dejó mi papá, nos dedicamos a trabajar hasta que nos hicimos ya de 12 y 13 años. Y no Nos acostumbramos ya en la sierra queríamos salir a la costa. Porque Teníamos unas familias que venían para acá. Entonces, nosotros vamos a la costa porque acá vamos a estar todavía en la chacra y empezamos a salir todos nosotros

1.- Entonces mucha gente emigraba? venían para Chiclayo?

2.- Venían a Chiclayo

1.- Y porque a Piura no?

2.- Más venían para acá.

1.- Más comercial es Chiclayo?

2.- Sí

2.- Entonces eso ya nosotros empezamos a trabajar desde muy niños o sea el trabajo para nosotros no había horario. O sea trabajamos hasta 14 horas y eso nos motivó cuando venimos para acá nos pareció un trabajo muy suave.

1.- Dígame y que tan difícil le resulto conseguir financiamiento?

2.- Bueno, yo empecé con capital de 700 soles y de a poco

1.- Dígame qué mejoras ha introducido en el producto

2.- El envasado al vacío pero me falta capital para comprar equipos para mejorar la producción.

1.- Su mercado es más local?

2.- Yo vendo en diferentes sitios aca, mayormente en el norte pero en Lima poco.

1.- Cuantos trabajadores permanentes tiene

2.- Diez

1.- Las ventas se han multiplicado?

2.- Claro, antes hacia 100 litros de leche a la semana, ahora hago 700 litros diarios y cuando sube un poquito puede llegar hasta 1000 litros diarios. Ahorita se ha multiplicado hartito.

1.- Se lleva bien con su gente, su personal?

2.- Si lo importante que todos son mi familia, de mi tierra trabajan aca, son mis sobrinos, como mi hermano que tiene 30 trabajadores y todos son de alla de mi tierra.

1.- Su hijo es contador?

2.- A Él sí

1.- Le lleva la contabilidad?

2.- Sí

1.- Es fácil ser formal en este negocio?

2.- A claro pero se paga mucho impuesto

1.- Considera que necesita capacitación? Sobre qué?

2.- A claro, sobre como manejar el negocio

1.- Cómo endeudarse? Cómo evaluar una oferta?

2.- A claro

1.- Vende al crédito?

2.- Poco, más es al contado.

1.- Problemas con los clientes?

2.- por el momento no.

1.- Como productores estan asociados? Cree que le traería algún beneficio?

2.- Estamos en eso. Acá al año hacemos una feria entre 10 fabricantes. Ya estamos registrado y somos diez.

1.- Se han reunido y pensado en exportar

2.- Estamos en eso

1.- Coordinan para consorciarse, estandarizar el producto y unificar el producto para mercado externo?

2.- Estamos en eso. Estamos recién, todavía no hemos coordinado con ninguna institución.

1.- Aparte de la calidad del producto que otra cosa cree que lo ha ayudado?

2.- La gente que trabaja conmigo y mi familia

1.- Qué opina de la SUNAT? Le ayuda? El impuesto que paga es alto?

2.- Está bien (RUS)

1.- Problemas con el poder judicial en temas de negocios?

2.- Claro cuando yo empecé acá tuve una denuncia. Estaba trabajando sin registro sanitario. DIGESA me denunció. Pagué la multa. Hice todo lo que me dijeron.

1.- Considera que necesita del estado? En que aspecto?

2.- Apoyo económico. Para mejorar máquinas para avanzar más. Mis máquinas son pequeñas

**EMPRESA SERVICIOS, EJECUTOR OBRAS, PROVEEDOR  
INDUSTRIA DE LA CONSTRUCCIÓN**

1.- Cuántos años tiene la empresa en el mercado?

2.- Como persona natural 15 años. Como persona jurídica he tenido dos interrupciones: 2003 – 2005 como persona jurídica. A partir del 2018 nuevamente como persona jurídica. En total unos 20 años.

1.- Quién influyó en su decisión de poner el negocio?

2.- Un amigo y cuando yo tenía 16 años.

Yo terminaba el colegio y un amigo me lleva de almacenero para una obra. Estaba muy cerca de ellos y veía como llegaban los proveedores. Me interesó el tema económico.

1.- Nunca cambió de actividad?

2.- No, sea dando servicio, ejecutando o como proveedor.

1.-Cuál es el ámbito del negocio?

2.- Tiene ámbito nacional

Trabaje en obras para la Maternidad de Lima. Le hicimos 17 servicios.

En este negocio llegas o por amigos o por familia. No hay otra forma.

Sea sector público o privado.

1.- Que problemas tuvo en sus inicios y en la constitución de la empresa?

2.- Yo me inicio con una empresa M y R Servicios Generales

Tengo 8 ciclos de Derecho pero llegué ciego pero con ambición, mucha ambición.

Mi problema y, es hasta ahora, que no he buscado conocimientos para formalizar y organizar mi negocio. A partir de octubre del año pasado tome la decisión de que trabajaran mas personas en el tema administrativo, normalmente yo trabajaba solo. Yo era el que cotizaba, yo era el que vendía, yo era el que facturaba, yo era el que cargaba yo hacía todo solo.

El año pasado me junté con un amigo ingeniero civil, con el habia hecho dos o tres negocios juntos hace dos año. El me dijo que era bueno en lo que hago pero yo no debía hacer todo. Búscame a alguien que te ayude en el tema administrativo, de control. Ahora tengo un chico que estudia ingeniería industrial y el me está viendo todo el sistema organizativo porque yo no manejo el excel por ejemplo y este chico si maneja todo ese tema. Me da los datos que necesito en un minuto. Necesito tener información fresca en el momento que yo lo necesito.

Estoy buscando cursos en Lima o acá que me enseñen a manejar esto

Si me dicen que hay un programa yo lo compro. Quiero invertir

A mis 45 años quiero fortalecerme como empresa. La gente me conoce...ah Fiestas cajas de concreto, medidores. Yo manejo precio, busco al fabricante.

Una de las cosas que quiero es salir de acá en otro ambiente donde pueda generar mejores relaciones para el negocio.

Mis competidores BIN, Olano pero yo mejoro los precios y se lo prongo en obra. A mis clientes les digo que ni BIN, Olano les va a dar lo que yo les doy.

Si hay algún problema o reclamo yo siempre los atiende incluso perdiendo. Veo la manera de solucionarle el problema. Mi cliente tiene que quedar satisfecho y él sabe que yo le voy a resolver el problema. Le doy garantía a mis clientes.

Yo no necesito tener una gran muestra porque yo trabajo con muestras. Tengo la capacidad de convencer a mi cliente y confiar en mí. Es lo que siempre he hecho

1.- No es dificultad para usted conseguir el mercado

2.- Para mí no. Tengo muchos amigos. Mi experiencia en EPSEL en el 2003 conseguí muchos amigos.

1.- Su experiencia previa ha sido un factor muy importante

2.- Demasiado importante

1.- Ud genera confianza

2.- Sí, yo genero confianza en el negocio, soy serio en los plazos y cumplo, casi siempre cumplo a veces hasta perdiendo

1.- Se han cumplido las metas empresariales?

2.- Todavía no las cumplo

1.- Le brinda satisfacción personal el negocio?

