UNIVERSIDAD PERUANA DE CIENCIAS APLICADAS

FACULTAD DE NEGOCIOS

**PROGRAMA ACADÉMICO DE ADMINISTRACIÓN Y GERENCIA DEL
EMPRENDIMIENTO**

El desarrollo de la cultura emprendedora en los egresados y estudiantes del séptimo al décimo ciclo de la carrera de Administración y Gerencia del Emprendimiento modalidad EPE de la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC) y su influencia en la visión de sus empresas familiares

TESIS

Para optar el título profesional de Licenciado en Administración y Gerencia del
Emprendimiento

AUTORES

Morales Fernández, Nataly Mirella (0000-0003-4929-1606)

Pariona Tineo, Iris Silvia (0000-0002-6808-5755)

ASESOR

Nureña Yafac, Nicolás Alfonso (0000-0002-3570-0803)

Lima, 17 de Noviembre de 2018

DEDICATORIA

A nuestras familias, por su apoyo incondicional en nuestra formación académica.

AGRADECIMIENTOS

Para realizar esta investigación con éxito hemos contado con el apoyo incondicional de nuestro asesor, MBA Nicolás Nureña Yafac, a quien queremos brindarle un agradecimiento especial. Asimismo, un reconocimiento a los directivos académicos de la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas, que nos brindaron las entrevistas con total disponibilidad; y finalmente a todos los compañeros de carrera que dentro de su gestión diaria apoyaron nuestra investigación.

RESUMEN

La presente tesis analiza la influencia de la cultura emprendedora en la visión de las empresas familiares de los egresados y estudiantes del séptimo al décimo ciclo de la carrera de Administración y Gerencia del Emprendimiento modalidad EPE de la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC) en Lima-Perú, a partir del análisis de cada uno de los componentes de la cultura emprendedora que se desarrollan en el ámbito académico como fundamento para sostener y alcanzar ese futuro empresarial deseado.

Para el estudio se utilizó como metodología de investigación el diseño de tipo cualitativo de alcance exploratorio, descriptivo y explicativo, basado en la teoría fundamentada, y una muestra de veintidós personas a quienes se les realizaron entrevistas a profundidad como parte de un trabajo de campo que permitió recoger información para ser analizada, procesada y obtener respuesta al problema de investigación.

Así, se concluye que el desarrollo de una cultura emprendedora en los estudiantes y egresados entrevistados, influye de manera positiva en la visión de sus empresas familiares, dados los cambios registrados que han permitido el establecimiento, la redefinición o ampliación de los elementos de la visión empresarial. Asimismo, se recomendó buscar un mayor desarrollo de los componentes de Creatividad e Innovación y Generación de Valor de la cultura emprendedora, así como la competencia de Dirección Estratégica y Liderazgo con el fin de promover de manera más articulada un planeamiento estratégico de las empresas de los mismos estudiantes que favorezcan sus sostenibilidad y la proyección futura deseada.

Palabras claves: Cultura emprendedora, visión, empresas familiares, egresados, estudiantes, visión empresarial.

The development of the entrepreneurial culture among the graduates and students from the seventh and tenth semester of the Administration and Entrepreneurship Management of the EPE program of the Peruvian University of Applied Sciences (UPC) and their influence on the vision of their family businesses

ABSTRACT

This thesis analyzes the influence of the entrepreneurial culture in the vision of the family businesses of graduates and students from the seventh to the tenth semester of the Administration and Entrepreneurship on the EPE program of the Peruvian University of Applied Sciences (UPC) Lima-Peru, from the analysis of every component of the entrepreneurial culture which are develop in the academic field as a foundation to sustain and achieve that desired business.

For the study, we used as a research methodology the design of the exploratory, descriptive and explanatory scope, based on the grounded theory, and a sample of 22 individuals who were deep interviewed as a part of a fieldwork that allowed us to collect information to be analyzed, processed and to get an answer to the research problem.

Thus, we get to the conclusion that the development of the entrepreneurial culture among the students and graduates interviewed positively influences the vision of their family businesses, given the changes registered that have allowed the establishment, redefinition or expansion of the business vision's elements. In addition, it was recommended to look for a greater development of the components of the Creativity and Innovation and also to develop the components of the Generation of Value of the Entrepreneurial Culture, as well as the competence of the Strategic Management and Leadership, in order to promote, in a more articulate way, a strategic planning of the student's companies that favor their sustainability and the desired future projection.

Keywords: Entrepreneurial culture, vision, family businesses, graduates, students, business vision.

TABLA DE CONTENIDOS

1	INTRODUCCIÓN.....	1
2	MARCO TEÓRICO.....	5
2.1	LA CULTURA EMPRENDEDORA.....	5
2.1.1	Definición de cultura emprendedora	5
2.1.2	Componentes de la cultura emprendedora	5
2.1.3	El reto de promover una cultura emprendedora	6
2.1.4	La universidad como organismo promotor de la cultura emprendedora.....	8
2.1.5	Estrategias para conformar una cultura emprendedora desde la universidad....	8
2.1.6	La carrera de Administración y Gerencia del Emprendimiento modalidad EPE de la UPC.....	9
2.1.7	Competencias de la carrera de Administración y Gerencia del Emprendimiento modalidad EPE de la UPC.....	10
2.2	EMPRESAS Y EMPRENDIMIENTOS.....	12
2.2.1	Emprendedores	12
2.2.2	Emprendimiento	13
2.2.3	Definición de Empresa	14
2.2.3.1	Tipos de Empresas.....	15
2.2.3.2	Empresas familiares.....	15
2.2.4	La Visión en el proceso de estratégico	18
2.2.4.1	El proceso estratégico.....	18
2.2.4.2	La planeación estratégica.....	19
2.2.4.3	El pensamiento estratégico	19
2.2.4.4	Visión, Misión y Valores.....	20
2.2.4.5	La Visión	20
2.2.4.5.1	Elementos de la visión	21
2.2.4.5.2	Características de la Visión	21
2.2.4.6	La Misión.....	22
2.2.4.7	Los Valores.....	23
2.2.5	La Visión y la Cultura emprendedora	24
3	METOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....	25
3.1	PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN.....	25

3.1.1	Propósito de la investigación	25
3.1.2	Tipo de investigación	25
3.1.3	Preguntas de investigación	25
3.2	CONTEXTO.....	26
3.2.1	Descripción del contexto interno y externo	26
3.2.2	Descripción de la muestra.....	28
3.3	DISEÑO O ABORDAJE PRINCIPAL	28
3.3.1	Identificación de la estructura de la entrevista o focus.....	28
3.3.2	Guía de preguntas	28
3.3.3	Segmentos.....	30
3.3.4	Categorías	30
3.3.5	El instrumento de investigación	30
3.4	PROCEDIMIENTO.....	31
4	ANÁLISIS DE DATOS Y RESULTADOS.....	36
5	DISCUSIÓN DE RESULTADOS	50
5.1	HALLAZGOS.....	50
5.2	BARRERAS	50
5.3	BRECHAS	51
6	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	52
7	REFERENCIAS	56
8	ANEXOS	59

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Condiciones marco para el emprendimiento	7
Tabla 2 Competencias generales de la carrera de Administración y Gerencia del Emprendimiento	11
Tabla 3 Competencias específicas de la carrera de Administración y Gerencia del Emprendimiento	12
Tabla 4 Categorías empresariales	15
Tabla 5 Definiciones empresa familiar.....	16
Tabla 6 Contexto interno y externo	27
Tabla 7 Matriz de procesamiento general.....	31
Tabla 8 Aspectos positivos y negativos de los egresados y estudiantes.....	32
Tabla 8 Aspectos positivos y negativos de los egresados y estudiantes (continuación)	33
Tabla 9 Aspectos positivos y negativos directivos de la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC).....	34
Tabla 10 Aspectos positivos y negativos especialistas.....	35

1 INTRODUCCIÓN

La importancia de los negocios familiares en el desarrollo social y económico del mundo es indiscutible, y ésta se traduce en la dinámica que origina y repercute en la generación de empleo y bienestar para los millones de habitantes en cada país.

Según el Centro de Estudios EY (2015), a nivel global, más de dos tercios del total de compañías existentes son familiares y generan entre el 50 y 80% de empleo en diferentes naciones. En nuestro país, la realidad no es muy distinta. De acuerdo al estudio de la Asociación de Empresas Familiares del Perú (2018), el 90% de las empresas peruanas tienen origen familiar y contribuyen con el 40% del PBI. Además, generan entre el 60% y 70% del empleo nacional.

Sin embargo, pese a su importancia, el índice de supervivencia de los negocios familiares es reducido, ya que, como afirma Boero (2018), coordinador del Centro de Empresas Familiares de la Cámara de Comercio de Lima (CCL), del total de las empresas familiares existentes, “el 70% no trasciende a una segunda generación, solo un 12% sobrevive a la tercera generación y un 3% llega hasta la cuarta generación” (p.30).

La mayoría de empresas familiares son micro y pequeñas empresas, las cuales deben afrontar una serie de obstáculos que amenazan su desarrollo y existencia a largo plazo, pues como indica el Ministerio de la Producción (2016) en los estratos empresariales de menor tamaño se registra la mayor cantidad de empresas que salen del mercado, donde se advierte un índice de mortalidad de 4.8%.

Por su parte, el reporte de Global Entrepreneurship Monitor - GEM (2017) señala que el índice de discontinuación de empresas se encuentra en torno al 6.1% y entre las principales razones que la originan están: las personales (40.7%), como la falta de capacidades, compromiso y conocimiento, y la identificación de otras oportunidades más atractivas para el emprendedor (19%), que no necesariamente pueden obedecer a nuevas oportunidades de negocio sino también la reinserción al mercado laboral como dependiente.

Este indicador que asocia la discontinuación de las empresas con el emprendedor resulta preocupante, pues si bien se les reconoce habilidades para generar nuevos negocios, éstas no serían suficientes para mantenerlo y consolidarlo en el tiempo.

Es así que, la formación y capacitación de los emprendedores resultan fundamentales para mantener el impulso emprendedor de las empresas y evitar que se extingan por la falta de una preparación oportuna. Por ello, la importancia de desarrollar una cultura emprendedora que, como señala Bermejo (2017) debe trascender a la generación fundadora pues “en el mundo de hoy hay que gobernar las empresas con un enorme espíritu emprendedor para adaptarnos a un mundo muy complejo y dinámico” (p.XXV-XXVI)

En ese sentido, la educación resulta clave para promover la cultura emprendedora y las universidades están llamadas a asumir ese compromiso (Martínez-Rodríguez, 2009), para formar emprendedores capaces de crear y poner en marcha proyectos sustentables (Madrigal, 2015), desarrollando competencias esenciales que les permitan hacer frente a los retos empresariales actuales, tales como: planificación y control, dirección de personas, gestión de la información, toma de decisiones, creatividad, gestión de la innovación y emprendimiento.

Por otro lado, de acuerdo a D'Alessio (2015) las posibilidades de supervivencia de las empresas aumentan cuando se piensa en el futuro y se planea estratégicamente y no sólo actuando en función del corto plazo, es la visión, como señala Sallenave (1991, como se cita en González, Manrique & González, 2010), la que da origen al plan que lleva a la acción empresarial. Los planes estratégicos “reducen los riesgos y permiten a la empresa mejorar más eficaz y eficientemente los acontecimientos imprevistos” (Barroso & Barriuso, 2014, p.79), pero ellas deben obedecer a una visión que ayude a la empresa a clarificar la dirección en el cual deben encaminarse, porque en organizaciones con transformaciones fracasadas pueden encontrarse muchos planes, directrices y programas, pero no una visión (Kotter, 1995).

Por su parte, Bermejo (2015), basado en su experiencia como consultor de numerosos empresas familiares de Europa y Latinoamérica sostiene que la creación de la cultura emprendedora es fundamental para avanzar hacia el logro de la visión de la empresa familiar.

En tal sentido, considerando el rol de las universidades para el desarrollo de la cultura emprendedora en sus estudiantes y, particularmente, de la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC), así como la importancia de la visión en las empresas, nos planteamos como problema de investigación ¿Cómo influye la cultura emprendedora en la visión de las empresas familiares de los egresados y estudiantes del séptimo al décimo ciclo de la carrera

de Administración y Gerencia del Emprendimiento modalidad EPE de la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC) en Lima - Perú?

La hipótesis general desde la cual parte la presente investigación es: el desarrollo de una cultura emprendedora en los egresados y estudiantes del séptimo al décimo ciclo de la carrera de Administración y Gerencia del Emprendimiento modalidad EPE de la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC) influye de manera positiva en la visión de sus empresas familiares.

Por ello, el objetivo general es analizar la influencia de la cultura emprendedora en la visión de las empresas familiares de los egresados y estudiantes del séptimo al décimo ciclo de la carrera de Administración y Gerencia del Emprendimiento modalidad EPE de la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC) en Lima - Perú.

Para lograrlo, establecemos como objetivos específicos los siguientes:

- Analizar los componentes de la cultura emprendedora que desarrollan los estudiantes de la carrera de Administración y Gerencia del Emprendimiento modalidad EPE de la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC).
- Analizar los elementos que comprenden la visión de las empresas familiares de los egresados y estudiantes del séptimo al décimo ciclo de la carrera de Administración y Gerencia del Emprendimiento modalidad EPE de la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC).
- Analizar la relación existente entre los componentes de la cultura emprendedora y los elementos de la visión empresarial.
- Analizar los cambios generados en la visión de las empresas familiares de los egresados y estudiantes del séptimo al décimo ciclo de la carrera de Administración y Gerencia del Emprendimiento modalidad EPE de la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC) durante el periodo 2016 - 2018.

La justificación de la presente investigación se sostiene en la importancia que tiene la preservación de las empresas familiares, debido a su gran impacto en el desarrollo del país, teniendo como base el desarrollo de una cultura emprendedora que trascienda desde los estudiantes hasta sus empresas y que les permita avanzar hacia el logro de su visión. Por ello, su relevancia se puede fundamentar desde tres perspectivas: académica, social y económica.

Desde el punto vista académico, el estudio permitirá conocer el nivel de trascendencia de la formación en competencias que busca el desarrollo de una eficiente cultura emprendedora en los estudiantes de la carrera de Administración y Gerencia del Emprendimiento modalidad EPE de la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC), en términos de aplicación en sus propios negocios. Esto permitirá reconocer las competencias formativas que han dado un mayor logro y las necesidades de profundizar o incorporar nuevas enseñanzas desde la perspectiva de los estudiantes. La adquisición de este conocimiento, podrá beneficiar en la formación de las futuras generaciones no solo como emprendedores de nuevas empresas sino como “revitalizadores” de las empresas propias existentes.

Desde el punto de vista económico, una visión bien planteada dará sostenibilidad a las empresas familiares, lo que favorecerá, a nivel interno, el crecimiento de la misma y, a nivel externo, el fortalecimiento de la economía nacional, dado su gran aporte al PBI.

Desde el punto de vista social, los resultados obtenidos serán fuente de conocimiento que ayude al fortalecimiento de las empresas familiares. Esto repercutirá no solo en la generación de empleo, sino también en su sostenibilidad, evitando el desempleo y generando bienestar para las personas y familias que dependen de estos ingresos.

Por lo expuesto, la presente tesis debe ser valorada como un estudio exploratorio de las competencias desarrolladas por los egresados y estudiantes del séptimo al décimo ciclo de la carrera de Administración y Gerencia del Emprendimiento modalidad EPE de la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC) que alimentan su cultura emprendedora y que contribuyen a desarrollar la visión de sus empresas familiares.

2 MARCO TEÓRICO

2.1 La cultura emprendedora

2.1.1 Definición de cultura emprendedora

Para definir cultura emprendedora, en la investigación se han encontrado dos posturas: la primera, asociada al entorno; y la segunda, asociada a las características del emprendedor.

Por un lado, Carlos, Contreras, Silva & Liquidano (2015) al abordar el término cultura emprendedora, parten del concepto de cultura como “un conjunto de actitudes, valores compartidos, objetivos y prácticas que caracteriza a una organización o a un grupo de personas”, que situado en temas de emprendimiento, abrazan al espíritu emprendedor y a sus valores. Por lo tanto, en una cultura emprendedora la actividad emprendedora es valorada. Es decir, “para el desarrollo del espíritu emprendedor, no basta que los individuos cuenten con características de personalidad adecuadas, sino que se requiere una cultura que lo fomente” (p. 47).

Por otro lado, Hernández & Arano (2015) definen a la cultura emprendedora o emprendurismo como “una forma de pensar, razonar y actuar, vinculada a la búsqueda de una oportunidad de negocio, que puede dar como resultado la creación, mejora, realización y renovación de valor”. Es decir, incluye dos ejes, la iniciativa de aprovechar una oportunidad, y la toma de decisiones para hacerla realidad.

Asimismo, indican que la renovación del valor que surge de la cultura emprendedora abarca “el sentido más amplio del término, es decir, no sólo valor económico sino también social, y no sólo para sus propietarios, sino también para todos los grupos de interés vinculados con ellos como empleados, clientes, proveedores y sociedad en general” (p. 36). Así, sostienen que si el negocio está fortalecido y en crecimiento, se genera el desarrollo de una cadena de oportunidad y de generación de riqueza, ya que surgen oportunidades laborales tanto a los empleados como a proveedores.

2.1.2 Componentes de la cultura emprendedora

Basados en el estudio de Galindo & Echavarría (2011) se ha determinado seis componentes de la cultura emprendedora, los cuales se detallan a continuación:

- Espíritu emprendedor: definida como la capacidad para pensar, razonar y actuar de manera centrada en las oportunidades, planteada con visión global y llevada a cabo mediante un liderazgo equilibrado y la gestión de un riesgo calculado.