2.- Veo a mis hijos no con grandes cosas pero viven tranquilos

Me han propuesto un amigo llevarme de logístico en una empresa pagándome cinco mil soles y le he dicho no gracias

1.- ¿Está atento a las oportunidades de negocios?

2.- Yo las busco. Entre empresarios del mismo rubro nos ayudamos nos informamos de las obras y de los contactos y siempre estamos en deuda entre nosotros. Una con otra, la solidaridad me ha servido mucho

1.- Cómo está la relación con los trabajadores?

2.- Trabajo con mi familia. Yo los escucho. Hay cosas que yo ignoro y les pido. En todo momento les digo yo soy empírico. Hasta el año tenía mi forma de trabajar no tenía uniformados mis precios. Vendía a precios que yo creía por conveniente, veía volumen a cómo me vas a pagar, si era de contado de crédito. Desde el año pasado ya teengo un precio de venta al contado y otro de venta al crédito. He bajado un poco para no chocar con la competencia porque la mayoría nos conocemos en este negocio.

1.- Ese espíritu emprendedor nace de la familia

2.- Cuando tenía 8 años yo vivía con mi papá. Mi papá es abogado. Cada vez que pasaba por la calle San José para mí era un martirio porque se saludaba con todo el mundo y me presentaba y no me gustaba. Eso me sirvió porque no tengo miedo enfrentarme a nadie. Mi padre me decía que no dejar de tomar en cuenta al barredor al vigilante porque te pueden servir y eso he hecho al enfrentarme con gerentazos en Lima.

1.-Cuál ha sido mayor y mejor experiencia personal?

2.- Mi mejor momento ha sido este año

En el 2015 participe para una obra en Chimbote gestión Waldo Ríos para un hospital eran casi 500 millones no tenía la plata pero si tengo muchos amigos y perdí 250000 soles sacrificando recursos de la familia. Me hizo tocar fondo.

El año pasado hice alianzas. Unos jóvenes pusieron la fábrica y no tenían mercado

1.- Qué obstáculos ha tenido?

2.- Muchos, el económico es el más fuerte

Yo dejo de hacer negocios por plata

1.-En el tema de endeudamiento

2.- Quien maneja las cuentas de la empresa es mi esposa

Mi esposa es una persona que no le gusta endeudarse por las puras  
Cuando hay necesidades si pone la plata

1.- Las cifras contables ayudan a sacar financiamiento?

2.- Una coas es lo que declaro y otra cosa es lo que entra

Mi facturación es irreal. Yo le vendo IGV a otras empresas

Lo que yo facturo y vendo me alcanza para pagar todas mis cuentas

Si me endeudo es porque mi utilidad cubre el endeudamiento

Las obras que yo tengo son a 45 dias y trabajo con el capital de algunos  
proveedores y se evita endeudameinto con bancos o cajas.

1.- En algo eres conformista?

2.- Nunca

1.- Alguien frena las decisiones rápidas?

2.- Mi esposa

Hemos tenido experiencia de negocios con compras rápidas. Tengo un artillo que  
me costo 18000 soles y lo tengo parado porque no funciona y tengo que repararlo y  
potenciarlo pero ya salio de presupuesto

1.- Donde están los mayores riesgos: SUNAT, seguridad ciudadana, sindicatos?

2.- Cuando estas en el negocio empiezas a conocer y dominar el tema de los  
sindicatos. Yo logro empatía con los sindicatos

El riesgo mayor para mi es la SUNAT

Con el poder judicial no mas considero que el problema es tributario.

Es oneroso e injusto

En la SUNAT no van al mercado, se quedan detrás del escritorio, asumen que  
tenemos ganancias del 10% cuando la realidad es mucho mas pequeña 3%

1.- Te sientes responsable con el medio ambiente?

2.- Me hace falta concientizarme. Definitivamente es un costo.

Nos falta tomar el valor debido

1.- Con frecuencia se reune con los trabajadores?

2.- Les cuento mis experiencias

Soy el canal de comunicación entre el negocio y el mercado

1.- Cómo sintonizas con los cambios del mercado?

2.- los negocios cambian de varias formas por ejemplo cuando suben los costos, como se consiguen como llegan las obras. Las obras cambian al ritmo que les da el gobierno. Cómo sintonizamos, con los amigos que estamos metidos en el negocio, red de contactos.

Mis ambiciones es importar de la China. En China hay buenos, malos y cerradores

1.- Hay actitud de reinvertir en el negocio?

2.- Antes mis ganancias se iba a otro lado menos a mi negocio. Desde el año pasado estamos separando de las utilidades para reinvertir en el negocio.

1.- Has mejorado en términos de costos, precios en tus líneas de negocios?

2.- Si

1.- Los dos últimos años han mejorado las ventas?

2.- Un monton. Los factores de mejora han sido factores externos , Fenómeno del niño costero pero principalmente por inyección de capital. Un sol que invierto lo multiplico.

## CONSULTORIA GESTION Y EVALUACION AMBIENTAL

1.- Cuántos años tiene la empresa?

2.- 2.5 años

1.- Quien influyó más, los amigos, la familia?

2.- La familia, la necesidad, la familia crecía

1.- Había conocimiento de algo para iniciar el negocio?

2.- Experiencia profesional, actualmente ya tengo 8 años de experiencia

Desde que salí de la universidad. Yo soy biólogo de profesión. Mi experiencia es en varias empresas

1.- Cuál es el ámbito geográfico del negocio?

2.- Actualmente estamos en Lambayeque, La Libertad y San Martín.

1.- Ha sido la experiencia positiva, negativa en ese proceso?

2.- Yo vengo a tomar la idea cuando vengo a estudiar la maestría en la USAT en seguridad y salud en el trabajo. Maestría en Ingeniería Industrial.

En esa maestría conocí a unos amigos, hicimos un grupo de trabajo y al ver como dominaban ciertos temas y tenían empresas familiares o propias y ya uno va por ese camino. Me entero que mi esposa estaba embarazada de mi segundo hijo y me decidí.

Invertí lo poco que tenía que eran 600 soles para inscribirla que era lo que costaba

1.- Qué experiencia de la constitución de la empresa?

2.- La constitución lo hice en la Cámara de Comercio donde me costo 600 soles.

Allí se hizo todo y fue fácil.

Para mi fue buscar un nombre, hacer un logo. Es un tanto difícil realmente

Hay proveedores informales, competencia informal

1.- ¿Qué líneas tiene la empresa?

2.- Consultorías en proyectos de gestión ambiental, proyectos para grifos más que todo, ese es nuestro fuerte. Necesitan tener una certificación ambiental como OEFA. Un grifo necesita una declaración de impacto ambiental que es de un día y un informe técnico favorable ante OSINERG. Nosotros podemos apoyar en esos asesoramientos y expedientes. Como proveedor uno debe estar registrado en la dirección de energía y minas del gobierno regional como consultor y ya estamos registrados.

Una vez que empieza a operar ya no lo supervisa el gobierno regional sino

OSINERG o el OEFA

Hacemos informes ambientales no solo a grifos sino también a otras empresas como el estado, porque tenemos equipos propios y certificados ante INACAL- Instituto Nacional de la Calidad.

1.- Tus metas empresariales se vienen logrando?