- Consideración del riesgo: definida por Lambing (1998, como se cita en Galindo & Echavarría, 2011) como la capacidad de comprender los escenarios posibles y deseables para el logro del objetivo, que permite evaluar y definir las acciones futuras.
- Creatividad e innovación: determinada por Varela (2001, como se cita en Galindo & Echavarría, 2011) como la capacidad de generar e incorporar ideas novedosas para la solución a un problema con aceptación del mercado.

Es importante indicar que al abordar el tema de innovación dentro de una organización, no sólo se deben considerar las innovaciones tecnológicas sino que, como indican Anzola, Bayona-Sáez & García-Marco (2015), la innovación organizativa, ya es un término incorporado en la tercera edición del Manual de Oslo e implica que un cambio organizativo puede ser considerado innovación siempre que “este ha de suponer la introducción de un método organizativo que no haya sido previamente utilizado por la empresa y que haya sido implementado como resultado de una decisión estratégica” (p. 73). Este cambio puede darse a nivel comercial, a nivel interno de la empresa o con sus clientes.

- Generación de valor: capacidad de entregar un beneficio a la sociedad que permita dinamizar la economía desde la introducción hasta el desarrollo de una idea novedosa y que sea sostenible en el tiempo.
- Proactividad: capacidad de ver el camino hacia adelante y tomar acciones en el presente, para llegar a la meta establecida de una manera efectiva.
- Búsqueda de información: capacidad de encontrar fuentes y datos para recopilar la información requerida en una situación o problema.

2.1.3 El reto de promover una cultura emprendedora

Según el informe de Global Entrepreneurship Monitor (GEM) (2017), diseñado para estudiar la relación entre emprendimiento y crecimiento económico, indica nueve condiciones fundamentales del ecosistema emprendedor que impulsan la actividad emprendedora. Como se observa en la Tabla N° 1, la educación emprendedora en escuela superior, formación profesional y universidad se encuentra en el cuarto lugar de importancia.

En este sentido, la formación universitaria es un eje prioritario necesario para mejorar la actividad emprendedora a nivel nacional. Incluso, añade el informe

“en relación con las mejoras en educación, los expertos manifiestan que es necesario mejorar la educación básica mediante cambios profundos en el currículo escolar. También recomiendan incentivar el espíritu emprendedor desde la infancia a través de una formación que considere el desarrollo de competencias y proporcione herramientas innovadoras para emprender de manera rápida poco costosa. Se debe sensibilizar a los niños sobre la oportunidad de crear productos y de mejorar su entorno, incluso con el uso de nuevas tecnologías. En etapas de formación más avanzada, los escolares podrían recibir elementos que los aproximen a la administración y finanzas; de esta manera, aprenderían metodologías ágiles y dinámicas que los ayudarían a generar iniciativas innovadoras de bajo riesgo” (p. 61).

Tabla 1
Condiciones marco para el emprendimiento

N.º	EFC
1	Financiamiento para emprendedores. La disponibilidad de recursos financieros, recursos propios y deuda para las empresas nuevas y en crecimiento, incluye otro tipo de ayuda y subvenciones.
2	Políticas gubernamentales. La medida en que las políticas públicas proveen apoyo a los emprendedores. Tiene dos categorías de estudio: a) Emprendimiento como tema prioritario en las políticas públicas. b) Burocracia, impuestos y tasas que favorecen la puesta en marcha y crecimiento de nuevas empresas.
3	Programas gubernamentales. La presencia y la calidad de los programas de ayuda directa para empresas nuevas y en crecimiento en todos los niveles de gobierno (nacional, regional y municipal).
4	Educación emprendedora. La calidad de la educación en términos de enseñanza de capacidades, valores y actitudes orientados a planificar e implementar proyectos empresariales. Tiene dos subcategorías de estudio: a) Educación emprendedora en escuela primaria y secundaria. b) Educación emprendedora en escuela superior, formación profesional y universidad.
5	Grado de transferencia de I + D. La medida en que la investigación y desarrollo nacionales dará lugar a nuevas oportunidades comerciales y si estas se encontrarán disponibles para las nuevas empresas, pequeñas y en crecimiento.
6	Acceso a infraestructura profesional y comercial. La presencia de servicios e instituciones comerciales, contables y jurídicos que permiten o promueven el surgimiento de nuevas empresas, pequeñas o en crecimiento.
7	Apertura de mercado. La medida en que los acuerdos comerciales son sometidos a constantes cambios y la presencia de empresas nuevas y en crecimiento acrecienta la competencia y sustituye a los proveedores, subcontratistas y consultores existentes. Tiene dos subcategorías de estudio: a) Dinámica o dinamismo del mercado interno. b) Barreras de entrada al mercado interno.
8	Acceso a infraestructuras físicas y de servicios básicos. Facilidad de acceso a los recursos físicos disponibles de comunicación, servicios públicos o transporte a un precio que no discrimina a las nuevas empresas, pequeñas o en crecimiento.
9	Normas sociales y culturales y apoyo social al emprendedor. La medida en que las normas sociales y culturales existentes fomentan las acciones individuales que pueden llevar a nuevas formas de hacer negocios o actividades económicas y, a su vez, conducen a una mayor dispersión de la riqueza personal y los ingresos.

Nota: Nueve condiciones fundamentales del ecosistema emprendedor que impulsan la actividad emprendedora, por GEM, 2017.

2.1.4 La universidad como organismo promotor de la cultura emprendedora

La universidad por su esencia contribuye a la formación de los profesionales en el país. En este sentido, como indica Hernández & Arano (2015)

“el discurso extendido a nivel mundial sobre la concepción de una cultura emprendedora y en especial al interior de la universidad le concede a ésta la tarea de emprendimiento al incorporar a sus funciones tradicionales de enseñanza, investigación y extensión, una función de contribución al desarrollo económico y social del país” (p. 35).

Por ello, como parte del fin último de apoyar al crecimiento económico del país, la universidad debe sensibilizar a los estudiantes a ser empleadores a través de un programa estructurado y basado en la cultura emprendedora (p. 35). Esto evitará que todos los egresados aspiren solo a conseguir un trabajo bien remunerado y ser dependientes.

Si bien, como indica Ramírez (2005, como se cita en Hernández & Arano, 2015), la incorporación de la cultura emprendedora en la universidad es una tarea difícil, pues, por una parte “implica todo un desafío que representa rediseñar el modelo educativo existente, sus objetivos y estrategias para sentar las bases educativas y formativas que fomenten la mentalidad empresarial de los alumnos” (p. 33); y, por otro lado, implica la predisposición y la intervención de otros agentes de cambio y nuevos roles de los miembros que toman las decisiones; es una acción necesaria para que los egresados se conviertan en un elemento clave de desarrollo con la ventaja de no incluirse en el campo del desempleo y, finalmente, para apoyar al crecimiento económico del país.

2.1.5 Estrategias para conformar una cultura emprendedora desde la universidad

Desde el rol que representa la universidad en la formación de líderes y emprendedores, Madrigal (2015) señala cuatro estrategias para conformar una cultura emprendedora:

- Ser una universidad emprendedora: Guerrero, Kirby & Urbano (2006, como se cita en Madrigal, 2015), señalan que la “universidad emprendedora que tiene la habilidad para innovar, reconocer y crear oportunidades, trabajar en equipo, tomar riesgos y responder a los cambios por su propia cuenta, pretende elaborar un cambio sustancial en el carácter organizacional a fin de llegar a una postura más prometedora para el futuro”. En otras palabras, como indica Madrigal (2015) una universidad emprendedora “es una incubadora natural que proporciona las estructuras de apoyo para que profesores y estudiantes inicien nuevas empresas: intelectuales, comerciales y en conjunto” (p. 13).

- Contar con una misión y visión que forme líderes emprendedores capaces de proponer y ejecutar proyectos rentables. Además, la misión y visión deben alienarse con la globalización y el continuo cambio tecnológico. Asimismo, Madrigal (2015) señala que se debe diseñar un currículo por competencias, porque es lo que hoy en día el mundo empresarial valora.
- Descubrir y desarrollar el espíritu emprendedor y el liderazgo en la comunidad estudiantil, académica y en la sociedad. Así, propone que los estudiantes plasmen su aprendizaje en proyectos basados en los siguientes temas: (a) creación y desarrollo de empresas innovadoras, (b) experiencias empresariales, (c) programas de financiamiento para empresas, entidades y redes de apoyo a la creación de empresas y (d) modelos de formación emprendedora.
- Se sugiere que dichos proyectos sean evaluados por competencias en las siguientes áreas: Economía de mercado, Habilidades directivas, Emprendimiento, Alfabetización financiera y Ética en los negocios. Es importante indicar que estos proyectos siempre deberán “impactar en la economía de mercado, descubrir y desarrollar el espíritu emprendedor y de los estudiantes y de personas de las comunidades que asesoran” (p. 73).
- Instaurar programas de formación de emprendedores, ya sean curriculares o extracurriculares, pero que refuercen la política educativa de formar una cultura. De esta manera, se plantea que el desarrollo de proyectos abarque dos frentes: el autodescubrimiento como emprendedor, la identificación de sus habilidades sociales y su estilo de liderazgo; y por otro lado, se busca evaluar las habilidades interpersonales, sociales, técnicas y las mega habilidades (herramientas que todo estudiante debe desarrollar para enfrentarse competitivamente y con valores de responsabilidad social a su entorno) que pone en práctica.

2.1.6 La carrera de Administración y Gerencia del Emprendimiento modalidad EPE de la UPC

La Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC) nació en 1994 como una Institución Educativa basada en la creatividad y la innovación, orientada a formar profesionales gestores de un alto impacto social. Cuenta con más cuarenta carreras de pregrado enmarcadas en las facultades de Administración en Hotelería y Turismo, Arquitectura, Artes Contemporáneas, Ciencias de la Salud, Ciencias Humanas, Comunicaciones, Derecho, Diseño, Economía,

Educación, Ingeniería, Negocios y Psicología. Además, posee más de veinte programas de postgrado vigentes.

Fue creada mediante la Ley N° 26276, el 5 de enero de 1994, y desde setiembre de 2004 forma parte de Laureate International Universities, la red de universidades privadas más grande del mundo, recibió la acreditación institucional por parte de WASC de los Estados Unidos de América, convirtiéndose en la única universidad peruana que ha obtenido este logro. En el año 2017, recibió su licenciamiento oficial por parte de la Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria (SUNEDU), con lo que validó sus condiciones de calidad en la educación superior universitaria para Perú.

Destacada en temas de Emprendimiento, la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC) ofrece desde el 2012 la carrera de Administración y Gerencia del Emprendimiento en su modalidad EPE, que en su página web indica como perfil del egresado lo siguiente:

“Al terminar la carrera conocerás cómo acceder al financiamiento primario para implementar y desarrollar nuevos negocios y tendrás las capacidades para planificar, organizar, dirigir, controlar y dar valor a tu propia empresa. Además contribuirás a la generación de riqueza y a acrecentar los índices de oferta laboral y de bienestar dentro de la comunidad” (Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC), 2018)

2.1.7 Competencias de la carrera de Administración y Gerencia del Emprendimiento modalidad EPE de la UPC

El objetivo de la carrera es formar profesionales innovadores capaces de crear y consolidar sus propias empresas, así se busca prepararlos para dirigir y gestionar los recursos de la empresa, mejorar su competitividad e innovar con productos de valor añadido.

Para este fin, la malla curricular, se divide en diez ciclos y agrupa los cursos en competencias generales y específicas. (Ver Anexo N° 1). Para fines de la investigación detallaremos las competencias generales y específicas de la carrera.

Tabla 2

Competencias generales de la carrera de Administración y Gerencia del Emprendimiento

Competencia	Definición
Pensamiento innovador	Capacidad para detectar necesidades y oportunidades para generar proyectos o propuestas innovadoras, viables y rentables. Planifica y toma decisiones eficientes orientadas al objetivo del proyecto.
Ciudadanía	Capacidad para valorar la convivencia humana en sociedades plurales, reflexionando acerca de las dimensiones morales de las propias acciones y decisiones, asumiendo la responsabilidad por las consecuencias en el marco del respeto de los derechos y deberes ciudadanos.
Pensamiento crítico	Capacidad para explorar de manera exhaustiva problemas, ideas o eventos para formular conclusiones u opiniones sólidamente justificadas
Comunicación escrita	Capacidad para construir mensajes con contenido relevante, argumentos sólidos y claramente conectados, adecuados a diversos propósitos y audiencia.
Comunicación oral	Capacidad para transmitir oralmente mensajes de manera eficaz dirigidos a diversas audiencias, usando diferentes herramientas que faciliten su comprensión y logro del propósito.
Manejo de la información	Capacidad de identificar la información necesaria, así como de buscarla, seleccionarla, evaluarla y usarla éticamente, con la finalidad de resolver un problema.
Razonamiento cuantitativo	Capacidad para interpretar, representar, comunicar y utilizar información cuantitativa diversa en situaciones de contexto real. Incluye calcular, razonar, emitir juicios y tomar decisiones con base en esta información cuantitativa.

Nota: Se ha realizado la descripción de las competencias generales desarrollados en los programas académicos de la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC). Adaptado de “Competencias generales”, por UPC, 2018.

Tabla 3

Competencias específicas de la carrera de Administración y Gerencia del Emprendimiento

Competencia	Definición
Planificación y control	Formular planes estratégicos, tácticos y operativos, implementándolos de forma tal que maximicen el valor para los <i>stakeholders</i> , evaluando y midiendo los resultados alcanzados, para la mejora continua de los procesos de la organización.
Dirección de personas	Conformar y dirigirás equipos de trabajo motivando a sus miembros y desarrollando tu liderazgo para alcanzar los objetivos organizacionales y generar valor.
Gestión de información	Gestionar información cuantitativa y cualitativa, seleccionando las variables cuyo impacto agregue valor a la organización.
Toma de decisiones	Elegir el curso de acción más adecuado de acuerdo con las circunstancias en análisis y con el objetivo que se quiere alcanzar, justificando tu elección en el incremento de valor de la organización.
Creatividad	Capacidad de diseñar productos, servicios, procesos y modelos de negocios para resolver un problema centrado en las necesidades de los clientes.
Gestión de la innovación	Habilidad para crear y gestionar modelos de innovación que se introducen adecuadamente rompiendo paradigmas, logrando su aceptación en el mercado.
Emprendimiento	Capacidad de crear y gestionar un negocio propio, en contextos dinámicos y enfocados en los clientes.

Nota: Se ha realizado la descripción de las competencias específicas de la carrera de Administración y Gerencia del Emprendimiento. Adaptado de “Carrera de Administración y Gerencia del Emprendimiento: acerca de la carrera”, por UPC, 2018.

Además, la carrera está regida bajo la visión global, definida como la capacidad e interés de comprender y trabajar temas globales interactuando con fuentes y personas de diferentes orígenes lingüísticos y culturales desde la valoración de la diversidad.

2.2 Empresas y Emprendimientos

2.2.1 Emprendedores

Existen múltiples acepciones para el término emprendedor. En el ámbito de los negocios, un emprendedor es reconocido como un empresario o propietario de una empresa con fines de lucro, aquel que se lanza hacia una nueva oportunidad de negocios y es un buen administrador. En el académico, es la persona que cuenta con un conjunto de competencias

que lo llevan a actuar de una forma determinada y le permiten visualizar, definir y alcanzar objetivos (Finley, 1990; Drucker, 1989; Ronstadt, 1985, como se cita en Alcaraz, 2015).

El emprendedor tiene la capacidad de buscar y detectar oportunidades de negocios, aprovecharlas y materializarlas, utilizando los recursos disponibles de manera óptima. Además, agrega valor a las actividades o procesos donde interviene (Alcaraz, 2015).

Mendoza & Mendoza (2016), nos indica claramente que para el nacimiento de un negocio la figura del emprendedor juega un rol protagónico, así afirma

“que este personaje, para ser tal (fundador) tiene que tener dos características fundamentales, por un lado la visión, que es la capacidad de identificar una oportunidad de negocio y proyectarla hacia el futuro; y por el otro, el liderazgo, que es la capacidad de influenciar y organizar los recursos para alcanzar dicha visión” (p. 28).

De manera que, el emprendedor, con su visión y liderazgo, “no sólo es el fundador del negocio sino una fuente de riqueza en principio para su familia y posteriormente (...) para el desarrollo de su país” (p. 30).

Posteriormente, cuando la empresa crece, los hijos empiezan a participar e incluso se incorporan parientes lejanos, ya que el núcleo familiar brinda la confianza para la inserción y la conformación de una empresa familiar (De Alba, 2015).

2.2.2 Emprendimiento

El emprendimiento es un término muy usado actualmente y, en forma genérica, se le conoce como el descubrimiento y explotación de oportunidades. Prieto (2017), nos da la siguiente definición

“El emprendimiento es entonces la capacidad de diseñar una idea y, con base a ella, implementar un proyecto a través de la identificación de oportunidades. Esto, a su vez, se logra mediante el análisis de factores contextuales (...), así como factores internos de la organización que se pretende constituir, o bien, de los recursos disponibles” (p. 206).

La figura central del emprendimiento lo constituye el emprendedor, quien es la persona que identifica esa oportunidad de negocio y organiza todos los recursos necesarios para ponerlo en marcha. Entre las características que lo distinguen están su capacidad para asumir riesgos, generar innovación y cambio. No solo crean nuevas empresas sino que transforman las empresas donde están (Hidalgo, 2014).