2.- Poco a poco nos hemos venido trazando líneas. En el primer año nos consolidamos en el tema de gestión ambiental En el segundo año el tema de seguridad y salud ocupacional. Este año estamos iniciando al tema de inocuidad

alimentaria. Estamos trabajando con procesadores primarios que le venden a Metro, TOTTUS. Les hemos habilitado sus registros ante SENASA. Este año también estamos entrando con AHORA LAMBAYEQUE vinculado a la red de restaurantes. Estamos certificados con la ISO 9001 que nos emitió LOG Internacional. Ello nos permite asesorar a las empresas que requieran ISO 9001

1.- Te sientes cómodo como empresario?

2.- Aún no, me falta por mi propia formación de carrera por ejemplo en temas de liderazgo porque tengo personal a cargo. Ahorita trabajan conmigo un arquitecto, un ingeniero industrial y un técnico. Me preocupa el tema administrativo, contable y más que todo un orden.

Me falta la parte de marketing

1.- Aún hay oportunidades en Lambayeque?

2.- Me siento limitado por lo de mi familia. Mi esposa es enfermera y ya tenemos tres hijos.

1.- Satisfecho con las decisiones que tomas en la empresa?

2.- En la empresa tomamos las decisiones con mi esposa. Si estamos satisfechos con lo que estamos logrando.

1.- Te sientes cómodo como independiente

2.- Sí porque administro mis horarios

1.- Qué tal te llevas con tu personal?

2.- Me preocupo por su bienestar

1.- Le hacemos caso a los trabajadores?

2.- Trato de abrir diálogo aunque cuando algo sale mal yo reviento. Hay situaciones que el personal se cierra o no aportan. Cuando algo sale mal los problemas no van contra ellos sino contra mí.

1.- En tus decisiones, en tu actuar hay cierta influencia por la familia?

2.- Más que todo mi esposa. No los padres de ella ni los míos entran a tallar aquí.

1.- Preocupa ser diferentes a la competencia?

2.- Claro que sí

1.- Es cambiante el entorno en este negocio?

2.- La competencia ofrece a los clientes precios menores. Yo no bajo los precios pero doy adicionales como las capacitaciones. A los clientes no les interesa si estás certificado en ISO 9001. A ellos les interesa cumplir con las formalidades ante las

autoridades. En el tema alimentario si es exigente la certificación y ahí cambian las cosas. En el tema de seguridad tambien cambian las cosas.

1.- Te interesa la seguridad en la empresa, trabajadores, la familia?

2.- Si, yo vivo en los Tréboles pero de todos modos hay mucha tierra huecos que pueden afectar a los trabajadores aunque en la casa hay todos los servicios. Sería mejor si se trabajara en una oficina.

1.- Cuál es la experiencia que más satisfacción te ha brindado, negocio, ventas, etc?

2.- Mi mayor satisfacción es ir recorriendo este mundo .saber que hay más cosas que aprender en el tema de marketing, liderazgo.; como acompañar a la personas

1.- Los trabajadores estan identificados con la empresa y viceversa?

2.- Hay confianza

1.- Estamos generando bienestar a la familia a los trabajadores?

2.- Yo percibo que si le estamos bienestar pero ellos no lo perciben así. Todo trabajador es insatisfecho. Ellos trabajan de 8 a 1:30 pm y su remuneración es regular. No ganan el básico, ganan mucho más como profesionales.

Con mi esposa estamos abriendo otra emresa dedicada al diseño y mantenimiento.

Ahí el arquitecto nos apoya.

1.- Qué obstáculos has atravesado?

2.- Muchos. El banco nos facilita dinero porque facturamos poco

1.- No declaran o que pasa?

2.- El cliente a veces no pide factura

1.- Consideras que es muy alto el impuesto que se paga por la SUNAT

2.- Realmente sí. Pagar el IGV es muchísimo. Estoy en régimen REMYPE

Para una empresa que vende 7000 soles mensuales, tener que pagar IGV del 18% es muy alto. No consideran que nuestros proveedores no emiten factura.

1.- Consideras que es necesario el endeudamiento?

2.- Yo pienso que sí, pero es la única forma que el banco te vaya conociendo y despues ir generando más. El que no arriesga no gana

1.- Algún problema con el poder judicial, algún caso legal. Qué piensas del poder judicial?

2.- Ni he pisado el poder judicial

1.- Te reunes con los trabajadores, temas de mercado, problemas?

2.- Cada 15 días tanto para ver problemas de mercado como problemas internos.

1.- Tu canal de comunicación con el mercado como lo manejas?

2.- Directamente, entrevistas

1.- Cómo definirías a un buen cliente?

2.- Paga a tiempo, escucha las ideas y quiere cumplir con lo que dice la ley

1.- Los servicios los revisan, ven si los pueden mejorar?

2.- Abril es el mes de baja revisamos los procesos, lo que necesitamos mejorar.

Como mejorar nuestros informes

1.- Estas atento en la competencia?

2.- El cliente me llama . Cada llamada estamos ahí. Incluso lo asesormos si toman el servicio con otra empresa. La idea es que no le engañen, que le exijan estándares a las otras empresas.

1.- Tus ingresos te han permitido reinvertir en la empresa?

2.- Hemos comprado equipos. Aportes de mi familia y un aporte de la empresa un terreno para la construcción de la casa.

1.- Nos ceñimos al standard o lo mejoramos?

2.- En lo posible mejorar el estandar de no ser posible mantenemos el estándar

1.- Han mejorado las ventas los últimos años?

2.- Sí han mejorado

1.- Han mejorado productos y procesos?

2.- Hemos avanzado. Hemos generado plantillas para el universo de consultorías que tenemos y mejorando las condiciones al trabajador

1.- Han mejorado las utilidades?

2.- Si han mejorado.

1.- Cómo te ves en cinco años?

2.-En cinco años espero consolidarme en el mercado norte y nor oriental, crear otra linea de laboratorio

1.- Que recoemndarías a otros empresarios como tú

2.- Que emprendan, el que no arriesga no gana. Yo empecé una empresa con 600 soles

DISTRIBUIDORA APÍCOLA

1.- Cuantos años tiene la empresa

2.- 3 años

1.- Quien influyó mas para poner el negocio, la familia, los amigos?

2.- Mis abuelos son de Illimo y de niño siempre he visitado

Familiares hacían pedidos. Luego algunos amigos y fue creciendo la red

1.- El mercado es nacional porque tengo entendido que es difícil exportar?

2.- Se estuvo exportando era el 2004.

El precio de exportación era menor que el precio nacional.

Mi mercado es nacional

1.- Cuál es el ámbito geográfico del negocio?

2.-Esporádicamente Lima, Trujillo, Chachapoyas

Según lo que pide el círculo familiar

1.- Cuál es la personería jurídica?

2.- Persona natural, rémien REMYPE

1.- El producto puede variar de un productor a otro?

2.-Depende de donde procede la miel. Si es de palta la miel es la más clara. La que mas sale es la de algarrobo y es más obscurita

1.- Antes de este negocio en algunas otras actividades?

2.-Soy profesional en turismo, hago viajes pero lo manejo con la miel. El turismo es nacional y lo manejo desde el 2005. Estudié en CEVATUR

1.- Has logrado tus metas personales?

2.- Todavía Falta, estoy dictando en un instituto. Como empresa de servicios turísticos faltaría, ofrecer más servicios. El año pasado he llevado como 200 a 300 personas y los llevo al museo de la miel que es de un productor de Illimo. Me falta capital para tener movilidad propia.

En el caso de la miel quien más invierte es el productor

1.- Te sientes cómodo como empresario?

2.-Si porque uno maneja sus tiempos aunque es importante la capacitación.

1.- Hay oportunidades de negocios?

2.-Si lo hay pero como ciudad no ofrecemos las condiciones de servicio?

Trujillo aprovecha mejor su condición de ciudad

1.- Tienes trabajadores?

2.-Trabajo solo. Tal vez más adelante

1.- Cual actividad tiene más peso?

## 2.-El turismo

Desde primaria me gustaba historia y geografía

Desde chico visitaba sitios turísticos. Yo soy de Bagua tengo fotografías del río marañón

1.- Hay competencia en el negocio de la miel?

2.- Hay un señor Toiba que vende en los supermercados con precios más altos. Mayor presencia en el Centro Comercial La Colmena, en Cuglievan Mercado Modelo

1.- Para vender en un supermercado necesitas un registro sanitario?

2.- El señor que me vende en menos de un año saca su registro sanitario.

1.- Es una producción limpia la de la Miel

2.- Si es limpia

1.- Qué satisfacción personal te ha brindado el negocio de la miel?

2.- Empiezo por mí, vendedor que no consume su producto..., te da energía, es diurética, te ayuda con el sistema digestivo, más el polen, la algarrobina  
Tengo una página en Facebook donde coloco los beneficios de la miel

1. Te sientes identificado con el producto?

2.- He sido promotor de Illimo acá en Chiclaayo en Lambayeque. Llevo gente de Chiclayo hasta Illimo

1.- Hay confianza con el proveedor de miel?

2.- Si incluso me da crédito. Hay confianza

1.- Te da bienestar?

2.- No chorrea pero te ayuda

1.- Qué obstáculos en este negocio has tenido?

2.- El registro sanitario ya que el producto no lo tiene

1.- Te favorece endeudarte con el régimen donde estás?

2.- No ayuda mucho el régimen donde estoy

1.- Estas dispuesto a endeudarte

2.- Tengo un bebé y podría ser más adelante

1.- Problemas con la SUNAT

2.- Se paga 20 soles y no es tanto

1.- Retrolimentas con la familia o los amigos para ver temas de mercado, calidad de producto, embolsado? El mercado nos da pautas. Con quien lo conversas?

2.- Tengo la costumbre de leer en internet, por ejemplo hay libros como las 22 leyes del marketing.

1.- Cuál es tu canal de comunicación?

2.- El facebook si se aplica bien La imagen gana, por ahí cae el mínimo.

1.- Te funciona la página web?

2.- Si, la imagen jala. Por ahí cae el mínimo. El facebook es importante

1.- Es importante el canal personalizado?

2.- Sí es importante. Le vendí al Sr Rudy salazar, luego le pase un mensaje para saber si quedo satisfecho con el producto. A se preocupa por la persona.

1.- Es siempre miel o se puede diversificar?

2.- Si hay por ejemplo miel de abeja, algarrobina, polen, propolio para reducir el tiempo de la gripe.

1.- Cuál es la que más lidera?

2.- La miel y segundo la algarrobina por el tema de cocteles, ensaladas.

1.- Le das alguna revisión al producto? Porque puede evaiar, cómo lo controlas?

2.- Consumiéndolo y retroalimento con el consumidor . Puede ser problema de peso. Que pasaría si alguien lo pesa.

1.- Puede pasar que el productor no está enterado de algunos criterios de calidad?

2.- Puede pasar, incluso una vez encontré una abeja que no está mal pero que pasa si una persona melosa encontró eso. Tu producto no pasa por una limpieza. Las abejitas son limpias pero si llegan a manos equivocadas

1.- De las ganancias reinviertes en el negocio?

2.- Lo mínimo por estar con los gastos con el primer hijo.

1.- Cuando se reinvierte se puede vender más.

2.- Si

1.- Se han mejorado las ventas?

2.- Si, por el tema fit de comer saludable y como es natural, es ecológico

1.- Se han incrementado las utilidades?

2.- Si pero es temporal. En verano es relativamente bajo por el calor. En invierno se vende más.

- 1.- Cómo te ves en 5 años?
- 2.- Con la movilidad y llevando gente cada 15 días para el tema apícola.

## PAGINAS WEB Y PUBLICIDAD

1.-Cuantos años tiene la empresa en el mercado?

2.-alrededor de 3 años, algo mas de tres años

1.- Qué influenció en ti para poner el negocio, la familia, los negocios, algún trabajo anteriores?

2.- A mi siempre me interesó lo que es la publicidad, pero cuando yo termine justo de estudiar, mi experiencia no fue por ahí, fue hice estuve en Registros Públicos, en lo que es Caja Municipal todo eso

1.- Tu Crees que esa experiencia previa te ayudó a tomar esa decisión por ese lado?

2.-Si por que casi como que o sea trabajaba bien todo pero como que casi no me gustaba porque siempre me había gustado lo que era la publicidad entonces ya decidí sacar por mi propia cuenta. Si había tenido una vez una práctica en una empresa publicitaria, bueno no era publicitaria sino más este de informática que vendía software todo eso entonces, como yo les ayude a hacer su plan de marketing todo eso y a partir de ahí ya pues ese si es la poca experiencia que tuve en lo que es publicidad.

1.- Tu crees que los otros trabajos anteriores también un poco ayudaron para tu profesión?

2.- Claro por ejemplo que era la caja Trujillo me dieron una tarea que tenía que ver con todo lo que era la publicidad exterior, por ejemplo poner publicidad que se pone de tal fecha a tal fecha y cuando se termine esa fecha tenía que retirarla toda porque sino la empresa podía tener sanciones.

1.- Contractuales?

2.- Si temas contractuales y a eso también aprendí bueno a colocar publicidad.

1.- Entonces digamos los trabajos anteriores tuvieron cierta vocación personal también?

2.- Si cierta vocación personal

1.-Cuál es el ámbito geográfico de tu negocio, toda la región, Chiclayo, hasta donde llega el alcance de tu negocio?

2.-Casi todo el norte porque como mi trabajao más es online por internet entonces lo que es de Cajamarca, de Chota de Bagua de Piura y por ahí, incluso tambien como publicidad en diciembre vinieron toda la campaña de almanaques todo eso, ya me pidieron de varios sitios.

1.-Se ha ido haciendo más conocido el negocio?

2.-Si

1.- Entonces tu crees que hay una buena oportunidad en todo el norte?

2.- Si, en todo el norte si

1.- hay posibilidades de crecimiento aún más?

2.- si porque normalmente ahorita a pesar de que varios hay varios hay varias imprentas estan saliendo agencias de publicidad casi no ni ellos mismos csi no le dan oportunidad a lo que es internet entonces por eso alla hay mucha gente que se conecta o sobre todo los jóvenes mis clientes que a veces me contactaban eran los hijos de los dueños, me decían mi papá me ha dicho que busque , me comunicaban con su papá a veces era el nexa.