Es importante entender que el proceso de emprender no ocurre de forma fortuita sino que se da en diferentes etapas definidas por varios eventos y es cuando “el emprendedor debe saber evaluar y aprovechar las oportunidades que se presentan” (Hidalgo, 2014, p. 48).

2.2.3 Definición de Empresa

El término empresa es amplio y abordado desde muchos ángulos, a la fecha no se tiene una definición consensuada, diversos autores e incluso instituciones plantean su propia perspectiva. Para la investigación es importante considerar, de manera genérica y como inicio de este término, lo que la Real Academia Española (2018) define como empresa: "unidad de organización dedicada a actividades industriales, mercantiles o de prestación de servicios con fines lucrativos". Por su parte en Perú, si bien el término jurídicamente no se define expresamente, en la Ley General de Sociedades se indica que “quienes constituyen la Sociedad convienen en aportar bienes o servicios para el ejercicio en común de actividades económicas”.

Cortagerena (2000, como se cita en Febres, 2014) afirma que la empresa puede definirse como

“Una organización que desarrolla actividades económicas, es decir, produce y/o comercializa bienes y brinda servicios, con el objetivo de obtener beneficios económicos”. Al desarrollar estas actividades, utiliza recursos humanos y materiales, influye en la sociedad donde actúa y es generadora de capital, por lo que contribuye al crecimiento económico de dicha sociedad” (p. 17).

Por su parte, Chiavenatto (2001) indica que las empresas “producen bienes o servicios, emplean personas, utilizan tecnología, requieren recursos y, sobre todo, necesitan administración” (p.45).

Asimismo, indica que las empresas se distinguen de otras organizaciones sociales porque presentan seis elementos claves:

- Orientación a obtener ganancias: aunque el objetivo final de las empresas es brindar bienes o servicios, su propósito inmediato es conseguir utilidades para la compañía.
- Asumir riesgos: empleando el conocimiento del negocio para pronosticar nuevas situaciones de éxito para el empresario, incluso corriendo el riesgo de una posible pérdida.
- Dirección bajo una filosofía de negocios: los administradores generales de la empresa toman decisiones acerca de mercados, costos, precios, competencia, normas del

gobierno, legislación, coyuntura económica, relaciones con la comunidad, y sobre asuntos internos de comportamiento y estructura de la empresa.

- Evaluación contable: las inversiones y los retornos deben registrarse, procesarse, resumirse y analizarse de manera simplificada, y medirse en términos de dinero.
- Formalización legal: que les permita ser reconocidas como negocios por las demás organizaciones y por las agencias gubernamentales, de tal manera al producir bienes o servicios, las demás empresas también les brindan servicios y viceversa, e incluso compiten con ellas o les cobran intereses e impuestos.
- Constituyen propiedad privada: que es controlada y administrada por sus propietarios accionistas o administradores profesionales.

En ese sentido podemos concluir que la empresa es toda organización que brinda servicios o comercializa productos con el fin de obtener recursos económicos.

2.2.3.1 Tipos de Empresas

En el Perú, según la Ley N° 30056, 2013, art. 5 se han establecido tres categorías empresariales (Tabla N° 4), en función de los niveles de venta anuales alcanzados y medidos a través de las Unidades Impositivas Tributarias (UIT), que según Decreto Supremo 380-2017-EF, art. 1 para el año 2018 asciende a S/ 4, 150.00.

Tabla 4
Categorías empresariales

Segmento Empresarial	UIT
Microempresa	Monto máximo de 150
Pequeña empresa	Mayor de 150 hasta 1700
Mediana empresa	Mayor de 1700 hasta 2300

Nota: Se ha realizado la descripción de las categorías empresariales considerando el ingreso por UIT. Adaptado de “Ley N° 30056”, por Congreso de la República, 2013.

2.2.3.2 Empresas familiares

Cabrera (1998, como se cita en Solano 2017), indica que los estudios sobre la empresa familiar se presentan desde los años 50, sin embargo desde 1975, los primeros teóricos desarrollaron el estudio de la empresa familiar como un campo de investigación independiente. Desde entonces, las posiciones y definiciones son variadas y según Belausteguigoitia (2010) existe una “falta de integración teórica propicia sobre empresa familiar” (p. 32). La definición que presenta en su publicación indica que “una empresa familiar es una organización controlada y operada por los miembros de una familia. Desde

una perspectiva diferente, digamos espiritual, suelo referirme a empresas con alma, dado que el corazón de las familias está en ellas” (p. 33).

A continuación en la Tabla N° 5, presentamos diversas definiciones del término empresa familiar, según Handler (1989, como se cita en Belausteguigoitia, 2010).

Tabla 5
Definiciones empresa familiar

Autor	Definición
Alcorn	Organización lucrativa operada y controlada por una familia.
Barry	Una empresa que en la práctica es controlada por los miembros de una familia.
Barnes y Hershon	Organización controlada por uno o varios miembros de una familia.
Dyer	Organización en la cual las decisiones en relación con su dirección y control son influidas por el vínculo de aquella con una familia (o con varias familias).
Lasberg, Perrow, Rogolsky	Una organización en la cual los miembros de una familia tienen el control legal sobre la propiedad.
Stern	Una organización controlada y operada por los miembros de una o dos familias.
Becar y Dyer	Los subsistemas del sistema de empresa familiar incluyen: 1) la empresa como entidad, 2) una familia como entidad, 3) el fundador como entidad y 4) entidades de enlace como el consejo de administración.
Davis	La interacción entre empresa y familia establece el carácter básico de estas organizaciones y define su singularidad.
Ward	Una organización que pasará a la siguiente generación para su dirección y control.
Donnellery	Una compañía en la que se han identificado por lo menos dos generaciones de una familia y ese vínculo ha tenido influencia en las políticas de la empresa, así como en los intereses y objetivos de la familia.
Rosenblatt, de Mik, Anderson y Johnson	Cualquier negocio en el cual la mayoría accionaria o el control recae sobre una sola familia, y en la que dos o más de sus miembros están o han estado involucrados con el negocio.

Nota: Tabla de las definiciones de empresa familiar, por Belausteguigoitia, 2010.

Sin embargo, para la presente investigación, nos centramos en lo descrito por Mendoza & Mendoza (2016) “definimos a la empresa familiar como el grupo de personas unidas por lazos de afecto y parentesco que son propietarios y/o participan en el gobierno y/o gestión de una empresa” (p.25). Asimismo, indican que los roles que desempeñan generalmente, sobre todo en la etapa inicial, son de accionistas, directores y ejecutivos a la vez; pero en la

medida que el negocio y la familia crece “lo normal es que los familiares vayan disminuyendo en la cantidad de roles que tienen a su cargo, es decir se van elevando de nivel operativo al nivel estratégico” (p. 25).

Un aspecto que señala Mendoza & Mendoza (2016) es que los problemas de la familia empresaria generalmente se presentan en la segunda generación, dado que al inicio en una primera generación es el fundador quien define la visión y el estilo de liderazgo según su cultura familiar. En la siguiente etapa los problemas se dan porque los integrantes de la familia empresaria tienen su propia visión.

En cuanto a sus características, las perspectivas de las empresas familiares son múltiples e incluso la visión propia de los miembros de la familia es muy particular al tratar de indicar los elementos claves que determinan si una empresa es familiar o no, por eso a continuación presentaremos algunas perspectivas interesantes acerca de los elementos claves que caracterizan este tipo de empresas.

Martínez (2010), indica que toda empresa familiar tiene tres características básicas. La primera es que su propiedad es controlada por una familia, ya sea por privacidad o desinterés en la apertura a otros socios o al mercado accionario, la familia fundadora posee entre el 80 y el 100% de la propiedad. La segunda característica es que los negocios son dirigidos por algunos miembros de la familia, casi siempre los dueños o sus hijos. La tercera característica, es el deseo de perpetuar en el tiempo la obra del fundador. Asimismo, precisa que “cuanto más presentes estén estas tres características, más auténticamente familiares serán las empresas de las que hablemos” (p. 28).

Por su parte, Treviño-Rodríguez (2010), señala seis características que identifican sin lugar a dudas a una empresa familiar (que puede estar conformada por una empresa o por un grupo de ellas): que se posea el 51% de acciones, de manera que tomen las decisiones; que se involucre en la gestión, organización o administración estratégica; que se tenga vocación de continuidad para transmitir el patrimonio a las siguientes generaciones; que existan miembros de la siguiente generación interesados en continuar la empresa, rejuvenecerla y transmitirla a otras generaciones (que en el futuro se involucren directa o indirectamente); que se promueva la transmisión de oficio/conocimiento entre generaciones, donde cada generación realice sus aportes, siempre enmarcados dentro de los valores y tradiciones

familiares que preserven el capital humano e intelectual; y, por último, que la familia actúe como guardián de la riqueza (tangible e intangible) aportada por cada generación.

Trevinyo-Rodríguez (2010) indica que es vital considerar estos puntos ya que “el hecho de que una familia, como núcleo social, esté involucrada en la gestión y/o manejo de la empresa, le da al negocio, en un alto porcentaje, su carácter familiar. Sin embargo esto por sí solo no es suficiente” (p. 28).

En cuanto a la estructura de las empresas familiares, Rienda & Pertusa (2002) sostienen que en la primera etapa, es decir en las empresas de la primera generación, la propiedad de la empresa está centralizada por el fundador, quien como primer propietario y a la vez dirigente, es el único que toma las decisiones y quien tiene legalmente la propiedad de la empresa. Por ello, afirman

“esta figura posee una serie de características que le distinguen del resto de propietarios, sobre todo, por su gran carácter y por el hecho de que todo lo relacionado con la empresa tenga que pasar por sus manos. Esto hace que sea él el único supervisor y el que lleve toda la carga del negocio” (p. 491).

Así el fundador, no delega la autoridad ni la responsabilidad, en general -orientado por el temor a perder el control- instituye procesos decisorios en los que predomina la centralización del poder y la propiedad. Si bien esto conduce a la empresa a un dinamismo y rapidez en las respuestas, es un mecanismo básico que deberá evolucionar junto al crecimiento de la empresa; ya que al darse el traspaso generacional, se dejará de lado la estructura centrada en el fundador, y se producirá un rápido crecimiento en la especialización de la gerencia por funciones; incluso en esta etapa podría darse figura del directivo no familiar, “llegando a la profesionalización del negocio” (Dyer, 1989 como se cita en Rienda & Pertusa, 2002). De esta manera, la estructura de la empresa familiar se formalizará e incluso

“si la empresa logra sobrevivir hasta la tercera generación, su estructura puede evolucionar hacia la aparición de divisiones con distintas líneas de productos y mercados y con un evidente aumento de la complejidad derivado del incremento del número de personas que conforman la propiedad de la empresa familiar, llegando a una situación totalmente distinta a la de sus inicios” (p. 497).

2.2.4 La Visión en el proceso de estratégico

2.2.4.1 El proceso estratégico

Según el modelo secuencial de D'Alessio (2015), el proceso estratégico está conformado por el conjunto de actividades desarrolladas secuencialmente con el fin de lograr que una

organización se proyecte al futuro y alcance su visión, en tanto, la estrategia es la “acción o camino que conduce a la organización hacia la visión esperada”. Este proceso está compuesto por tres etapas principales: La formulación, constituye la etapa de planeamiento en el cual se definen las estrategias que llevarán adelante a la organización, desde la situación actual a la futura deseada; la implementación, la cual se configura como la etapa de ejecución de estrategias; en tanto que, la evaluación y control, es la etapa donde se desarrollan las actividades permanentes de monitoreo de las etapas secuenciales y los objetivos de corto y largo plazo (D’Alessio, 2015).

Es en la etapa de formulación donde se establecen la visión, la misión y los valores, los cuales son los elementos fundamentales que guían las acciones de la empresa y permiten iniciar el proceso estratégico porque como afirma D’Alessio (2015) “Pensar en el futuro y planear estratégicamente otorga a la organización más posibilidades de sobrevivir, más que actuar solo en función del corto plazo” (p. 59).

2.2.4.2 La planeación estratégica

Bianchi (1995, como se cita en Reyes-López, O. 2012) define la planeación estratégica como

“el esfuerzo sistemático y más o menos formal de una empresa para establecer sus propósitos, objetivos, políticas y estrategias básicas; desarrollando planes detallados con el fin de ponerlos en práctica, lograr los propósitos” (p. 12).

La importancia de la aplicación de la planeación estratégica radica no solo en los planes sino en el desarrollo del pensamiento estratégico de los directores de la organización, quienes deben crear y mantener las condiciones organizativas para que la empresa pueda detectar los cambios y adaptarse a ellos. Para obtener una mejor posición competitiva, la dirección debe desarrollar capacidades que van más allá de la formulación de estrategias y que implica su implementación con el fin de lograr el éxito y crear el futuro deseado para la empresa (Reyes-López, O. 2012).

2.2.4.3 El pensamiento estratégico

Reyes, O. (2012), señala que

“El Pensamiento Estratégico consiste en contar con un proceso mental, que estimule el crecimiento constante de la empresa y el diseño e implementación de acciones que promuevan el mantenimiento de ventajas competitivas permanentes dentro de su negocio” (p. 9).

2.2.4.4 Visión, Misión y Valores

Si bien muchas organizaciones definen su visión, misión y valores, éstos solo lo hacen para fines administrativos y en algunas circunstancias los únicos que los conocen son los gerentes. En otros casos, no llegan a ser bien definidas y cuando ello ocurre el valor que puedan aportar a la empresa resulta siendo nulo por la falta de sentido, que no conduce a un destino claro (D'Alessio, 2015).

Al respecto, Tàpies (2009), señala que son precisamente esos tres elementos los pilares básicos que toda empresa debe definir, ya que sobre ellos descansan las estrategias que conducen al logro de sus objetivos y que marcan su sostenibilidad a largo plazo.

Aunque sostiene que las organizaciones exitosas se mueven en tres dimensiones: pensar, analizar y actuar, reconoce que la mayoría de empresas lo hacen predominantemente en el plano de la actuación, algunas analizan periódicamente su entorno y otras sus estrategias, sin embargo, las que tienen verdadera vocación de permanencia deben combinar las tres dimensiones, incluyendo la tercera que es pensar. Esto es, y refiriéndose a las empresas familiares, pensar en su razón de ser (misión), en cómo quiere que sea para la siguiente generación (visión) y qué valores se quieren imprimir en los herederos.

2.2.4.5 La Visión

La literatura nos muestra una vasta definición del término, desde el enfoque de diversos autores. En líneas generales, la visión “responde a la pregunta: ¿qué queremos ser y a dónde queremos llegar?, y resume el enfoque estratégico de la empresa en un objetivo inspirador, que engloba al resto” (Carrión, 2007, p. 52-53).

“La visión es una de las herramientas más poderosas que mueven a las organizaciones” (Belausteguigoitia, 2012, p. 112) y puede ser concebida como el logro más importante a la que aspiran las compañías en el mediano a largo plazo, aquel que motive a sus miembros y sirva de norte a sus acciones. “Las empresas que no definen su nivel de ambición se limitan a tratar de cumplir, y conservar su perfil presente, aprovechando las oportunidades y evitando las amenazas” (Francés, 2006, p. 47).

La visión señala la ruta de la empresa en el largo plazo, guía y da a conocer la posición futura deseada (Tàpies, 2009). Es “el punto de comienzo para articular la jerarquía de metas de una empresa” (Martínez & Milla, 2005, p. 21), a partir ella se desarrolla un plan que lleva a la acción empresarial. Toda empresa y todo plan empieza con una visión, y avanza cuando ésta es clara y entendida ampliamente, pues estimula a las personas a trabajar unidas. La falta de

importancia que se le dé a la visión constituye una de las causas de fracaso en las organizaciones (Sallenave, 1991; Fritz, 1996; Kotter, 1996; como se cita en González, Manrique & González, 2010).

La visión requiere ser revisada y redefinida para que la compañía pueda adaptarse a los cambios del entorno (Tàpies, 2009). Su formulación debe ser realizada como parte de un proceso interno en el que participen la mayoría de los miembros de una empresa con el fin de involucrarlos y comprometerlos en su cumplimiento (D'Alessio, 2015).

Asimismo, debe ser institucionalizada, pues no interesa que tan inspiradora pueda ser en el papel si no se traduce en políticas, programas y procedimientos para convertirla en realidad (Starratt, 1995, como se cita en González, Manrique & González, 2010), porque “una visión sin acción es sencillamente un sueño, una acción sin visión necesita de un sentido y una visión construida puede cambiar el mundo” (Barker, 1990, como se cita en González, Manrique & González, 2010, p. 46).

Según D'Alessio (2015), “la visión de una organización es la definición deseada de su futuro”. (p. 59) y comprende un enfoque de largo plazo, que parte de la evaluación de su situación actual y futura, así como de la industria en la que opera. “Representa el futuro perfecto del propósito empresarial” (p. 55), y el sentido de éste propósito debe ser mantenido en el tiempo” (Tàpies, 2009). Es una “estrategia de largo plazo para alcanzar una o varias metas” (Robbins y Judge, 2017, p. 674).

2.2.4.5.1 Elementos de la visión

Prieto (2017) señala los siguientes elementos de la declaración de una visión:

- Futuro deseado para los clientes, en relación al producto o servicio ofrecido.
- Futuro deseado para la empresa, que describe los cambios fundamentales en un período mayor de 5 años.
- Acción social, constituida por los valores que definirán a la organización y su compromiso con la sociedad.

2.2.4.5.2 Características de la Visión

Martínez & Milla (2005) identifican las siguientes características de la visión:

- Es un objetivo ampliamente inspirador, que engloba al resto y es a largo plazo.