1.- Tu crees que la tendencia digamos en tu campo la publicidad se va a afirmar mucho más a través de las redes?

2.- Sí porque eso ha sido cada vez cada año que ha pasado el impulso

1.- Algunas experiencias buenas o malas que hayas tenido para la constitución del negocio, diseño de tus productos por ejemplo

2.- Por ejemplo mayormente mi conocimiento ha sido mayormente ha sido lo que ha sido lo que es you tube, si bien estudie diseño gráfico una vez solamente lo llevé creo que un mes y por motivos que estaba en la universidad ya el horario no me permitían y ya lo dejé pero despues yo lo seguí practicamente he ido conociendo los programas.

1.- y para el diseño de tus productos todo es con you tube hay algún otro tema de creatividad tuya?. Tienes trabajadores, alguien que te apoye?

2.- Claro, osea cuando contrato es por ejemplo los almanaques, como le digo ahí si contraté a dos porque ya era mucho y yo solo no me copaba con los dias para cumplir con los dias establecidos pero solamente por esos dias.

Lo malo lo que se puede decir la interferencia casi que ha habido es que mejor dicho si lo he hecho pero casi como el conocimiento de you tube casi no es como

con un profesor he tenido contratiempos con los diseños. Ha sido eso del no saber cuando habían problemas entonces ahí tenía que consultar a un experto y lógico tenía que pagar y todo eso.

1.- Consideras que te vas a desarrollar un poco mas? En Chiclayo hay esas oportunidades o existe en Lima

2.- Bueno normalmente más es en Lima. Acá muy básico , los únicos que enseñan publicidad es IDAT e ISAT pero ISAT te entrega título de diseñador gráfico pero de ahí nadie mas, la universidad casi básico, la SIPAN se lleva en tres años dos años pero también es casi básico, entonces en Lima si se llevan más temas como redacción lo que es diagramación o sea más amplio, mas profesional.

1.- Tu crees que has venido logrando metas personales, profesionales? Te sientes satisfecho con lo avanzado hasta ahora?

2.- Por ahora no tanto porque ha sido muy lento si bien he tenido más clientes más han sido exteriores y aca en Chiclayo muy poco.Lo que ayudaría acá seria un local pero como no tengo publicidad me sigo manteniendo en linea. Normalmente mis clientes han sido de afuera, Cajamarca, Bagua. Acá en Chiclayo ha sido poco menos.

1.- Te sientes bien como empresario, sientes que es lo tuyo?

2.- Si bien se ha avanzado poco sigo avanzando

1.Crees que vas a mantener tiempo? Te sientes cómodo?

2.- Si

1.- Lo ve como una oportunidad todavía? No hay desánimo todavía?

2.- Es difícil tener un negocio cuando no se cuenta con el capital necesario pero quizás de a pocos.

1.- Pero que tal eres detras de las oportunidades de negocios? Siempre estas pendiente de esas oportunidades de negocios? Sabes como llegar a ellos? Te relacionas rápido con las oportunidades de negocios?

2.- Sí, porque por ejemplo como le digo normalmente son los servicios de imprenta lo que hago y por ejemplo lo que era diciembre la oportunidad es lo que es más eran los calendarios lo que era más la publicidad porque otra cosa casi en diciembre no sale lo que los calendarios entonces esa oportunidad lo aprovechaba. Ahorita ya termino y regreso de nuevo hacer lo que hace hace todo el mundo publicidad, tarjetas de presentación.

1.- En este tiempo te ha permitido diversificarte un poco más?

2.- Sí

1.- Y al diversificarse ya es un tema más de gestión?

2.- Si

1.- hablar de un local nuevo ya implica personal y nuevos retos?

Una cosa es que yo sea el trabajador y otra cosa es yo tenga que manejar gente.

2.- Claro, en ese caso por ejemplo cuando uno quiere cuando uno quiere yo voy a abrir un local debo tener como mínimo alguien que atienda ahí, mientras yo me dedico al resto de actividades mientras va creciendo ya voy consiguiendo ya por ejemplo un diseñador ya neto. Principalmente ahí sería la atención.

1.- Hasta ahora consideras tu que vienes tomando buenas decisiones? te han resultado todas las decisiones que has tomado durante el tiempo que tienes en la empresa? Has ido generando un enlace positivo una sinergia en el negocio y has ido aprendiendo?

2.- Claro he ido consiguiendo más clientes, eso ha sido lo positivo. Lo bajo ha sido este por ejemplo en cada etapa que ha pasado tenía que haber inversión que yo hacía esa retornaba pero como a veces utilizaba mucho tiempo casi no ves la ganancia.

1.- Te sientes cómodo siendo autónomo e independiente?

2.- Si

1.- Soltero, casado?

2.- Soltero

1.- Alguien te dice está mal te has equivocado? Quien se preocupa por ti?

2.- Sí, Mi mamá más es que ella normalmente bueno su sector es salud y por ejemplo ella más cree que estando en una empresa del estado y estar ahí estatal ya tiempo ya tengo algo fijo ya no tengo que preocuparme por otras cosas. En diciembre había muchos pedidos a veces me amanecía todo y al terminar había ganancias pero no tanto como quería.

1.- Te preocupas por la familia?

2.- Si porque por ejemplo antes de iniciar la empresa yo estuve en bancos y cuando ya hubo problemas en mi propia familia decidí renunciar y venirme para acá y apoyar.

1.- De alguna forma tu crees que las tradiciones lo valores de la familia también influyen en tu trabajo? Hay un buen referente en casa del papá de la mamá?

2.- Ellos creen que estando estable ganando algo fijo es lo mejor. Estar así de tu propia cuenta siempre va a haber altos y bajos, va a ser variable.

1.- Cómo ves a la competencia? Es agresiva? Siempre se está actualizando? Consideras que debes tener cuidado permanentemente?

2.- Imprenta si hay muchos por acá. Entonces para la parte digital van siendo pocos

1.- En la parte digital las imprentas se quedan?

2. Se quedan ahí ya no avanzan, solamente se quedan en servicios de imprenta, entonces yo voy combinando eso lo que es imprenta y lo que es diseño.

1.- Entonces la imprenta tu la tercerizas?

2.- La imprenta lo tercerizo Yo tengo proveedores, si quiero hago yo hago el diseño y lo mando hacer

1.- Te sientes motivado a ser mejor que la competencia? Porque uno a veces uno tiene que tomar como referencia a la competencia porque la competencia a veces saca un tema un diseño que tu no te habías fijado y deberías incorporarlo para hacerlo mejor.

2.- Siempre al menos yo estoy averiguando lo nuevo que sacan para yo ir mejorando.

1.- El tema del medio ambiente lo tomas en cuenta? Las imprentas generan contaminación. Tu caso todo es virtual y utilizas tecnologías limpias. Tienes alguna recomendación que tu mismo te hayas planteado para tener una buena imprenta que linde con la gestión ambiental.

2.- En los almanaques utilizan tintas que generan cancer y eso es peligro. Los lavan en los lavaderos y esa agua se va al desagüe y el agua es tratada y nuevamente regresan por los caños. Es un tema de salud peligroso. Por ahora lo tercerizo y me preocupo que las máquinas estén en buen estado.

1.- Y qué crees que es lo que más te ha brindado satisfacción personal?

2.- La satisfacción personal es haber conseguido clientes de todas partes, no solamente del norte sino también del sur. Me llamaron de Ica, me llamaron de Puerto Maldonado, me llamaron del mismo Lima.

1.- Te sientes identificado con la empresa?

2.- Si

1.- Los proveedores te reciben bien, se sienten identificados con tu empresa?

2.- Si, los mismos de la imprenta me van a dar quizás los datos que yo necesitaba. Cuando iba investigando preguntando por precios, averiguando proveedores siempre me dieron la información indicada, lo que tenía que utilizar, cuales eran los problemas cuales eran los productos para cada necesidad

1.- hay confianza con los proveedores?

2.- Si hay confianza

1.- Has demostrado que eres un buen cliente? Y ellos han demostrado que son buenos proveedores?

2.- Si porque a través de mi ellos consiguen trabajo

1.- Entonces por ahora tu crees que por donde vas ha representando un bienestar económico?

2.- Si bien he crecido pero falta un poco más.

1.- Con cuanto de capital iniciaste?

2.- Con 400 soles

1.- Por ahora todas tus decisiones son propias y me imagino que te sientes motivado y implica que alguna manera de tus ingresos tu reservas algo para reinvertir en el negocio?

2.- Sí, en este negocio en algunos casos me dan la mitad que son pocos pero la mayoría siempre como es online no dan el adelanto. Si hubiera un local si me dejarían, cuando es online no son pocos. Yo para tratar de no perder el cliente asumo el 100% ya luego a la entrega cancelan. Los conocidos son pocos.

1.- Te sientes conformista?

2.- No, quiero avanzar y hacer algo nuevo por ejemplo quiero hacer unas paginas que son bloggers que es de la India y lo hacen de una manera muy buena. Estoy tratando de adquirir esa plantilla y aparte hacerlo como carritos de compra que tienen métodos de pago, los actuales son carísimos. Hay una empresa peruana llamada Culqui y quiero hacer una conexión haber si me dan un código para poder adaptarles los bloggers. A comparación de una página los bloggers sería muchísimo menos.

1.- Algún problema con seguridad ciudadana, cupos?

2.- El negocio no se presta para eso

1.- Cómo lo ves a la SUNAT? en qué régimen estas?

2.- No todavía . He perdido clientes porque quieren factura y eso no puedo

1.- crees que es importante figurar al menos en un régimen intermedio? Buen comprador es el estado.

2.- Si pero pero ahí se tiene que hacer mayor inversión. Si se gana una licitación yo tengo que asumir el 100% porque el estado paga al mes.

Espero crecer un poco más para tener el capital suficiente estar en algún régimen y tratar de tener un local.

1.-Qué sensación te da la SUNAT? Cómo lo ves como empresario?

2.- Creo que la SUNAT cuando se inicia uno creo que da oportunidad. El problema que cuando comienzas a crecer mientras más creces más te quita.

1.- crees que lo que cobra la SUNAT es muy alto?

2.- Si , al principio si hay un régimen donde primero pagas 20 soles mensuales y ahí está bien. Cuando luego pasas al siguiente peldaño ya te cobra porcentaje que en sí tu ganancia ya se vería mellada y es por eso que muchas empresas se quedan en el régimen simplificado.

A veces trato, tengo clientes que a veces me cuentan. Tienen un negocio de restaurant pero tienen dos locales. Un local lo saca a nombre de otros familiares, porque de lo que pagabas 20 soles pasas a pagar 300 soles mensuales. Se convierte en un costo fijo.

1.- Tienes trabajadores?

2.- No tengo trabajadores

1.- Con quien te relacionas, con quien conversas , con quien te enteras?

2.- En lo que es diseño gráfico tengo amigos que estan en el negocio. Tengo compañeros que saben lo que es página web. A veces tengo un contacto con un señor que se dedica a la serigrafía pero es bien trabajoso. Lo mejor es tercerizar.

1.- Cómo van tus canales de comunicación con tu mercado? Todo es online?

2.- Por ahora todo es en Chiclayo. Al menos para conseguir clientes online.

Cuando son de Chiclayo los voy a visitar.

Voy enviando fotos de como va quedando

1.- El mercado cambia rápidamente?

2.- Lo que es digital siempre cambia rápido. Lo que es imprenta también pero es más estable. Lo que es digital siempre va cambiando.

1.- Quienes son tus clientes de páginas web?

2.- Son clientes pequeños

Las empresas grandes que se han contactado no se ha podido por no poder emitir factura.

1.- Cómo te consideras optimista, pesimista?

2.- Optimista

1.- Poco capital para reinvertir? Lo estan haciendo lentamente?

2.- Sí

1.- los últimos años consideras que has ido mejorando tu oferta de productos de sevicios sobre todo?

2.- Si, porque cada vez han ido apareciendo nuevos proveedores que ofrecen productos con tal servicio a determinado precio. Seguir buscando nuevos compradores para esos servicios.

1.- Siempre en función al mercado, a la competencia, a tus proveedores estos caambios que tu les haces?

2.- Mas al mercado, hay clientes que me piden algo que no he hecho.

Recientemente me pidieron letreros para en restaurant afuera. Como conocíaa en el mundo de la publicidad si tu conoces el diseño puedes conseguir el diseño. El diseño es la clave. El resto lo puedes tercerizar.

1.- Se han incrementado las ventas los últimos años?

2.- Si sobre todo en diciembre, hay clientes que ya se mantienen

1.- Tienes buenos equipos para trabajar mejorar tus diseños? Tus procesos de diseño?

2.- No, mis computadoras tienen mas de 5 años. Para tener los programas que son de diseño se requieren otra computadora de capacidad y velocidad.

1.- Crees tu que has mejorado la calidad de tus servicios?

2.- Si claro, siempre estoy en constante investigación a través de la web y la competencia. Siempre paso por sus locales a través de la web tambien los sigo. Veo lo nuevo que van sacando. Me voy a preguntar precios si ha subido o ha bajado.

1.- Ese incremento de las ventas es un tema de mejora del servicio? Has invertido un poco más?

2.- Es por el servicio y por la atención tambien. Hay algunos que me contactan varias veces porque no les gustó cómo es su método de trabajo conforme a ellos les ofrecieron al principio.

Tengo un cliente que me pidió tarjetas y ya conmigo me pidió volantes, calendarios y me contaba que al principio había una señora que si les proveía pero no les gustaba como hacía

Yo le hacía el trabajo, le hacía el diseño, le mostraba el avance el diseño para dar su opinión.

Cuando te entregan el producto ya no hay forma de cambiarlo

1.- Una cosa es la creatividad y otra cosa es lo que el mercado quiere, lo sintonizas?

2.- Claro, pero no todos pensamos igual.

1.- Cómo te ves de aquí a cinco años?

2.- Con mi empresa creada y sobre todo también a nivel nacional. Si he pensado mucho en tratar de hacerlo marca y en publicidad muy pocos se atreven a vender marca. En publicidad si hay ganancia pero hay que invertir.

1.- De acuerdo a tu experiencia que le recomendarías a otros jóvenes empresarios que se introducen en este negocio?