- Aunque su nivel de alcance no puede ser medido por un indicador determinado, brinda una declaración fundamental de valores, aspiraciones y metas de la empresa.
- Está por encima de los simples objetivos financieros y busca capturar las mentes y corazones de los empleados.
- Su desarrollo e implementación es parte fundamental de la labor del líder.
- Debe traer a la mente imágenes poderosas y motivadoras.
- Responde a la pregunta ¿qué queremos ser?

Por otro lado, los autores sostienen que la visión debe tener coherencia con la actuación de la dirección y, además, ser realista en relación al entorno, los recursos y capacidades de la empresa, de lo contrario, la gente difícilmente podrá identificarse con ella.

2.2.4.6 La Misión

Uno de los pioneros del concepto de misión, Drucker (1954, como se cita en Francés, 2006), aconsejaba a las empresas preguntarse ¿en qué negocio estamos? y ¿en qué negocio queremos estar?, sobre esas interrogantes diferentes estudiosos parten para conceptualizar el término.

Así, Francés (2006) antes de dar su concepto, hace un símil entre la misión y la identidad del individuo y expresa

“Así como antiguamente el individuo se identificaba con su oficio (...), las empresas se definían por su producto (...). La velocidad del cambio tecnológico hizo que muchas empresas vieran desaparecer del mercado el producto que ofrecían (...) y eso los llevó a buscar una razón de ser más estable y menos sujeta a obsolescencia. Para ello buscaron identificar necesidades a atender, que son más permanentes en lugar de identificarse con los productos con los cuales las atendían” (p. 40).

De esta manera, afirma que “la misión proporciona una definición del área de actividad dentro de la cual deben ubicarse los negocios (...) presentes y futuros de la corporación” (p.40-41), y dicha área viene dada por las necesidades a ser satisfechas en el mercado, por eso una misión debe indicar las necesidades por atender y el conjunto de clientes a atender.

Sin embargo, hay empresas que también definen su misión en base a sus productos específicos por cuanto suponen que ellos se mantendrán en el tiempo y no tienen la intención de diversificar, si esa situación cambiara será preciso una redefinición (Francés, 2006).

“La misión es una declaración pública de los compromisos de una organización con los stakeholders y con la sociedad en general, acerca del propósito o de la razón de ser de su

actividad” (Argandoña, 2016, p. 8), definición que se condice con Tàpies (2009), quien señala que la misión determina la manera en que la empresa interactuará con quienes se encuentren involucrados en su actividad.

La misión impulsa a la organización hacia la situación futura deseada y denota la acción que debe realizar para alcanzar su visión (D’Alessio, 2015). Es importante establecer la misión, es decir, el negocio al que se dedica la empresa para evitar dispersiones que puedan perjudicarlo (Romero, 2009) y para darle una identidad que los lleve a alcanzar su propósito (D’Alessio, 2015), porque

“Establecer la misión implica también precisar la visión del negocio a corto, mediano y a largo plazos, de manera que las acciones de hoy prevean y preparen las de mañana y preserven la permanencia, crecimiento, relevancia y posicionamiento futuro de la empresa e introduzcan la visión de innovación, reingeniería, renovación y refundación permanente que rebasen las expectativas de hoy y mañana, y garanticen la excelencia y su permanencia para las generaciones futuras” (Romero, 2009, p. 15-16).

2.2.4.7 Los Valores

Los valores son convicciones fundamentales (Robbins & Judge, 2017), “una creencia perdurable de que un modo de conducta específico o fin en la vida es personal o socialmente preferible sobre otro” (Rokeach, 1973, como se cita en Pérez 2011, p. 15).

Según Robbins y Judge (2017) los valores poseen un elemento de criterio sobre lo que es correcto, bueno o deseable, así como atributos tanto de contenido como de intensidad.

Para Romero (2009), los valores son

“normas de conducta aceptadas por convicción que rigen el pensamiento, las actitudes, el comportamiento, las interrelaciones, los ideales, las metas, los objetivos y las acciones en general del ser humano en el desarrollo de su propia vida personal, en relación con sus semejantes, con la naturaleza y con Dios” (p. 3).

Los valores corporativos, en tanto, se definen como los ideales y principios colectivos que guían el comportamiento de las personas y grupos de personas que forman parte de una organización (Martinez & Milla, 2005) y “plantean el marco ético-social dentro del cual la empresa lleva a cabo sus acciones (Francés, 2006). Son importantes por cuanto influyen sobre las actitudes y comportamientos laborales de las personas y permiten su comprensión.

Si bien, los valores empresariales, se enfocan a la misión, objetivos y metas de la compañía, Romero (2009) señala que ellos no pueden desvincularse del resto de valores personales, morales, filosóficos y hasta religiosos, por cuanto deben respetar las formas de pensar de

cada uno de los que integran la organización, para lograr su compromiso y obtener los mejores resultados.

2.2.5 La Visión y la Cultura emprendedora

Bermejo (2015), al referirse a los retos del negocio, resalta la importancia de contar con una visión nítida de los desafíos que deben afrontar las empresas familiares para estar en mejores condiciones de hacerles frente, lo cual les permitirá definir una hoja de ruta clara para que el negocio pueda marchar a la dirección señalada.

En ese aspecto, para lograr avanzar hacia esa visión, sostiene, es fundamental la creación de una cultura emprendedora que trascienda a la generación fundadora, dado a los constantes cambios que obligan a las empresas a adaptarse. “En el mundo de hoy hay que gobernar las empresas con un enorme espíritu emprendedor para adaptarnos a un mundo muy complejo y dinámico” (Bermejo, 2015, p. XXVI).

3 METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1 Planteamiento de la investigación

3.1.1 Propósito de la investigación

La finalidad de este estudio es analizar el desarrollo de la cultura emprendedora en los egresados y estudiantes del séptimo al décimo ciclo de la carrera de Administración y Gerencia del Emprendimiento modalidad EPE de la Universidad Peruana Ciencias Aplicadas (UPC) y su influencia en la visión de sus empresas familiares.

3.1.2 Tipo de investigación

Esta investigación es tipo cualitativa de alcance exploratorio, descriptivo y explicativo por cuanto lo que busca es examinar los hechos que enmarcan el problema planteado, profundizar en su entendimiento y lograr una interpretación que dé respuesta al tema investigado y ello es posible con el uso de la teoría fundamentada.

Este diseño metodológico busca hallar una explicación a un problema de investigación planteado, explorando en el mismo ambiente donde ocurren los hechos y entrevistando a sus diferentes actores para recoger de ellos sus puntos de vista particulares, analizarlos y sacar conclusiones uno por uno hasta encontrar una perspectiva más general.

3.1.3 Preguntas de investigación

Las preguntas de investigación que se busca responder son:

- ¿Cuáles son los componentes de la cultura emprendedora que se desarrollan en los estudiantes de la carrera de Administración y Gerencia del Emprendimiento modalidad EPE de la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC)?
- ¿Cuáles son los elementos que comprenden la visión de las empresas familiares de los egresados y estudiantes del séptimo al décimo ciclo de la carrera de Administración y Gerencia del Emprendimiento modalidad EPE de la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC)?
- ¿Cuál es la relación existente entre los componentes de la cultura emprendedora y los elementos de la visión empresarial?
- ¿Qué cambios se han generado en la visión de las empresas familiares de los egresados y estudiantes del séptimo al décimo ciclo de la carrera de Administración y Gerencia del Emprendimiento modalidad EPE de la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC) durante el periodo 2016-2018?

3.2 Contexto

3.2.1 Descripción del contexto interno y externo

A continuación, se presenta la Tabla N° 6 con el detalle del contexto interno y externo por segmentos identificados en las entrevistas a profundidad.

Tabla 6
Contexto interno y externo

Contexto/ Segmento		Segmento 1	Segmento 2	Segmento 3	Segmento 4
Observaciones antes de la entrevista	Contexto Interno	La mayoría de reuniones fueron solicitadas insistentemente por celular, y aunque se programó con anticipación la mitad de los entrevistados tenían poco tiempo para atenderlos debido a sus múltiples ocupaciones en sus empresas y/o estudios, y algunos por razones de viaje. La mitad de las entrevistas tuvo lugar en sus mismas empresas, donde se observó un ambiente laboral adecuado, en algunas de ellas con un buen manejo de liderazgo, coordinación con los colaboradores y distribución del ambiente. Con la mayoría hubo una coordinación directa, salvo una que redirigió la coordinación con su asistente, quien hizo un seguimiento profesional para concretar la entrevista. Algunas se realizaron en sus mismas viviendas desde donde operaban vía virtual o telefónica, en tanto que el restante tuvo lugar en la UPC.	Las reuniones se concertaron con la debida anticipación, de manera personal y por correo. Las citas se iniciaron según lo programado obedeciendo a su tiempo disponible para atenderlos. Siendo directivos académicos de la carrera mostraron su buena disposición para concedernos las entrevistas en sus mismos centros de labores.	La reunión dio inicio según lo programado, la entrevistada contaba con poco tiempo ya que tenía una reunión programada de urgencia, a pesar de ello, se mostró muy dispuesto para la entrevista	El día de la cita, el entrevistado llegó a tiempo a la reunión. Se mostró muy dispuesto para la entrevista.
	Contexto Externo	La mayoría de personas de este segmento no cuentan con sala de reuniones. Sus empresas se ubican estratégicamente en diferentes puntos de Lima, según la naturaleza de su negocio: comercial o de servicios.	Casi todas las reuniones tuvieron lugar en las oficinas de la UPC de manera presencial donde disponían de espacios privados para despachar, a excepción de uno que debió realizarse por videoconferencia, luego de haberse frustrado un par de fechas por algunos imprevistos del entrevistado.	La reunión se concretó en la oficina de la docente, en la Sede UPC de San Isidro. La oficina no contaba con privacidad pues era una oficina amplia en las que había seis personas con sus respectivos escritorios.	La cita se concretó en la universidad, para lo cual se reservó una sala de reuniones en la Sede UPC de Monterrico.
Observaciones durante la entrevista	Contexto Interno	En general los entrevistados fueron muy abiertos, directos y sinceros al responder preguntas personales y de su empresa. Se observó un buen grado de confianza y confiabilidad para expresarse con naturalidad y sin censura.	En general los entrevistados fueron muy abiertos, directos y se expresaron en un tono muy profesional sobre las cuestiones consultadas. Se registraron muchas coincidencias en torno a sus respuestas, que fueron dadas según su posición, inmersión, experiencia y conocimientos de las cuestiones planteadas. Asimismo, se observaron algunos puntos diferenciales y hasta personales en torno al tema.	La comunicación fue fluida y abierta, el expositor fue concreto. La reunión tuvo un tono profesional y cercano.	La comunicación fue fluida y abierta, el expositor se expresó en las respuestas. La reunión tuvo un tono profesional y cercano.
	Contexto Externo	En la mayoría de casos tuvimos interrupciones debido a que el ambiente no era el más propicio para la entrevista.	En la mayoría de los casos no tuvimos interrupciones externos, salvo algunos donde no se contó con un ambiente privado o la entrevista tuvo que realizarse vía video conferencia donde se registraron algunos cortes de señal de internet.	Tuvimos constantes interrupciones, ya que había mucho ruido, las personas transitaban de un lado a otro y los alumnos interrumpían la reunión.	No hubo interrupciones durante la entrevista, en el ambiente tuvimos privacidad para realizar la entrevista, ya que contamos con una sala privada.
Observaciones después de la entrevista	Contexto Interno	En general los entrevistados resolvieron todas nuestras dudas con mejor disposición.	Los entrevistados resolvieron todas nuestras dudas con la mejor disposición y expresaron su intención de apoyarnos en una nueva reunión si fuera necesario.	El entrevistado se aseguró de que no tuviéramos más dudas o preguntas y nos indicó su disponibilidad para ampliar temas futuros.	El entrevistado se aseguró de que no tuviéramos más dudas o preguntas y nos indicó su disponibilidad para ampliar temas futuros.
	Contexto Externo	En general los entrevistados se despidieron cortésmente.	En general los entrevistados se despidieron cortésmente y nos dirigieron hacia la salida de sus oficinas.	El entrevistado se despidió cortésmente.	El entrevistado se despidió cortésmente.
Conclusión general por segmento		Este es el segmento más amplio y está compuesto por estudiantes y egresados EPE, de los cuales la gran mayoría son miembros de empresas familiares, de primera y segunda generación. Otro grupo minoritario está conformado por emprendedores unipersonales que aunados a los fundadores de primera generación conforman los emprendedores empresarios que pertenecen a una segunda mayoría de este segmento. El grupo de emprendedores unipersonales iniciaron sus emprendimientos mientras estudiaban.	Todos los directivos de la carrera de Administración y Gerencia del Emprendimiento de la UPC, si bien expresan puntos sólidos respecto a las interrogantes expresadas, también muestran algunas perspectivas distintas, que van desde el análisis interno de lo que busca la carrera, el entorno necesario para una formación emprendedora, hasta una óptica personal de lo que espera en razón de los resultados de la formación académica.	Este segmento dispuso de un limitado tiempo para la entrevista debido a imprevistos relacionados a sus ocupaciones profesionales. Por ello, fue breve y concisa, pero sustanciosa. Aunque hubo interrupciones, no impidió el desarrollo de la entrevista.	En general, el segmento se expresó de manera fluida y abierta en sus temas de su competencia, siendo especialista de negocios familiares y docente de Dirección Estratégica respondió desde ambas perspectivas. La entrevista no tuvo interrupciones y el entrevistado mostró disposición para ampliar futuros temas.

Nota: Se ha realizado la descripción de los segmentos de investigación acerca del contexto interno y externo antes, durante y después de la entrevista a profundidad, elaboración propia, 2018.

3.2.2 Descripción de la muestra

Al ser un estudio cualitativo se ha seleccionado muestras no probabilísticas, considerando los temas a investigar con el fin de alcanzar los objetivos planteados.

El tamaño de muestra mínimo como sugiere Sampieri (2014) con base en la teoría fundamentada será de 20 a 30 entrevistas, ya que esta investigación no busca generalizar los resultados, sino indagar a profundidad en los segmentos específicos que están asociados a la temática de estudio.

3.3 Diseño o abordaje principal

3.3.1 Identificación de la estructura de la entrevista o focus

Esta investigación se realizará con entrevistas semiestructuradas, para lo cual se ha elaborado una guía de preguntas, pero, de ser necesario, el entrevistador introducirá preguntas adicionales para obtener mayor información sobre el tópico abordado.

De esta manera, se busca profundizar en el tema investigado, conociendo los puntos de vista de los diferentes entrevistados en torno a la problemática planteada sin limitar sus respuestas dado que las preguntas serán abiertas con el fin de que puedan expresarse con mayor amplitud y no solo afirmar, negar o dar una respuesta concreta o exacta.

3.3.2 Guía de preguntas

Las guías de preguntas se han elaborado considerando las siguientes categorías:

Categoría 1: La cultura emprendedora de los egresados y estudiantes del séptimo al décimo ciclo de la carrera de Administración y Gerencia del Emprendimiento modalidad EPE de la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC)

- ¿Cuál es la razón por la que ingresaste a estudiar la carrera de Administración y Gerencia del Emprendimiento?
- ¿Sientes que has logrado o estás en camino de lograr tu objetivo?
- ¿Has pensado en desarrollar o has desarrollado alguna idea de negocio, producto, servicio o proceso nuevo dentro o fuera de tu empresa?
- ¿Qué consideraciones has tenido para ejecutar esta iniciativa en relación a los cursos, métodos o herramientas aprendidas en la carrera?
- ¿Cómo nació su negocio?

- ¿Cuáles son los objetivos de la carrera de Administración y Gerencia del Emprendimiento?
- ¿Cuáles son las acciones que desarrollan para alcanzar cada uno de los objetivos que se han planteado?
- ¿Cómo la carrera desarrolla el espíritu emprendedor en sus estudiantes?
- ¿Cuáles son los factores críticos que considera para la conformación de una cultura emprendedora en los estudiantes?
- ¿Qué características, habilidades, destrezas o comportamientos considera importantes que debe tener un emprendedor?
- ¿Qué impacto en la sociedad podría generar la formación de una cultura emprendedora?

Categoría 2: Las empresas familiares de los egresados y estudiantes del séptimo al décimo ciclo de la carrera de Administración y Gerencia del Emprendimiento modalidad EPE de la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC)

- Desde que ingresaste a laborar en tu empresa, ¿has cambiado de posición de ella? ¿por qué?
- ¿Cómo puede influir la formación académica universitaria de los emprendedores en sus empresas?
- ¿Has considerado la integración de miembros de la familia en tu empresa? ¿por qué?
- Desde su perspectiva, ¿cuál es la relación que existe entre los emprendimientos y las empresas familiares?
- ¿Cuáles son los orígenes de las empresas familiares que existen actualmente?
- Las empresas familiares afrontan numerosos problemas para mantenerse en el tiempo. ¿Cuáles piensa Ud. que pueden ser las principales causas?
- ¿Cuál es el riesgo de no tener emprendedores entre las nuevas generaciones de las empresas familiares?
- ¿Cómo puede influir la formación académica universitaria de los emprendedores en sus empresas familiares?

Categoría 3: La visión de las empresas familiares de los egresados y estudiantes del séptimo al décimo ciclo de la carrera de Administración y Gerencia del Emprendimiento modalidad EPE de la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC)

- Cuando inició la empresa, ¿cómo se proyectaba en el futuro?
- ¿Cuáles consideras que son los valores fundamentales de la empresa?
- ¿Considera que su negocio contribuye a la sociedad? ¿Cómo?
- ¿Cuándo iniciaste la carrera cuál era la visión de tu empresa?
- ¿Cuál es la visión actual de la empresa? ¿Cómo se proyecta a futuro?
- ¿Qué acciones se están realizando para que se logre esa visión?
- ¿Crees que los estudios realizados han influido o contribuido para ello?
- ¿Cómo te ves a futuro en tu empresa?
- ¿Cuáles son los elementos o factores que debería conformar una visión?
- ¿Cómo la formación o capacitación de las nuevas generaciones pueden contribuir a los cambios en la visión de su empresa?