2.- Primero que se capaciten. Trabajar en lo que les gusta

## JOYERIA

1.- En qué régimen se encuentra la empresa

2.- Régimen especial

1.- Es una empresa familiar

2.- Si, es una empresa familiar

Se inicio con mi abuelo. Yo pertenezco a la tercera generación. Mi padre es fallecido. Yo soy el administrador egresado de la Administración de Empresas - USMP pero mi madre aun conduce el negocio

1.- La razón social ha cambiado?

2.-La razón social anterior era Joyería Silvana con una edad de 40 años

Se cambio el nombre para el relanzamiento aunque la marca SILVANA aún se mantiene.

1.- Quienes son tus clientes?

2.-Trabajamos con clientes finales como tambien con municipalidades: joyería, placas recordatorias, servicio técnico

1.- Qué tal la experiencia de la nueva razón social

2.- Debido a que tratamos diferenciarnos de las demás joyería denotando calidad y cómo trabajamos. Cobramos un poco mas pero nuestra calidad es mejor.

Ofrecemos el servicio en un tiempo prudente.

Estamos reestructurando la imagen.

1.- Se ha mejorado con la nueva razón social?

2.- Hemos mejorado. Antes tercerizabamos pero ahora tenemos mayor control sobre el proceso y la calidad de los trabajos

1.- Te sientes cómodo en la administración y como empresario?

2.- Me siento cómodo. El tiempo que estoy he podido lograr que aumenten varios procesos en la joyería y ahorita por ejemplo lo que son placas de reconocimiento, pero en lo que son bajo relieve, arenado, cristal, en marmol, granito

1.- Se importa tecnología o todo se puede hacer o conseguir acá en Perú?

2.- Digamos nuestra maquinaria son 50% importado y 50% nacional lo que tambien los procesos lo que a mi lo que me gusta soy investigador de lo que son perfección de procesos. Veo por internet trato de averiguar mejor calidad de productos o mejores técnicas para hacerlo. Hay cosas que se pueden importar y yo me encargo de importar.

1.- Los proveedores te facilitan ciertas transferencias de tecnología?

2.- Eso es lo bueno productos de Estados Unidos. En esta semana estamos importando un lote de productos para sublimación para hacer placas, planchas especiales que vienen tratadas de estados unidos. Y eso lo he estado haciendo yo.

Ya

1.- Te transfieren tecnologías los proveedores?

2.- Ya con las planchas listas pasamos a imprimir , cortar y entregar

1.- Tu tomas todas las decisiones?

2.- Las converso con mi madre y algunas veces con mis hermanos. Somos cinco socios incluida mi madre. Son 4 hermanos y mi madre que es la socia mayoritaria. Todo lo consultamos con ella

1.- Cómo se lleva familiarmente la empresa?

2.- Nos han educado, la empresa familiar hasta ahora va bien. El negocio de la familia siempre lo tienen en alto, la familia por un lado y el negocio es aparte.

1.- Una cosa es la marca SILVANA y otra cosa es la marca familiar? La tradición familiar le da una marca propia? Un valor agregado?

2.- Chrys Joyas así nos identificamos en redes sociales. Para clientes antiguos como SILVANA son buenos clientes por tradición.

1.- Siempre tienen presente ser diferentes a la competencia?

2.- Si, agregando cosas. Tenemos cosas que nos diferencian de los demás. Lo que los demás no pueden ofrecer nosotros sí.

1.- Por el tipo de actividad hay inquietud por el tema de seguridad? Es seguro el entorno?

2.- Por acá en la zona es comercial pero si hemos tenido algunos percances con robos, felizmente ahorita implementamos un sistema de cámaras de seguridad. Una vez evitamos un robo ya que estaban abriendo las vitrinas. Lo identificamos con las manos en la masa. Felizmente no paso a mayores.

1.- Procesar las joyas genera contaminación?

2.- Mas procesamos al por menor por eso la contaminación no es tan relevante

1.- Desde cuando estas en la administración? Cuántos años en la administración?

2.- Desde el 2011 que falleció mi papá al 2018 ya son 7 años.

1.- Cuál ha sido la mayor satisfacción personal durante todo este tiempo?

2.- Mejorar procesos, había un problema. Si tercerizábamos la calidad no lo controlábamos. Teníamos que tener nuestro propio taller.

1.- Algunas cosas tercerizan?

2.- Si algunas cosas pero son personas de confianza

1.- Y tu crees que seguirás con la empresa, vas a quedarte?

2.- Mi plan es ese y proyectarme más todavía

Aprender mayores procesos de joyería, técnicas de joyería

1.- Donde se ubican los mejores mercados? Interesa dirigirte a sectores más pudientes?

2.- Si es posible sí. Los más pudientes están en Lima después puede ser Trujillo, Chiclayo no tanto. Chiclayo es más comercial

1.- ¿Qué obstáculos has tenido? SUNAT?

2.- Con la SUNAT siempre estamos al día. Los temas de procesos. El punto más delicado es la tercerización. Trabajamos con personas de confianza, sabemos que lo van a hacer pero pueden no ser puntuales.

1.- La tercerización es una piedra en el zapato?

2.- Claro, por estoy pensando abrir un taller más adelante

1.- Se apalanca bien o es suficiente con las ventas? Usan endeudamiento?

2.- Nos hemos capitalizado por el momento aunque en el futuro no dudo que se necesite de algún préstamo.

1.- Hay confianza y buen ambiente de trabajo entre todos?

2.- Exacto, el beneficio es para todos.

1.- Problemas con proveedores?

2.- Eso pasaba antes yo me contacto y ellos me brindan la opción de enviarme a Perú principalmente de Estados Unidos. Los problemas han sido con proveedores nacionales.

Ellos tienen representantes en Latinoamérica. Nos comunicamos en español o en inglés

1.- Tienen página web?

2.- Sí, pero más para exhibir. Es difícil que te contacten por las redes, es complicado

1.- Hay nuevos productos, nuevos servicios? Se han diversificado?

2.- De hecho, sí claro botellas corporativas para empresas para regalar a sus clientes

1.- Tienen fuerza de ventas?

2.- Eso todavía

1.- Hay capacidad para ir reinvertiendo? Nuevos equipos?

2.- Sí, con las utilidades nos deja siempre podemos una opción de comprar maquinaria, tecnología, procesos.

1.- Se han incrementado las ventas?

2.- Sí, pero esperamos un poco más.

- 1.- Còmo se ven ustedes como empresa en 5 años?
- 2.- Una empresa con taller empresa con mayor control en calidad y porquè no con una certificaciòn quizas

## PRODUCCION Y COMERCIALIZACION DE AGUA EN BIDONES

- 1.- Trabajaste en Backus? Donde lograste la experiencia para el negocio?
- 2.- Yo veìa todo y ahì gane experiencia de los procesos industriales y el tema metal mecànico. Backus es una escuela increible para cualquier profesional que llegue a backus. Es una empresa que tiene multifunciones. Tiene todo el tema del tratamiento agua y desague. Siempre contrata empresas A1 a nivel mundial. Contrata una eempresa Suiza y le hace todo el diseño del tratamiento de agua. Yo era la persona de contacto.