3.3.3 Segmentos

Se han determinado para el desarrollo de la presente investigación los siguientes segmentos:

- Egresados y estudiantes del séptimo al décimo ciclo de la carrera de Administración y Gerencia del Emprendimiento modalidad EPE de la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC) que trabajan en sus empresas: 17 estudiantes.
- Personal directivo de la carrera de Administración y Gerencia del Emprendimiento de la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC): 3 personas.
- Especialista en Emprendimiento: 1 persona.
- Especialista en Empresas Familiares: 1 persona.

3.3.4 Categorías

Las categorías de las entrevistas a realizar se han definido alrededor de los siguientes temas:

- La cultura emprendedora
- Las empresas familiares
- La visión de las empresas

3.3.5 El instrumento de investigación

El instrumento utilizado para la presente investigación es la entrevista a profundidad, pues ella permite conocer con mayor detalle las diferentes perspectivas de los entrevistados y ahondar más en los temas de interés. De esta manera, se recopilará información sustanciosa que sirva para alcanzar nuestros objetivos de investigación.

3.4 Procedimiento

A continuación se presenta la Tabla N° 7, la matriz de procesamiento con la información recogida y categorizada por segmentos en la totalidad de entrevistas a profundidad.

Tabla 7
Matriz de procesamiento general

Categorías/ Entrevistados	Segmento 1	Segmento 2	Segmento 3	Segmento 4
CULTURA EMPREDEDORA	La mayoría de estudiantes ingresó con el objetivo de aprender a gerenciar su empresa y organizarla, contaban con la experiencia pero consideraban que les faltaban los conocimientos técnicos para hacer frente a nuevos desafíos de crecimiento y para facilitar la toma de decisiones, otros buscaban emprender un negocio. Un grupo mayoritario consideró que este objetivo inicial planteado había sido logrado, en tanto otros, que seguía en proceso. Se observó que, los emprendedores que cuentan con empresas establecidas, tanto de primera como de segunda generación han desarrollado intraemprendimientos, destinados a la mejora de la organización interna, optimización de procesos, de ventas, atención al cliente, control de mercadería, estrategias. Otro grupo minoritario ha generado emprendimientos con base a la diferenciación, siguiendo tendencias. Sin embargo, en líneas generales, no se han creado emprendimientos disruptivos o tecnológicos. La capacitación recibida ha desarrollado y fortalecido los componentes de su cultura emprendedora. En relación a su "espíritu emprendedor", han realizado cambios en sus empresas y otros nuevos emprendimientos. Manifiestan su interés en seguir desarrollando nuevos negocios, además de sus empresas actuales. Las herramientas o métodos que utilizan están relacionados principalmente a la planeación estratégica como el Canvas, el FODA, analizan su entorno, realizan investigación de mercado (búsqueda de información), hacen proyecciones, estiman sus finanzas (consideración del riesgo). Quienes han conformado sus empresas familiares antes de iniciar la carrera están realizando innovación organizativa, organizando el negocio, mejorando procesos de atención, de ventas, marketing (creatividad e innovación), sin embargo, en este último aspecto se advierte un uso reducido de herramientas de innovación. La mayoría de empresas de los entrevistados surgieron por necesidad, tomando en cuenta la experiencia laboral previa para la elección del rubro del negocio y en otros casos también influidos por su profesión anterior, pues casi la mitad de este segmento tiene estudios profesionales previos. Algunos iniciaron sus emprendimientos tras renunciar o perder su trabajo y un grupo por oportunidad, porque fueron invitados a participar en el negocio o fueron involucrados por otros. En términos generales, han desarrollado diversas habilidades de gestión y emprendimiento de las cuales carecían, que les ha dado una mayor perspectiva y les ha fortalecido sus componentes emprendedores. Algo que resaltaron es la necesidad de que la formación sea más práctica que teórica, centrada en la realidad local. Se observó que a partir de su aprendizaje, varios estudiantes se apoyaron en recursos externos para lograr sus objetivos.	Señalan como objetivo de la carrera la formación de emprendedores e intraemprendedores, con pensamiento global y crítico a través del desarrollo de competencias generales y específicas de la carrera, destacando la formación de competencias de gestión y de habilidades blandas, a través de niveles, mediante no solo los cursos sino talleres no identificados en la malla y para su elaboración recurren a la retroalimentación de los mismos estudiantes. Buscan desarrollar cursos más prácticos que teóricos, de casos de estudio, interacción y señalan que alrededor de la formación de habilidades blandas se requiere una triangulación del equipo, los recursos y el compromiso del mismo emprendedor. Precisamente, indican como factores críticos para la conformación de una cultura, desde la parte interna, la formación de habilidades blandas, liderazgo, resiliencia, cultura de equipo; y desde la parte externa, el contexto necesario para esta formación: clases prácticas, resolución de casuística, investigación, misiones académicas para acercar a los estudiantes a la realidad emprendedora. Añaden que la conformación de esta cultura emprendedora puede generar un impacto en la sociedad que parte de la profesionalización de las empresas con el fin de fortalecerlas y, por otro lado, la generación de autoempleo, a través de la implementación de modelos de negocio que a su vez brinde bienestar a los clientes. Sin embargo, la carrera en la modalidad EPE, manifestaron que todavía no puede introducir tanto componente tecnológico por el perfil del estudiante y los ciclos que demandaría.	El especialista indica que la conformación de una cultura emprendedora exitosa debe estar basada en llevar a cabo la emprendimiento a nivel práctico y plasmado en resultados. Señala que el emprender se aprende emprendiendo y para ello se requiere desarrollar más el lado del pensamiento creativo, las habilidades blandas, el pensamiento innovador, liderazgo, capacidad de adaptación, comunicación.	No aplica
LAS EMPRESAS FAMILIARES	La formación académica ha permitido el ascenso en la empresa familiar de quienes son integrantes de la segunda generación. Los emprendedores fundadores que tienen emprendimientos nuevos cumplen diversas funciones y los que poseen empresas constituidas de varios años están delegando funciones para centrarse en algunos asuntos del negocio como la parte financiera. Ellos por ser emprendedores fundadores siempre han ocupado la gerencia general. La mayoría de empresas ha incorporado familiares en la gestión del negocio y ha considerado que la propiedad continúe en manos de la familia. Algunos han manifestado que les gustaría que participen en la gestión pero por voluntad, otros en tanto están capacitándolos o considerando prepararlos para que les suceda más adelante. Uno a futuro solo considera la familia como accionistas o en el directorio.	Los directivos dan diferentes perspectivas de la influencia de la formación que van desde la generación de una nueva visión y credenciales para gestionar las empresas y ayudarlas en su crecimiento. También indican que a través de los cursos y competencias ayudan que los fundadores y los hijos puedan conducir a la empresa a su profesionalización.	Se puede influir en las empresas familiares a través de una educación más práctica y orientada a resultados. Para ello, precisa que se debe propiciar espacios prácticos de emprendimiento como workshop de innovación, enseñando herramientas, metodologías ágiles y procesos de alta innovación.	Según el especialista, generalmente las empresas familiares han tenido su origen en una necesidad y, en su evolución, entre los principales problemas que enfrentan se encuentran las relacionales, por la falta de comunicación, inteligencia emocional, estrategias. Los índices tan bajos de supervivencia se debe a la falta de alineamiento de la visión, porque no potencian el liderazgo de las siguientes generaciones, no consensan temas patrimoniales, lo que provoca conflictos por razones económicas y que no se tengan líderes con las competencias adecuadas. La formación académica puede influir en el desarrollo del pensamiento estratégico y el pensamiento sistémico. También es necesaria el desarrollo de la comunicación efectiva, que es la inteligencia emocional, necesaria para relacionarse y transmitir adecuadamente los mensajes.
VISIÓN DE LAS EMPRESAS	Inicialmente, la visión expresada por este segmento, se centraba en atender a los clientes según la demanda que tenía la empresa. Un sector consideró el crecimiento y el posicionamiento y muchos no se habían planteado una visión o era imprecisa, si bien pensaban en crecer y ser los mejores, como una manifestación de lo que deseaban, no consideraban ningún planeamiento estratégico de cómo llegar a materializarlo. En relación a los valores, destacaron la honestidad, el respeto, la calidad, el trabajo en equipo y orientación al servicio, de donde se desprende la "generación de valor" que se genera a sus clientes, colaboradores y a la misma empresa. Algunos manifiestan su contribución a la sociedad al dar trabajo a sus colaboradores, aporte de impuestos y elevando la calidad del servicio, otros con acciones propias de la actividad de su negocio en salud, educación y cuidado del medio ambiente. Un pequeño grupo lo asocia con la responsabilidad social. Actualmente, la visión que expresan de sus empresas considera una perspectiva más amplia y centrada en sus capacidades y recursos. Así, la mayoría se proyecta a expandirse y generar nuevas líneas de negocio. La mayoría indica crecimiento en el mercado nacional y algunos en el internacional, asimismo consolidación en el mercado limeño y otros en el mercado nacional. Quienes tienen nuevos emprendimientos no indican cambio. En general, están realizando estudios de mercado y organizando la empresa internamente, algunos buscando financiamiento, captando de clientes, promocionando, buscando ubicación estratégica para crecimiento. Algunos están añadiendo nuevos productos, servicios o formatos de modelo de negocio para atender a sus clientes y hacer frente a la competencia. La preparación universitaria influye en los cambios en la visión de las empresas de los estudiantes, pues están permitiendo sentar las bases de crecimiento y expansión que expresan en su visión, a partir de la organización y el fortalecimiento interno de sus empresas para hacer posible esa proyección futura. En relación a su proyección personal, indican que seguirán emprendiendo, la mayoría se ve iniciando e implementando nuevos negocios, delegando y luego formando parte del directorio de las empresas establecidas. En esa entrega de responsabilidades gerenciales, incluyen la idea de delegar a sus hijos si están interesados y tienen la capacidad, para ello algunos ya los están capacitando, caso contrario planean entregar la administración a terceros, pero manteniendo la propiedad.	Todos coinciden en la necesidad de que las empresas establezcan una visión que guíe la marcha del negocio, considerando una línea de tiempo que debe contemplar los cambios del mercado y la sociedad. Asimismo, se considera que para lograrlo deben tener presente sus recursos. La mayoría señala que la formación te ayuda a tener una perspectiva más amplia y profunda que puede cambiar el pensamiento y prevenir los efectos de tus decisiones, dando las herramientas necesarias para mejorar la empresa. Algunas señalan que se está dejando huella más en los integrantes de la primera generación de las empresas familiares y que la segunda va a depender también del padre.	No aplica	Considera que las empresas familiares deben crear órganos de gobiernos formales y en conjunto decidir la visión de la empresa y consensuar, tomar decisiones. Incluso mediante asesorías externa. La visión debe incorporar elementos de trascendencia, valores y profesionalización. Sugiere que se deben crear espacios de democratización en la familia empresaria bajo la luz de una formación técnica y de habilidades blandas.

Nota: Se ha realizado la descripción de los segmentos de investigación en base a las categorías planteadas, elaboración propia, 2018.

A continuación, se presenta en las Tablas N° 8, 9 y 10 los aspectos negativos y positivos encontrados en los segmentos entrevistados.

Tabla 8

Aspectos positivos y negativos de los egresados y estudiantes

ASPECTOS POSITIVOS	ASPECTOS NEGATIVOS
SEGMENTO 1: Egresados y estudiantes	
<p>La mayoría tiene experiencia previa o formación académica en el rubro en el que están, que le han valido para desarrollar el negocio, en los casos de los fundadores, o involucrarse más, en el caso de los que forman parte de la 2da. Generación de las empresas familiares.</p> <p>Muestran un mayor desarrollo de sus habilidades emprendedoras, de los componentes que conforman su cultura emprendedora, respaldado por los conocimientos adquiridos. Ahora investigan, analizan, consideran el entorno, estiman sus riesgos, buscan nuevas oportunidades de desarrollo para la empresa, siguen las tendencias. Han desarrollado pensamiento estratégico.</p> <p>Están realizando innovación organizativa, organizando la empresa al interior, mejorando procesos, de venta, marketing, atención al cliente, clima laboral.</p> <p>Algunos están buscando la diferenciación de sus negocios para hacerle frente a la competencia y captar mercado, tanto a través del producto o servicio.</p> <p>Con los conocimientos adquiridos que apoyan su experiencia práctica sienten más confianza para la toma de decisiones.</p> <p>Se ha maximizado su espíritu emprendedor, que se refleja en el deseo de desarrollar nuevos negocios, independientemente de ya contar con una empresa constituida. Varios como iniciadores de nuevos negocios, en la etapa de desarrollo e implementación, para luego delegar y pasar a ser directivos.</p>	<p>Son pocos los que utilizan herramientas creativas o de innovación, para la generación de nuevos emprendimientos o intraemprendimientos.</p> <p>No muestran interés por el desarrollo de emprendimientos tecnológicos o disruptivos, y en otros casos no hay un desarrollo o incorporación de componente tecnológico para mejorar la competitividad de sus empresas.</p> <p>Si bien manifiestan los valores de la compañía y su beneficio a la sociedad, se observa que muchos no los tenían considerado como algo central de la empresa porque lo expresaron con poca seguridad.</p> <p>En el plano del contexto, carecen de la infraestructura adecuada para tratar asuntos comerciales o formales.</p> <p>La visión futura de su empresa en diferentes casos es imprecisa o no señalan un horizonte de tiempo, que guíe su camino.</p> <p>Los cambios que realizan se enfocan a la mejora de la empresa sin realizar acciones dirigidas específicamente a los clientes. Su política de orientación al cliente dentro de su cadena de valor está en una etapa incipiente.</p>

Tabla 9

Aspectos positivos y negativos de los egresados y estudiantes (continuación)

ASPECTOS POSITIVOS	ASPECTOS NEGATIVOS
SEGMENTO 1: Egresados y estudiantes	
<p>La formación académica les ha permitido a los de 2da. Generación, tener una mejor posición en sus empresas, y en términos generales, tomar un rol más activo para decidir sobre los cambios en sus empresas.</p> <p>Tienen un panorama más amplio sobre la proyección futura de su empresa, algunos están proyectando su expansión a provincia, otros a nivel internacional, para ello están organizando sus empresas y haciendo evaluaciones previas, buscando su financiamiento, considerando el riesgo.</p> <p>Hay vocación de continuidad de sus empresas familiares, para lo cual consideran la capacitación de sus sucesores. Algunos proyectan mantener la propiedad de la empresa en manos de la familia, y la gestión si existe interés de las nuevas generaciones, caso contrario, lo delegarán a terceros.</p>	

Nota: Tabla extensa colocada en dos páginas. Se ha realizado la descripción de los aspectos positivos y negativos de los egresados y estudiantes entrevistados, elaboración propia, 2018.

Tabla 10

Aspectos positivos y negativos directivos de la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC)

ASPECTOS POSITIVOS	ASPECTOS NEGATIVOS
SEGMENTO 2: Directivos	
<p>Coinciden en la necesidad de impartir una formación más práctica para la formación emprendedora, con más análisis de casos y la invitación de ponentes para que narren sus experiencias en clases con el fin de incentivar el emprendimiento.</p> <p>Su interés se centra no solo en el desarrollo de competencias de gestión, sino de habilidades blandas, ambas necesarias y complementarias para formar competencias para la conformación de su cultura emprendedora.</p> <p>Para reforzar la formación emprendedora, además de los cursos propios de la carrera organizan talleres extra académicos no identificados en la malla.</p> <p>Buscan una formación desde diferentes ángulos, desde emprendimientos tradicionales hasta tecnológicos.</p> <p>Están abiertos a cambios y mejoras en la malla curricular para lograr los mejores resultados en la formación de los estudiantes, a partir de una retroalimentación.</p>	<p>Los casos que se analizan según la percepción de los estudiantes están basados predominantemente al ámbito externo y no al local.</p> <p>Están limitados para la implementación de elementos tecnológicos por el perfil del estudiante EPE y el tiempo.</p> <p>No logran conciliar los horarios para las capacitaciones extracurriculares de sus estudiantes.</p> <p>La experiencia práctica que brindan en el desarrollo de las clases según la percepción de los estudiantes es menor a la teórica.</p>

Nota: Se ha realizado la descripción de los aspectos positivos y negativos de los directivos entrevistados, elaboración propia, 2018.

Tabla 11

Aspectos positivos y negativos especialistas

ASPECTOS POSITIVOS	ASPECTOS NEGATIVOS
SEGMENTO 3 y 4 : Especialistas en Empresas Familiares y Emprendimiento	
Profesionales altamente preparados y capacitados en sus especialidades.	Poca de disponibilidad de tiempo para concretar las entrevistas.
Excelente disposición para compartir sus conocimientos y experiencias laborales.	
Visión objetiva y crítica de los temas abordados.	

Nota: Se ha realizado la descripción de los aspectos positivos y negativos de los especialistas entrevistados, elaboración propia, 2018.

4 ANÁLISIS DE DATOS Y RESULTADOS

En este capítulo se analiza la información recopilada en las entrevistas a profundidad aplicadas a los egresados y estudiantes del séptimo al décimo ciclo de la carrera de Administración y Gerencia del Emprendimiento modalidad EPE de la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC), así como a los especialistas en Emprendimiento y Empresas Familiares y, finalmente, a los directivos de la carrera. Se realizaron 22 entrevistas, distribuidas en los cuatro segmentos identificados: 17 estudiantes y egresados, 01 especialista en Emprendimiento, 01 especialista en Empresas Familiares y 03 directivos de la carrera, entre ellos el director actual y el anterior de la carrera y la coordinadora académica.

¿Cuáles son los componentes de la cultura emprendedora que se desarrollan en los estudiantes de la carrera de Administración y Gerencia del Emprendimiento modalidad EPE de la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC)?

En relación a los componentes de la cultura emprendedora establecidos por Galindo, R. & Echavarría, M. (2011): espíritu emprendedor, consideración del riesgo, creatividad e innovación, generación de valor, proactividad y búsqueda de información, se ha llegado establecer que el componente “Espíritu emprendedor” muestra un desarrollo favorable en los egresados y estudiantes entrevistados por cuanto la mayoría ha demostrado tener una mayor “capacidad de pensar, razonar y actuar de manera centrada en las oportunidades” que se plasma en la generación de nuevos negocios o cambios que vienen desarrollando dentro de sus empresas para mejorar su competitividad, obedeciendo al análisis del entorno para la toma de sus decisiones. Incluso, se ha identificado que, el ser dueño de una empresa no restringe su deseo de realizar nuevos emprendimientos. Un grupo de entrevistados que forman parte de la segunda generación de sus empresas familiares, han iniciado emprendimientos paralelos y otros emprendedores fundadores de primera generación no cesan en buscar nuevas oportunidades de negocio. La intención de varios de ellos, es en un futuro pasar a formar parte del directorio de sus empresas y seguir haciendo nuevos emprendimientos.

Para el análisis del desarrollo del espíritu emprendedor es necesario distinguir, entre los egresados y estudiantes entrevistados, tres grandes grupos:

- Los emprendedores con experiencia previa, que son un grupo de estudiantes que ya contaban con empresas antes de capacitarse en la Universidad Peruana de Ciencias

Aplicadas (UPC) y, debido a las necesidades de crecimiento de sus emprendimientos, deciden ingresar la universidad para potencializar sus capacidades de gestión.

“(...) de joven hice un pequeño negocio (...) también construí departamentos para de estudiar, junto a mi esposo, siempre he estado tratando de tener un ingreso adicional (...) soy enfermera y trabajo en un hospital (...)” (Gerente de consultorio médico especializado).

“(...) yo antes de tener mi empresa, vendía cosas en ferias, en provincia, tuve varios negocios antes de este bar (...)” (Gerente Restobar).

- Los emprendedores de la segunda generación de empresas familiares, que llegaron con ciertas habilidades relacionadas a la cultura emprendedora formadas gracias a su entorno, capacitación previa y participación diaria en las actividades de su organización.

“(...) Entré en agosto del 2015 (a trabajar en mi empresa familiar) y en enero del 2016 empecé a estudiar en la UPC, yo ya había terminado otras carreras (...) entré como gerente comercial (...) entré a ver un tema de buscar nuevos clientes, nuevos servicios con los clientes actuales, porque yo ya venía desempeñando de mis trabajos anteriores esa experiencia (...)” (Gerente Empresa de Transporte de Carga).

- Los emprendedores sin ninguna experiencia empresarial previa, pero con el objetivo de formar esas cualidades necesarias para emprender, aprovechando sus conocimientos en otros ámbitos profesionales, lo que llegaron a materializar con el nacimiento de sus propios emprendimientos.

De lo señalado se desprende que la mayoría tenía el componente del espíritu emprendedor algunos un tanto más desarrollado, otros de manera incipiente y un grupo buscaba forjarlo con su aprendizaje.

Sin embargo, al analizar el impacto de la formación recibida en la universidad se establece que todos los estudiantes sí han presentado cambios favorables para el componente “Espíritu Emprendedor”, lo que le da mayor capacidad para gestionar y generar nuevos negocios. Antes, al iniciar sus emprendimientos ellos tomaban decisiones más intuitivas y basadas en necesidades, muchas veces dejando pasar oportunidades; en cambio ahora la toma de decisiones está centrada en las oportunidades, que son analizadas desde una perspectiva más integral y con análisis del riesgo.

“(...) Yo resolvía a veces a mi criterio, pero necesita tener las bases de un conocimiento (...) porque a veces dudaba en algunas cosas (...)” (Gerente de empresa de moda sostenible).

“(…) he tenido que aprender de cero y viendo que los demás ya empezaban a emprender, en ese momento dije ya es hora de poner en práctica lo que estaba aprendiendo para que sea más efectivo el aprendizaje (…)” (Gerente de consultorio médico especializado).

La competencia específica de la carrera “Emprendimiento”, a través de cursos como Pensamiento Emprendedor y Oportunidades de Negocio, Gestión de la Innovación, Modelos de Negocios, es la que alimenta este espíritu emprendedor.

“(…) una competencia única de la carrera, que es la de emprendimiento (…) en donde lo que queremos es que los alumnos tengan conocimientos y puedan implementar (…), gestionar, emprendimientos e intraemprendimientos (…)” (Coordinadora de la carrera de Administración y Gerencia del Emprendimiento de la UPC).

Tal como indica la especialista en Emprendimiento, se debe buscar desarrollar habilidades claves en el emprendedor como el pensamiento creativo y la mentalidad adaptativa.

“(…) hay que desarrollar más el lado del pensamiento creativo que tiene que ver con toda la tendencia del pensamiento innovador, la mentalidad adaptativa, adaptarse a nuevas situaciones, al cambio (…) esas dos son muy importantes para el emprendedor (…)” (Especialista en Emprendimiento).

Otra competencia que favorece el desarrollo de este componente es Dirección Estratégica y Liderazgo a través de los cursos como Dirección y Planificación Estratégica, Diseño Organizacional y Procesos, y Gestión del Talento Humano.

“(…) se requiere de muchas horas de dedicación, horas de investigación para identificar las oportunidades de negocio, una competencia que no solo se basa en el olfato sino en el estudio de la realidad (…)” (Fundadora de la carrera de Administración y Gerencia del Emprendimiento de la UPC).

En cuanto al componente “Consideración del Riesgo”, también se visualizaron cambios favorables, ya que los emprendedores entrevistados iniciaron sus negocios sin hacer una evaluación de sus escenarios posibles, ya sea por necesidad o intuición, pero la formación recibida ha permitido el desarrollo del componente de Consideración del Riesgo, pues varios expresaron hacer proyecciones o evaluaciones previas del negocio y su entorno, aplicando las herramientas adquiridas, que les están permitiendo, de alguna manera, reducir su riesgo y tomar decisiones respaldadas con esos conocimientos.

“(…) cuando ingresé a la carrera quería poner mi clínica (…) luego me di cuenta (…) analizando los riesgos, que lo mejor era poner un centro quirúrgico (…) esa es la visión de mi consultorio ahora (…)” (Gerente de Consultorio Médico).

“(…) quiero hacer una expansión del negocio (…) primero quiero legalizar el patrimonio de la empresa (…) mi visión es que la empresa sea un hipermercado mayorista, (…) lo he evaluado (…) hay un gran potencial (…) he evaluado la locación, el capital de ventas, la venta esperada (…)” (Gerente Empresa Mayorista de Abarrotes).

Este componente se desarrolla a través de competencias como Dirección Estratégica, Pensamiento Crítico, Razonamiento Cuantitativo.

“(…) el estudio de la realidad (…) es una competencia fundamental (…) el cálculo matemático, el numérico es también fundamental, porque es mentira que el emprendedor es pura intuición y que arriesga, gana, bien si pierde, sino tiene que calcular muy bien sus cosas (…) necesitas tener un flujo de caja para que este emprendimiento subsista (…)” (Fundadora de la carrera de Administración y Gerencia del Emprendimiento de la UPC).

En relación al componente “Creatividad e innovación”, en la mayoría se evidencia cambios en los procesos al interior de sus empresas, definidos por Anzola, P., Bayona C., & García, T. (2015) como innovaciones organizativas. Sin embargo, no indican haber utilizado herramientas innovadoras en su gestión empresarial o haber desarrollado o incorporado algún producto o servicio innovador, disruptivo o tecnológico dentro de sus empresas.

“(…) en relación a las ventas por internet (…) los propietarios de la empresas con la que trabajamos son personas mayores, de 50 o 60 años, muchos informales (…) creo que el rubro que estamos no tendría sentido vender por internet (…)” (Gerente de empresa de abastecimiento para transporte público).

De los entrevistados, una minoría sí ha incorporado elementos innovadores en sus emprendimientos, tomando en cuenta las necesidades del mercado o de sus clientes.

“(…) en mi empresa familiar del rubro textil trabajamos por moda, ahora lanzaré mi línea de ropa de algodón orgánico (…)” (Gerente de empresa de moda sostenible).

“(…) en clase conocí el CRM, me interesé mucho, investigué y ante la necesidad de control de las ventas, implementamos uno en la empresa (…)” (Gerente de Distribuidora de Equipos Médicos).

Solo algunos están utilizando herramientas para buscar soluciones creativas en el día a día de sus negocios:

“(…) Inicialmente (el Design Thinking) lo aplico en los procesos que hacemos acá, cualquier cosa que sea para buscar una solución (…) hacemos un proceso creativo (…)” (Gerente de Academia de Natación).

Para desarrollar el componente de “Creatividad e Innovación”, la carrera desarrolla competencias como Investigación e Innovación y Pensamiento Innovador a través de cursos como Gestión de la Innovación, Marketing, Modelo de Negocios, Pensamiento Emprendedor y Oportunidades de Negocios. Es preciso indicar, sin embargo, que dado las características de los estudiantes EPE, se puede sostener la falta de desarrollo o incorporación innovación tecnológica a sus emprendimientos.

“(…) En EPE todavía no vamos a poder hacerlo tan tecnológico como quisiéramos. Tenemos un limitante, porque los alumnos no vienen con ese conocimiento tan tecnológico como los de Pregrado (…)” (Coordinadora de la carrera de Administración y Gerencia del Emprendimiento de la UPC).

“(…) como sello de la carrera, se plantearon diversas metodologías, (…) el Canvas, Design Thinking, hasta un Six Sigma (…) o, de emprendimiento, Osterwalder, cada curso había un método diferente que lo que pretendía es (…) ir potenciando ciertas ideas de negocios, escalable en algunos casos. Nunca nos cerramos solamente a un tema tecnológico, siempre fuimos a explorar diferentes ángulos (…)” (Fundadora de la carrera de Administración y Gerencia del Emprendimiento de la UPC).

Para desarrollar este componente se señala:

“(…) el tema de emprendimiento requiere un enfoque en el entrenamiento de habilidades blandas (…), la más común, la creatividad, la capacidad de innovar (…)” (Director de la carrera de Administración y Gerencia del Emprendimiento de la UPC).

Por su parte la especialista de Emprendimiento sugiere que la universidad debe generar espacios prácticos para influir en la formación de los emprendedores.

“(…) propiciando espacios prácticos de emprendimiento como talleres, workshops de cultura emprendedora, (…) entrepreneurship (…), metodologías ágiles pero bien entendidas (…) validaciones de problemas y productos. Enseñando herramientas, procesos de alta innovación. (…)” (Especialista en Emprendimiento)

Desde la perspectiva del componente “Generación de valor”, la mayoría de entrevistados enmarcaron su intervención en legalidades, como el aporte de impuestos y la generación de empleo.

“(…) con la sociedad contribuyo a las personas a que tengan una mejor vida con los productos que vendo (…) con los colaboradores (…) siempre trato de ver cómo les mejoro, ya sea con la paga, dando más tiempo libre, dando un bono, más comisión, siempre estoy tratando de que la empresa crezca (…) porque puedo darle mejores condiciones a ellos (…)” (Gerente de Empresa de Electrodomésticos).

Otro grupo importante, sobre todo los enfocados al rubro salud y educación, tenían claro que sus negocios, no sólo dinamizan la economía sino que generaban valor a nivel de clientes a través del servicio o producto que comercializan.

“(…) Nuestro enfoque para la academia es un enfoque pro-salud, estamos señalando como misión y visión para la organización que queremos que las personas realmente se eduquen (...) y conozcan que natación es una forma de vida saludable (...) (Gerente de Academia de Natación).

Sin embargo, al analizar las entrevistas de manera integral se halló que la mayoría sí ha incorporado acciones de generación de valor a su compañía desde distintas perspectivas, siendo las más resaltantes las innovaciones organizativas internas tanto en calidad de servicio al cliente, mejora en clima laboral y mejora de los procesos.

“(…) los chicos llevaban sus tareas y regresaban con las mismas (...) los padres venían 7-8pm y no tenían tiempo para hacer las tareas con los chicos (...) se hizo un plan de trabajo se presentó a los padres de familia, todos los hijos con padres que trabajaban podían quedarse, (...) abrimos un turno tarde para que los chicos se quedaran allí a trabajar todas las tareas y capacitar a los chicos que estaban con nivel académico bajo, los papás solo los recogían a descansar (...)” (Promotora de Institución Educativa Bilingüe).

“(…) cuando empecé, en realidad lo hice porque tenía una niña pequeña y no quería dejarla. Decidí abrir la empresa y vender de forma que me permita verla y vi que sí funcionaba (...) las chicas que trabajan conmigo son mamás, están en la misma situación que yo que habían dejado de trabajar. Me enfoqué en ver a personas que estuvieran en mi misma situación para trabajar desde casa (...) es crecer así con ese tipo de personas que son más comprometidas, yo no necesito estar chequeando qué hacen, veo a fin de mes su rendimiento y no me importa si trabajaron un día, una hora, sino que a fin de mes rindieron (...)” (Gerente Soluciones Tecnológicas)

“(…) algo que aprendí y que trabajé mucho, es la parte de la cocreación con el cliente. Antes, yo tenía un producto, yo lo analizaba y ese era mi producto, ahora mi perspectiva es totalmente diferente, es tengo un producto, está en versión prototipo, lo estoy vendiendo pero lo estoy mejorando, constantemente estamos cocreando, viendo. Estamos generando alianzas, utilizando metodologías como el Canvas, que me ayudan a estructurar, ver la curva de valor, qué es lo que ofrece la compañía, que es lo que yo puedo hacer, estoy viviendo el emprendimiento con una mayor perspectiva (...)” (Gerente Centro de Coach Profesional).

El componente de “Generación de Valor” puede incluir diferentes competencias que van desde Emprendimiento, Pensamiento Innovador, Investigación en Innovación, Dirección Estratégica y Liderazgo.

“(…) Lo que se busca no solo es la formación de conocimiento sino que ese conocimiento se tangibilice en salir, hacer productos, se genere empleo, para el

desarrollo (...)” (Fundadora de la carrera de Administración y Gerencia del Emprendimiento de la UPC).

En cuanto al componente “Proactividad”, en efecto la mayoría de estudiantes entrevistados manifestó que como resultado de su aprendizaje académico tomaron un rol más activo en sus empresas en corto tiempo. Así, un sector significativo ha tomado acciones concretas y organizó o está en proceso de mejorar la organización de su empresa.

“(...) los cambios más notorios los hice en el área de logística (...) se implementó una central de pedidos (...) en ventas se implementó un call center (...) en la gestión de almacén también se realizaron mejoras se organizó el almacén por códigos (...)” (Gerente de empresa de abastecimiento para transporte público).

“Cuando inicié el consultorio hice un proyecto simple, elaboré un canvas, mi análisis externo, interno, ¡lo hice realmente!, he ido a ver por las calles de Zárate donde captar pacientes, lo he estudiado (...), me he atrevido a preguntar a la gente (...) Y eso fue por un curso que llevé, Innovación para los Negocios, lo que estaba haciendo lo validé” (Gerente de consultorio médico especializado).

El análisis del entorno también está permitiendo tomar acciones para hacer frente a las amenazas,

“(...) este formato es fácil de copiar y la inversión no es mucha (...) iba saliendo competencia (...) yo digo (el formato) a todos no le vas a caer (...) qué hago, creo una marca nueva (...) para detener un poco la competencia y para tener otro formato (...)” (Gerente de Restobar).

Por otro lado, es importante recalcar que un grupo significativo expresó estar en la búsqueda de nuevas oportunidades de negocio e incluso están realizando emprendimientos paralelos a la gestión de sus empresas actuales.

“(...) siempre me ha gustado el rubro textil (...) en un momento importé mercadería y me presentaba en ferias o showrooms (...) ahora (...) desde Abril estoy con negocio paralelo de prendas personalizadas que vendo online (...) empecé vendiendo a mis amigas, ahora me recomiendan y vendo por mi fanpage (...)” (Gerente de empresa de servicio de transporte y carga).

Las diferentes herramientas que brinda la carrera están permitiendo el desarrollo de la Proactividad a través de las competencias que impulsan a actuar para no quedarse solo en el plano de las ideas.

“(...) Las cosas te van a ir mal, sí pero así es el camino, eso les falta. Bastante habilidades blandas, el no te quedes sentado, anda busca las cosas (...) el emprendedor no pues, el emprendedor la busca como sea y la cultura del no miedo al fracaso, es complicado, pero estamos tratando de incluirlo en los cursos, de hecho en los cursos siempre lo decimos, pero no tengas miedo (...)” (Coordinadora de la carrera de Administración y Gerencia del Emprendimiento de la UPC).

Para finalizar el análisis de los componentes de la cultura emprendedora desarrollados por los estudiantes, en cuanto a “Búsqueda de la información”, la mayoría de entrevistados indicó que las diferentes herramientas aprendidas les han ayudado a realizar una búsqueda más específica, considerando su entorno, mercado y competencia.