- 1.- Que profesiòn tienes?
- 2.- Yo soy ingeniero civil pero mi expertise en backus fue en el tema metal mecànico. Tengo otra empresa e hice un curso de soldadura y procesos sanitarios. Tengo una empresa de servicios y le presto servicio a backus hasta ahora.

- 1.- Cuàl es el àmbito del negocio? Hasta donde llega?
- 2.- Chiclayo, Ferreñafe, Reque, Pomalca Lambayeque, Pimentel

- 1.- Vendes solo agua?
- 2.- Sì solo agua

Nosotros el año 2014 ganamos un premio a nivel nacional por una innovaciòn tecnològica. Nosotros logramos sacar un formato novedoso para lo que es el agua que tenìa ventajas sanitarias sustanciales respecto de lo bidones tradicionales que es ese barrilito que puedes ver. Tiene una bolsa importada. La tecnologìa existe a nivel mundial y es una bolsa flexible. La bolsa se va a contraer y al contraerse no permite el ingreso del aire. Evita la contaminaciòn. Los tradicionales hay que hacerle un hueco por donde ingresa el aire que suele estar contaminado.

- 1.- Se estan cumpliendo las metas personales y empresariales?
- 2.- Nos està yendo bien. El año pasado ha sido mejor que este, Han aparecido muchas marcas de agua. Hay como 28 competidores y empiezan sacrificando utilidades, bajando precios, màs bonificaciones

Nosotros nos diferenciamos por nuestro bidon que està patentado

1.- Te sientes cómodo en el negocio?

2.- Sì

1.- Hay otros competidores con el mismo formato?

2.- Todavía no hay acá en la región con el mismo formato

1.- Se presentan nuevas oportunidades en este tipo de actividad?

2.- Si mira las empresas agroindustriales ahora las empresas constructoras les obligan a dar agua al personal

1.- Es el tema de seguridad y salud ocupacional?

2.- Sì. Ahì estamos cubriendo esa necesidad

1.- Satisfecho con las decisiones en la empresa?

2.- Falta mucho por recorrer

1.- Cuanto de personal tienes?

2.- Somos alrededor de 15

1.- Hay confianza con la gente?.

2.- Sì, sì

Hemos innovado también para la parte comercial. Antes teníamos un vendedor, supervisor de ventas y cinco vendedores y hacíamos el sistema de ruteo. Chiclayo tlo dividimos en 6 sectores y en cada sector teníamos 5 rutas. A cada ruta iba el vendedor y supervisor pero era costoso para pagar viáticos, al supervisor y las ventas no se reflejaban con la inversión . Hemos hecho un nuevo formato de televentas. Hemos reducido la fuerza de ventas con las redes sociales. Todeo lo hacemos desde acá.

Hemos logrado fidelizar al cliente. Llevamos el record y estadística de cada cliente. Nosotros lo llamamos y nos adelantamos a sus necesidades

1.- Es seguro el ambiente?

2.- Completamente seguro. La Victoria a cambiado mucho. Tiene pista toda La Victoria

1.- Cuidas el tema ambiental?

2.- estamos certificando HCCAP y eso implica todo el tema de calidad, personal , servicios y el tema de impacto ambiental

1.- Cuál ha sido la mayor satisfacción personal en el negocio?

2.- El tener un formato innovador

El estado tiene un fondo FYNCIT. Nos ha dado tres cursos para hacer el formato. Son recursos no reembolsables. Hubo pasantía tecnológica en el extranjero. Hubo una gran apoyo.

Nos apoyamos en la universidad de SIPAN que tiene un parque tecnológico de innovación a cargo del Dr. Carlos Sialer

1.- Todos los trabajadores están identificados con la empresa?

2.- Tenemos tres tipos de personal. Personal en planilla y personal de planta y tenemos personal que es como un distribuidor que son externos a la empresa pero que trabajan directamente con nosotros en el tema de distribución. A través de las telellamadas a la hora de hacer la entrega hay personal externo, tengo unidades propias y unidades de personal externo. Ganan a comisión, solo entrega.

1.- ¿Qué obstáculos han tenido como empresario?

2.- El tema de difusión es mi caballito de batalla. La gente no conocía el formato o muy superficialmente. El tema está en que conozca la ventaja.

1.- ¿Se apalanca bien la empresa? Tiene líneas de financiamiento?

2.- Sí

Trabajo con INTERBAK y la Caja Sullana. La Caja Sullana nos ha ayudado mucho realmente

El estado para darnos el dinero nos pide cartas fianza por montos de hasta 100000 soles. Son créditos personales que yo he adquirido.

1.- ¿Te sientes ajustado con el tema de seguridad ciudadana?

2.- Por acá es seguro. Este local es propio

1.- ¿Algun problema con la SUNAT?

2.- Sí, pero ya bajó, hace 4 años era insoportable trabajar con la SUNAT. La empresa de servicios la tuve que cerrar, no me dejaban trabajar. Era asfixiante.

1.- ¿Opinas de los impuestos, son altos?

2.- El IGV es alto y el impuesto a la renta también. Nosotros no tenemos ninguna retribución de eso.

Yo pago como agua industrial Por cada metro cúbico yo pago 10.70 soles. En cambio la competencia paga 0.40 soles como si fuera domiciliario. No tengo respaldo del estado. El estado no controla a las empresas que sacan agua. A los informales no los supervisan. Se distorsiona el negocio

1.- ¿Algún problema judicial del negocio?

2.- No, solo por un tema de alquiler. Yo pagaba 1200 soles mensuales y quería que pague 3000 soles mensuales. Le pedí unos meses para poder salir. Le pedí que corra la garantía y entramos al mundo judicial. Estuvimos en un litigio. Le pagué pero solo un justiprecio con el jugado de conciliación.

1.- Se reúnen diariamente para ver problemas? Conversan con la gente?

2.- Es una empresa familiar. Yo me encargo del tema de producción, de procesos.

Mi esposa me apoya en el tema comercial, ventas, reparto

1.- Control de calidad exhaustivo? Todo sincronizado?

2.- Bastante

Tenemos muchas barreras de protección

Hacemos exámenes de agua periódicos

DIGESA está encima de nosotros como empresas formales

1.- Reinviertes en el negocio?

2.- Sí

El local se adquirió y se construyó

1.- En el tema tecnológico hay mejoras?

2.- He vuelto a participar en otro concurso y he vuelto a ganar pero ya para fabricar la bolsa pero es otra línea. Actualmente la bolsa es importada

1.- Han mejorado en el verano las ventas?

2.- Sí, pero ha bajado un poco, el año pasado estuvo mejor

Es un negocio estacional. Aumenta en verano y decrece en invierno

En verano aparecen muchas marcas de agua y después desaparecen

Un bidón convencional cuesta 20 soles más 2 soles por flete. El agua 3 soles y suman 25 soles, 2 soles más por la distribución. El costo es de 27 soles. El bidón se vende en 10 soles pero el bidón es retornable. Este negocio consiste que el bidón regrese tantas veces sea posible. Debe rotar la mayor cantidad de veces.

Si el cliente me cambia por otra marca ya perdí. A veces se pierde el bidón y no se llega a tiempo a recogerlo o a venderle nuevamente al cliente. Mi bidón no lo tiene la competencia.