“(…) herramientas como el canvas, (...) la cooperación con el cliente en la construcción de producto, el mejoramiento del producto (...) del prototipado (...) ver la curva del valor (...) me hace vivir el emprendimiento con una mayor perspectiva, la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas UPC sí aportó en mi formación pero en mis inicios” (Gerente Centro de Couch Profesional).

Asimismo, un grupo significativo de encuestados hizo mención al aprendizaje del análisis financiero y la toma de decisiones en base a estructuras de costo y análisis de conveniencia.

“(…) los cursos que más me han servido son matemática financiera y finanzas (...) ahora trato de tener los mayores ratios de liquidez (...) extender el pago a proveedores, trato de que mis clientes me paguen todo al contado (...) mis hermanos casi ninguno había trabajado con el banco, yo soy el primero de la familia en trabajar con el banco para mover el capital (...)” (Gerente Empresa Mayorista de Abarrotes).

Este componente de búsqueda de información, que se relaciona con la competencia de Manejo de Información a través de cursos como Investigación de Mercados, Protocolo de la Investigación, es importante por cuanto sus resultados constituyen una gran herramienta para aprovechar las oportunidades de negocio, en base a un análisis crítico de la data obtenida.

“(…) la competencia de análisis crítico, o sea, la información que tienes por ahí o por allá, todas están quizás hasta condensadas, estructuradas y las estadísticas tienes que saber cómo aprovecharlas para sacar un producto o un emprendimiento, que de hecho es una de las competencias que tenemos de la UPC generales (...). (Coordinadora de la carrera de Administración y Gerencia del Emprendimiento de la UPC).

¿Cuáles son los elementos que comprenden la visión de las empresas familiares de los egresados y estudiantes del séptimo al décimo ciclo de la carrera de Administración y Gerencia del Emprendimiento modalidad EPE de la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC)?

En la mayoría de estudiantes y egresados entrevistados, al expresar la visión actual de sus empresas, se identificaron los elementos claves de la visión establecidos por Prieto (2017), destacando principalmente al futuro deseado para la empresa, elemento que se expresa en planes de crecimiento de mercado, planes de expansión e incluso de internacionalización que los entrevistados manifestaron.

“(…) la visión actual de la empresa es posicionarse en nuevos distritos estratégicos y en las principales ciudades del Perú como Arequipa y Trujillo (…)” (Gerente de empresa de abastecimiento para transporte público).

“(…) la visión de mi negocio es aperturar el primer centro quirúrgico especializado en San Juan de Lurigancho (…)” (Gerente de consultorio médico especializado).

“(…) la nueva visión de mi marca es internacionalizar mi negocio (…)” (Gerente de Restobar).

En relación al elemento de futuro deseado para sus clientes, la mitad de los entrevistados, expresaron acciones a desarrollar en la gestión del servicio y la optimización de procesos, que están planificando e implementando dentro de sus empresas, así como el lanzamiento de nuevos productos, que permitirá llegar a más clientes o mejorar en su atención.

“(…) instalamos un área de recursos humanos y un área de marketing, alquilamos un local para las oficinas administrativas (….) se diseñó una estrategia organizacional (…)” (Gerente de Restobar).

“(…) incursionamos en tecnología y redes sociales, creamos un área de marketing y de publicidad, extendimos el mercado penetrando provincias (…)” (Gerente Comercial de Distribuidora de Equipos médicos).

“(…) en diferentes áreas implementé mejoras (….) como el manual de puestos, la organización de la empresa en sí, un organigrama, (….) la organización interna de la empresa (….) en el tema operativo y para los clientes, presentando cuadros más analíticos con herramientas que aprendimos en la universidad (…)” (Gerente de empresa de servicio de transporte y carga).

El elemento de acción social, también ha estado presente en las entrevistas ya que la mayoría destacó una gestión a todo nivel, en valores como la honestidad y el respeto. Asimismo, un pequeño grupo, representado por las empresas que brindan servicios específicos de salud, mencionaron un alto compromiso con sus clientes en beneficio de la salud mental, física y emocional de las personas; también, se presentaron casos de empresas de educación y moda sostenible, en las que destacó un beneficio de formación integral de vanguardia y de alto compromiso con el medio ambiente.

“(…) la honestidad en todo, aquí hay mucha falta de eso, algunos mecánicos actúan de mala fe, algunos no ponen las piezas eso no va con nosotros (….) los conductores, por ejemplo, si un filtro cuesta 20 soles ellos te piden una factura por 30 soles, nosotros no accedemos a esto (….)” (Gerente de empresa de repuesto para transporte pesado).

“(…) he creado una empresa, quiero exportar prendas de algodón (….) me gusta el tema de moda sostenible porque parte de esas características es el trato justo, tanto con el cliente, tus proveedores, con todos los que trabajan, toda la cadena (….)” (Gerente de empresa de moda sostenible).

¿Cuál es la relación existente entre los componentes de la cultura emprendedora y los elementos la visión empresarial?

En las entrevistas realizadas se ha identificado que existe una relación estrecha entre los componentes de la cultura emprendedora y los elementos de la visión de sus empresas, así se ha evidenciado la influencia positiva que ejercen estos componentes en las empresas familiares de los entrevistados en los tres elementos que engloba la visión empresarial. En cuanto al elemento de futuro deseado para la empresa, la mayoría de entrevistados evidenció un espíritu emprendedor más sólido, orientado a la toma de oportunidades basada en el análisis de la información interna y externa, y con un riesgo calculado. Así, los entrevistados afirman que su visión en cuanto al futuro de la empresa se ha ampliado en planes de expansión de productos y mercados e incluso de internacionalización.

“(...) mi visión es que la empresa sea un hipermercado mayorista, (...) lo he evaluado (...) hay un gran potencial (...) he evaluado la locación, el capital de ventas, la venta esperada (...)” (Gerente Empresa Mayorista de Abarrotes).

Asimismo, se ha denotado en la mayoría de entrevistados un perfil de generación de valor para su compañía, siempre inmerso en innovación sobre todo de corte organizativa.

“(...) mi visión es tener la empresa totalmente independizada (de mi gestión), con todas las áreas listas, totalmente completas, con líneas de gerencia y con cuatro locales (...)” (Gerente de Academia de Natación).

“(...) yo tenía una visión de ser proveedor de mis clientes, no crecer, no tener sucursales, ser un mayorista pero ahora mi visión es crear nuevos locales para mis clientes finales (...)” (Gerente de empresa de repuestos de vehículos).

Esto, responde a los objetivos de la carrera que señala la fundadora de la carrera de Administración y Gerencia del Emprendimiento modalidad EPE de la UPC, en relación a la gestión de la propia empresa.

“(...) justamente los cursos de la carrera te llevan a eso, avanzan de las bases hasta el final (...) cómo te financias, estrategias de expansión e internacionalización, en la mitad, está propiedad intelectual porque ahí comienzas a patentar (...) el circuito lo tratamos de hacer como el circuito del ciclo de vida de la empresa. Al principio es planificación, organización, liderazgo, control, desde las bases (...)” (Fundadora de la carrera de Administración y Gerencia del Emprendimiento de la UPC).

En cuanto al elemento de futuro deseado para los clientes, un poco menos de la mitad de los entrevistados indicó propuestas de generación de valor atractivas para sus negocios, así han contemplado en su visión a futuro la incorporación de equipos de última tecnología y estilos en tendencia mundial para atender las necesidades del cliente. De esta manera buscan

fidelizar y mantener una relación de permanencia y beneficio mutuo con sus clientes, a través del correcto manejo de información de última gama y de una acertada proactividad que les ha permitido todas las acciones necesarias para lograr sus objetivos.

“(...) el CRM instalado nos ha permitido atender mejor a nuestros clientes y ha mejorado la venta en casi un 20%, mis clientes están contentos con la incorporación (...)” (Gerente Comercial de Distribuidora de Equipos médicos).

“(...) la tendencia es a lo orgánico, por eso lanzaremos nuestra colección en prendas de algodón 100% orgánico (...)” (Gerente de Empresa Textil).

“(...) si tengo que importar drones porque mi cliente los necesita lo haremos, nosotros abastecemos todas las necesidades de nuestros clientes en nuestro rubro, tenemos esa política desde siempre, nuestro cliente no puede recibir un ‘no’ por respuesta (...)” (Gerente Soluciones Tecnológicas).

Precisamente, el Director de la Carrera de Administración y Gerencia del Emprendimiento EPE de la UPC destaca la importancia de centrar la creación, el desarrollo y la mejora de los productos o servicios de los emprendedores, en los clientes.

“(...) está la tendencia, por un lado a que todos los procesos se centren en el usuario, en el consumidor final, y por otro lado, eso da pie a que la economía pase de una unidad de servicios a una economía de experiencias. Eso tiene que ver con esa capacidad de transformación coyuntural, consecuencia de las disrupciones generadas en buena parte por la tecnología. Eso hace que el enfoque en los negocios sea ya no diseñar grandes productos, grandes servicios sino grandes modelos de negocios que tengan este impacto social, y que tengan estas características de viabilidad, sostenibilidad, factibilidad, escalabilidad (...)” (Director de la Carrera de Administración y Gerencia del Emprendimiento de la UPC)

Finalmente, en el análisis del elemento de acción social, vital por los valores que definen a la empresa y su relación con la sociedad, y que como indica la fundadora de la Carrera de Administración y Gerencia del Emprendimiento EPE de la UPC, deben estar orientados y desarrollados en el modelo de negocio como algo inherente.

“(...) tiene que haber una mirada sistémica, que sea sostenible, y en la que todos ganen y no se vea como un tema de subvención o filantropía sino que sea parte del mismo modelo de negocio” (Fundadora de la Carrera de Administración y Gerencia del Emprendimiento de la UPC).

Se ha encontrado que la mayoría de entrevistados destacan como elementos transversales la generación de valor a través de la gestión en valores como la honestidad y el respeto, así afirman que aplican estos valores tanto con sus proveedores como con los clientes en las acciones del día a día y en su gestión como emprendedores.

“(…) la honestidad en todo, aquí hay mucha falta de eso, algunos mecánicos actúan de mala fe, algunos no ponen la piezas eso no va con nosotros (…) los conductores, por ejemplo si un filtro cuesta 20 soles ellos te piden una factura por 30 soles, nosotros no accedemos a esto (…)” (Gerente de empresa de repuesto para transporte pesado).

“(…) todos mis clientes son mis amigos. Yo lo que busco es que aprendan de su enfermedad (…) no les vamos a dar una pastilla mágica para que ellos se recuperen, pero sí les podemos enseñar a que tengan un mejor estilo de vida y cuáles son los hábitos que tienen que tener para que mejoren su salud (…) tus clientes son todo (…) si no lo tienes clientes tu negocio se muere (…)” (Gerente de consultorio médico especializado).

Por otro lado, destacan las empresas del rubro de salud, que además de tener estos valores inherentes en sus procesos, ofrecen productos y servicios de alto beneficio para la salud mental, física y emocional de las personas. Asimismo, encontramos una minoría de empresas que apoyan la educación integral y moda sostenible con un alto compromiso con el medio ambiente. Esto evidencia un espíritu emprendedor de toma de oportunidades, que sumados al buen manejo de la información, les ha permitido crear productos y servicios innovadores de alto beneficio social.

“(…) yo soy una persona que considero que tengo sentimiento social, y hablando con mi hija del tema de moda sostenible, me metí a un curso donde me enseñó una persona que es muy entendida en el tema, me abrió los ojos y sí, porque el futuro va a ser hacer moda sostenible (…) usar todo natural, no sintético, precio justo con tus proveedores, no puedo yo tener un batallón de personas trabajando por horas, pagando casi nada (…) ” (Gerente de empresa de moda sostenible)

“(…) trabajamos con vidas humanas, una mesa dañada tú la recuperas la puedes arreglar, pero una vida no, y todo lo que puedas hacer va a quedar marcado en el niño, en base de eso nosotros trabajamos (…)” (Promotora de Institución Educativa)

¿Qué cambios se han generado en la visión de las empresas familiares de los egresados y estudiantes del séptimo al décimo ciclo de la carrera de Administración y Gerencia del Emprendimiento modalidad EPE de la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC) durante el periodo 2016-2018?

En las entrevistas realizadas a los estudiantes y egresados, en relación a la visión del negocio, la mayoría de ellos manifestó que la visión inicial se basó en atender las necesidades de un mercado naciente en el que decidieron incursionar a partir de su experiencia laboral o profesional. En general, ellos no tenían una visión establecida, ya que sólo buscaban alcanzar objetivos operativos o financieros que, en ese momento pudieran satisfacer sus necesidades familiares o personales.

“(...) cuando fundé mi emprendimiento solo aproveché la oportunidad de conocer el rubro, buscaba subsistir (...)” (Gerente Empresa de Encofrados).

“(...) al inicio era importar filtros (...) yo tenía una visión más que nada de proveer a mis clientes, no crecer, no tener sucursales, simplemente tener un almacén y ser un mayorista (...) algo que ya conocía era el rubro automotriz (...)”. (Gerente de empresa de repuestos de vehículos).

En algunos casos de empresa familiar de segunda generación, los entrevistados expresaron que cuando ingresaron a laborar en ellas no existía una visión,

“(...) en ese momento pues no había nada... tratando de inventar una (visión) porque no sé (...) (yo ingresé a la empresa) para darle más fluidez (...) cuando entré era solo San Juan de Lurigancho (...)” (Gerente de Operaciones de empresa de repuestos de vehículos de carga – 2da. Generación de empresa familiar)

En cuanto a la visión actual manifestada por los egresados y estudiantes entrevistados, se puede evidenciar que existe un cambio en relación a la visión inicial, ya que la mayoría indicó tener planes de expansión, de incorporación de nuevos productos o penetración a nuevos mercados, incluso algunos indicaron que se proyectan a internacionalizar su marca, producto o empresa.

“(...) la visión de la empresa es ser una empresa de carga aérea y terrestre internacional (...)” (Gerente de empresa de servicio de transporte y carga).

“(...) mi visión hoy es exportar mi propia marca de ropa (...)” (Gerente de empresa de confección textil).

“(...) al inicio la visión era, igual que todos, de paporreta: ser el mejor, pero ahora no. La visión ahora es brindar una formación integral al alumno, ese es el enfoque principal, (...) los valores tienen que estar bien marcados en ellos y hoy es fundamental hacerlos bilingües (...)” (Promotora de Institución Educativa).

Así, en la mayoría de empresas del estudio, se denotó que los cambios más tangibles son los cambios organizacionales que se han visto reflejados en una nueva dirección estratégica que incorpora elementos como la planificación estratégica, la implementación y el control de la compañía. Si bien, las empresas del estudio aún no han culminado esta reestructuración, se encuentran en etapa de implementación y ejecución.

En general, los cambios más destacados se han dado optimizando procesos en el área de operaciones, inventario y almacén, incorporando sistemas de créditos y pagos, planteando un plan comercial y de ventas, y finalmente estableciendo un manual de funciones y puestos.

“(...) formalizar al 100% los procesos de la empresa, (...) hemos contratado una consultora que está reestructurando los procesos y la organización interna de la empresa (...)” (Gerente Academia de Natación).

“(...) los cambios más notorios los hice en el área de logística (...) se implementó una central de pedidos (...) en ventas se implementó un call center (...) en la gestión de almacén también se realizaron mejoras se organizó el almacén por códigos (...)” (Gerente de empresa de abastecimiento para transporte público).

“(..) en clase conocí el CRM, me interesé mucho, investigué y ante la necesidad de control de las ventas, implementamos uno en la empresa (...)” (Gerente de Distribuidora de Equipos Médicos)

En efecto, como señala el especialista en empresas familiares, la formación académica recibida ha influido en desarrollar los elementos que considera claves para un emprendedor y que indica pueden formarse en la universidad, en carreras como Administración o Administración y Gerencia del Emprendimiento

“(...) pensamiento estratégico, te permite analizar oportunidades y amenazas para a partir de ello plantear estrategias; el pensamiento sistémico, te permite ser capaz de organizar tu empresa internamente y crear estructuras eficientes que te permita ejecutar tu estrategia (...)” (Especialista en empresas familiares)

5 DISCUSIÓN DE RESULTADOS

5.1 Hallazgos

- Casi la totalidad de entrevistados tienen o han emprendido negocios tradicionales.
- En el caso de las empresas familiares, se encontró que los estudiantes o egresados que son hijos de la segunda generación están ejerciendo una gerencia interina.
- Pese a tener sus empresas o emprendimientos, la mayoría expresó estar en la búsqueda de nuevas oportunidades de negocios.
- Los estudiantes o egresados entrevistados indicaron que la razón por la cual tomaron la elección de la carrera de Administración y Gerencia del Emprendimiento fue por influencia publicitaria. Otra minoría indicó que fue durante la entrevista de ingreso que los mentores les recomendaron la carrera.
- La mayoría de estudiantes o egresados entrevistados indicaron que la carrera ha desarrollado la malla curricular con un enfoque más internacional que local.
- Los diferentes segmentos entrevistados coinciden que la formación debe ser más práctica que teórica, sin embargo este objetivo que señalan los directivos académicos no se ve reflejado en la dinámica de diferentes cursos, según los estudiantes y egresados.
- Aunque algunos manifestaron estar aplicando las diferentes herramientas aprendidas, consideraron que hubieran preferido desarrollar sus propios emprendimientos dentro de los cursos como casos prácticos.
- La mayoría de entrevistados, que son fundadores de sus emprendimientos, tienen una vocación de continuidad familiar dado que han incorporado o buscan incorporar a los miembros de su familia en la gestión de sus empresas, para lo cual están influyendo en su capacitación profesional.
- Si bien los entrevistados manifestaron desarrollar nuevos emprendimientos, ninguno expresó su intención de iniciar emprendimientos tecnológicos. Asimismo, la mayoría aún no ha incorporado elementos tecnológicos en sus empresas.

5.2 Barreras

- Dificultad para concertar las entrevistas a los estudiantes y egresados debido a la poca disponibilidad de tiempo en razón de sus múltiples labores empresariales y/o académicas y algunos por viaje, lo cual retrasó las fechas de las reuniones y en algunos casos impidieron que se efectúe.

- Aceptación por parte de los fundadores de la empresas familiares para la entrevista, lo que impidió una muestra adecuada para considerar el segmento dentro de la investigación.
- En cuanto a la evaluación del contexto interno durante la entrevista, no se tuvo el ambiente propicio para desarrollar la entrevista, en la mayoría de casos no se contó con una sala de reuniones dentro de la empresa que nos permita un mejor análisis del entorno laboral y se presentaron diferentes interrupciones durante el desarrollo de la misma.

5.3 Brechas

No se tienen brechas en el presente estudio.

6 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Hipótesis planteada:

“El desarrollo de una cultura emprendedora en los estudiantes y egresados del séptimo al décimo ciclo de la carrera de Administración y Gerencia del Emprendimiento modalidad EPE de la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC) influye de manera positiva en la visión de sus empresas familiares.”

Conclusiones:

Al analizar “El desarrollo de la cultura emprendedora en los egresados y estudiantes del séptimo al décimo ciclo de la carrera de Administración y Gerencia del Emprendimiento modalidad EPE de la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas y la influencia en la visión de sus empresas familiares”, se ha validado la hipótesis planteada debido a que la formación de la cultura emprendedora basada en competencias ha transformado la visión de sus empresas, en algunos casos redefiniendo y en otros ampliando los elementos de la visión, principalmente el correspondiente a la proyección futura deseada de la empresa.

- Se concluye que los egresados y estudiantes del séptimo al décimo ciclo de la carrera de Administración y Gerencia del Emprendimiento modalidad EPE de la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC) han presentado cambios notorios en el desarrollo de los componentes de la cultura emprendedora: espíritu emprendedor, consideración del riesgo, proactividad y búsqueda de información, que se manifiestan en las acciones que vienen desarrollando, a partir de la identificación nuevas oportunidades de negocios que los han llevado a iniciar emprendimientos o ampliar sus negocios existentes, utilizando las herramientas aprendidas para analizar el entorno, las tendencias, la competencia, así como sus recursos y capacidades para lanzarse al mercado u obtener una mejor posición competitiva. En estos aspectos se evidencia que una mejor evaluación del riesgo no solo desde el aspecto del conocimiento del entorno sino del uso de herramientas cuantitativas, para hacer proyecciones o cálculos numéricos, que les brindan mayor información y sustento para la toma de decisiones. Esto permite, a su vez, el desarrollo del componente proactividad, que los están conduciendo a tener un rol más activo en sus emprendimientos al involucrarse en la reestructuración de sus empresas, optimizando procesos y aplicando estrategias de planificación para hacer frente a la competencia.

En relación al componente “Creatividad e Innovación”, se registran innovaciones organizativas al interior de sus empresas, sin que ello implique el desarrollo o incorporación de algún producto o servicio innovador, disruptivo o tecnológico. En consecuencia, se constata que en cuanto a “Generación de Valor” esas innovaciones organizativas están aportando valor a la compañía en lo que respecta a la calidad de servicio al cliente, mejora en clima laboral y mejora de los procesos.

- Se identifica que el elemento de la visión futuro deseado para la empresa en la mayoría de egresados y alumnos entrevistados, se centra en planes de crecimiento de mercado, planes de expansión e incluso de internacionalización, mientras el elemento de futuro deseado para sus clientes se circunscribe principalmente en acciones destinadas a la gestión del servicio, la optimización de procesos y el lanzamiento de nuevos productos, para llegar a más clientes o mejorar en su atención. En tanto que, en el elemento de acción social, se destacan los valores de honestidad y respeto, que trasciende en favor, principalmente, de sus clientes y colaboradores. Se resalta, asimismo, en un pequeño grupo de entrevistados, un alto compromiso con sus clientes en beneficio de la salud mental, física y emocional de las personas a través de sus servicios o incorporados en su modelo de negocio como son los casos de empresas de educación y moda sostenible.
- Se establece que existe una relación estrecha entre los componentes de la cultura emprendedora y los elementos de la visión de sus empresas, donde se evidencia una influencia positiva. Así, se reconoce que el desarrollo del espíritu emprendedor, orientado a la toma de oportunidades basada en el análisis de la información interna y externa, y con un riesgo calculado, ha permitido redefinir o ampliar el futuro deseado para la empresa, traducido en planes de expansión e incluso internacionalización, que tienen como base la generación de valor para su compañía a través de mejoras o innovaciones sobre todo de corte organizativa, los cuales, a su vez, generan propuestas atractivas para sus negocios como la incorporación de equipos de última tecnología y estilos en tendencia mundial para atender las necesidades del cliente, permitiendo sostener el futuro deseado para los clientes, con los cuales buscan fidelizar y mantener una relación de permanencia y beneficio mutuo, a través del correcto manejo de información y de una acertada proactividad. El desarrollo del espíritu emprendedor que incorpora valores, se refleja en el

elemento acción social, orientados a modelos de negocios que llevan en su composición el bienestar a su cadena de valor.

- Se identifican cambios en la visión del negocio de los egresados y estudiantes entrevistados, que van desde: la falta de una visión establecida, ya que sólo buscaban alcanzar objetivos operativos o financieros para satisfacer sus necesidades familiares o personales; una visión inicial basada en atender a un mercado donde incursionaron por experiencia laboral, profesional o empresa familiar de segunda generación; la falta de una visión transmitida de la generación anterior; hasta la visión actual manifestada donde se evidencian los cambios. Ellos se traducen en planes de expansión, introducción de nuevos productos, penetración e ingreso a nuevos mercados, incluso, internacionalización de su marca, producto o empresa, que se sostienen en los cambios organizacionales al interior de las empresas que se encuentran en proceso de implementación y ejecución, destacando la optimizando procesos en las diversas áreas de las empresas como operaciones, finanzas, ventas, estableciendo un manual de funciones y puestos, generando planes comerciales o incorporando sistemas de créditos y pagos.

Recomendaciones:

A partir de los hallazgos, el marco teórico revisado y las conclusiones; recomendamos lo siguiente:

“Desarrollar con mayor amplitud y practicidad los componentes de Creatividad e innovación y generación de valor de la cultura emprendedora, que indican Galindo, R. & Echavarría, M. (2011) en los estudiantes de la carrera de Administración y Gerencia del Emprendimiento modalidad EPE de la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas UPC”.

“Trabajar la visión de las empresas de los estudiantes, como señala D’Alessio (2015) con un enfoque de largo plazo, no solo como una mera declaración del futuro deseado sino como una guía real para establecer su plan estratégico a implementarse y ejecutarse en término de plazos y con un control adecuado, durante toda la carrera, lo cual permitirá en paralelo el desarrollo de otras competencias de la carrera”.

“La formación de la competencia específica de Dirección Estratégica y Liderazgo, establecida en la malla curricular de la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC), debe profundizar en el desarrollo de una planificación estratégica estructurada con casos

prácticos aplicados a la realidad directa, trabajando con las empresas de los mismos estudiantes, con el fin de alcanzar no solo un mayor nivel de competencia sino contribuir con la evolución y sostenibilidad de dichos negocios.”

7 REFERENCIAS

- Alcaraz, R. R. E. (2015). *El emprendedor de éxito* (5a. ed.), McGraw-Hill Interamericana, México, D.F. Recuperado de <https://ebookcentral.proquest.com>. [27 de Octubre de 2018].
- Anzola, P.; Bayona-Sáez, C. & García-Marco (2015). La generación de valor a partir de innovaciones organizativas: Efectos directos y moderadores. *Universia Business Review*. España. Recuperado de <https://ubr.universia.net/article/view/1315/generacion-valor-partir-innovaciones-organizativas-efectos-directos-moderadores> [Consulta: 2 de junio de 2018].
- Argandoña, A. (2016). *La misión de la empresa y la responsabilidad social*. Cuaderno N° 29. Cátedra “La Caixa” de Responsabilidad Social de la Empresa y Gobierno Corporativo. IESE Business School Universidad de Navarra. Recuperado de <https://www.iese.edu/Aplicaciones/upload/CuadernosdelaCatedraok.pdf> [Consulta: 08 de agosto de 2018].
- Barroso A. & Barriuso C. (2014). *Informe: La agricultura y la ganadería extremeñas*. Universidad de Extremadura. España. Recuperado de <https://www.unex.es/conoce-la-unex/centros/eia/archivos/iag/2014/La%20agricultura%20y%20la%20Ganaderia%202014.pdf> [Consulta: 15 de octubre de 2018]
- Belausteguigoitia, R. I. (2010). *Empresas familiares: su dinámica, equilibrio y consolidación* (2a. ed.). Recuperado de <https://ebookcentral.proquest.com> [Consulta: 15 de junio de 2018].
- Belausteguigoitia, R. I. (2012). *Empresas familiares: su dinámica, equilibrio y consolidación*. 3ª ed. México D.F.: Mc Graw Hill.
- Bermejo, M. (2017). *Gobernando la empresa familiar: con visión transformadora y liderazgo positivo*. Madrid: Pearson Educación S.A. Recuperado de <https://www.biblionline.pearson.com/Pages/BookRead.aspx> [Consulta: 15 de junio de 2018].
- Boero, J. (abril, 2018). Consejos para consolidar una empresa familiar. *La Cámara, la revista de la CCL*, (822), 30. Recuperado de <https://www.camaralima.org.pe/repositorioaps/0/0/par/edicion822/edicion822.pdf> [Consulta: 05 de junio de 2018].
- Carlos, C., Contreras, L., Silva, M. & Liquidano, M. (2015). *El Espíritu Emprendedor y un Factor que Influencia*. Conciencia Tecnológica No. 49. Instituto Tecnológico de Aguascalientes, Departamento de Ciencias Económico Administrativa. México.
- Carrión Maroto, J. (2007). *Estrategia, de la visión a la acción*. 2ª ed. Madrid: ESIC Editorial. Recuperado de https://books.google.com.pe/books?id=8_PwIoGOa6QC&printsec=frontcover&source=gbg_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false [Consulta: 20 de junio de 2018].
- Centro de Estudios EY (2015). *Informe global sobre las mayores Empresas Familiares*. Recuperado de: [https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-informe-global-sobre-las-mayores-empresas-familiares-resumen-ejecutivo/\\$FILE/ey-informe-global-sobre-las-mayores-empresas-familiares-resumen-ejecutivo.pdf](https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-informe-global-sobre-las-mayores-empresas-familiares-resumen-ejecutivo/$FILE/ey-informe-global-sobre-las-mayores-empresas-familiares-resumen-ejecutivo.pdf) [Consulta: 19 de Julio de 2018].
- Chiavenato, D. (2001), *Administración – Proceso Administrativo*. 3ª Ed. México: Mc Graw Hill.
- Congreso de la República del Perú. (02 de julio de 2013). Ley que modifica diversas leyes para facilitar la inversión, impulsar el desarrollo productivo y el crecimiento

- empresarial. [Ley N° 30056]. Recuperado de <https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/ley-que-modifica-diversas-leyes-para-facilitar-la-inversion-ley-n-30056-956689-1/> [Consulta: 24 de junio de 2018].
- D'Alessio, F. (2015). *El proceso estratégico: un enfoque de gerencia*. 3ª ed. Lima: Pearson.
- De Alba C., Gastón (2015). *Factores que afectan la decisión de sucesores internos o externos en los procesos de sucesión en las empresas familiares*. (Tesis, Universidad de las Américas Puebla, Departamento de Administración de Empresas. Escuela de Negocios y Economía. España).
- Febres, Ximena. (2014). *Problemática de las empresas familiares ante la afectación de la gestión del patrimonio familiar, Arequipa 2013*. (Tesis de maestría, Universidad Católica De Santa María, Escuela de Post Grado. Arequipa, Perú). Recuperado de <http://docplayer.es/88122098-Universidad-catolica-de-santa-maria-escuela-de-post-grado.html> [Consulta: 23 de Junio de 2018].
- Francés, A. (2006). *Estrategia y planes para la empresa con el cuadro de mando integral*. Naucalpan de Juárez: Pearson Educación de México S.A. de C.V.
- Galindo, R. & Echavarría, M. (2011). *Diagnóstico de la cultura emprendedora en la Escuela de Ingeniería de Antioquia*. Revista EIA, ISSN 1794-1237 Número 15, p. 85-94. Escuela de Ingeniería de Antioquia, Medellín (Colombia).
- Garland, M. (2018). Asociación de Empresas Familiares del Perú (AEF Perú) (12 de agosto de 2018). *Empresas familiares contribuyen con el 40% del PBI, pese a corto tiempo de vida*. Diario Gestión. <https://gestion.pe/economia/empresas-familiares-contribuyen-40-pbi-pese-corto-vida-nndc-241306> [Consulta: 20 de Setiembre de 2018]
- Gonzáles, J., Manrique O. & Gonzáles, O. (2010). La visión gerencial como factor de competitividad. *Revista EAN*, (69), 42-59. DOI: <https://doi.org/10.21158/01208160.n69.2010.516> [Consulta: 15 de Junio de 2018].
- Hernández C. & Arano R. (2015). *El desarrollo de la cultura emprendedora en estudiantes universitarios para el fortalecimiento de la visión empresarial*. Revista Ciencia Administrativa 2015-I. Universidad Veracruzana. México.
- Hidalgo Proaño, L. (2014). *La cultura del emprendimiento y su formación*. Revista Alternativas. ISSN 1390 1915. 15(1):46-50. Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, Ecuador.
- Kotter, J. (1995). *Liderando el cambio: por qué los esfuerzos de transformación fracasan*. <http://dii.uchile.cl/~eolguin/G%20del%20C/docs/Cambio%20y%20Gestion%20del%20cambio/Liderando%20el%20cambio%20John%20Kotter.pdf> [Consulta: 18 de octubre de 2018].
- Madrigal, B. (2015). *Cuatro ejes para conformar una cultura emprendedora*. Primera Edición. ISBN 978607-8336-63-0. Publicado por Prometeo Editores S A de CV. México.
- Martínez, Echezárraga, Jon. *Empresas familiares: reto al destino*, Ediciones Granica, 2010. ProQuest Ebook Central, <https://ebookcentral.proquest.com/lib/upcsp/detail.action?docID=3209199> [Consulta: 21 de junio de 2018]
- Martínez, P. D., & Milla, G. A. (2005). *La elaboración del plan estratégico y su implantación a través del cuadro de mando integral*. España: Díaz Santos.
- Martínez-Rodríguez, F. (2009). *Cultura emprendedora, ética y educación: una aproximación teórica a un nuevo modelo de desarrollo socio-económico*. Rev. Educ. Univ. Gr. (2009). Vol. 22:2, págs. 101-118]. Universidad de Granada. Recuperado

- de <http://reugra.es/index.php/reugra/article/viewFile/34/36> [Consulta: 26 de agosto de 2018].
- Mendoza, D. E., & Mendoza, D. Y. (2016). *Tres claves de éxito de la familia empresaria: un camino hacia la profesionalización*. Lima: Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC).
- Ministerio de la Producción (2017). *Las Mipyme en cifras 2016*. Lima: Ministerio de la Producción. Recuperado de: <http://ogeiee.produce.gob.pe/images/oe/Mipyme-en-cifras-2016.pdf>. [Consulta: 24 de setiembre de 2018].
- Pérez Martínez, A. (2011). *Los Valores Organizacionales: ¿De dónde vienen y hacia dónde van?* Strategos Año 3 N° 6. Cuba: Universidad de Ciego de Ávila. Recuperado de http://fondoeditorial.uneg.edu.ve/strategos/numeros/s06/s06_art02.pdf [Consulta: 11 de Agosto de 2018]
- Prieto, C. (2017). *Emprendimiento: Conceptos y plan de negocios*. 2ª ed. México: Pearson Educación de México. <https://www.biblionline.pearson.com/Pages/BookRead.aspx> [Consulta: 20 de junio de 2018].
- Real Academia Española (RAE). (2006). Imperdible. En *Diccionario esencial de la lengua española* (DRAE). 22ª ed. Madrid: Espasa Calpe y RAE.
- Reyes-López, O. (2012). *Planeación Estratégica para la Alta Dirección*. EE.UU: Palibrio. Recuperado de: http://www.academia.edu/11470955/Planeaci%C3%B3n_Estrat%C3%A9gica_para_Alta_Direcci%C3%B3n . [Consulta: 24 de setiembre de 2018].
- Rienda, L. & Pertusa, E. (2002). Una aproximación teórica a la estructura organizativa de las empresas familiares. Boín de Estudios Económicos; Bilbao Tomo 57, N.º 177. Recuperado de: <https://search.proquest.com/docview/1348762454/1ED702A015E04FDCPQ/1?accountid=43860> [Consulta: 2 de junio de 2018]
- Robbins, S. & Judge, T. (2017). *Comportamiento organizacional*. 17ª ed. México: Pearson Educación.
- Romero Roaro, S. (2009). *La cultura organizacional como valor empresarial: ¿Un activo de capital? o ¿Un pasivo oculto?* México: Pearson Educación.
- Sampieri Hernández, R. (2014). *Metodología de la Investigación*. 6ª ed. México D.F.: Mc Graw Hill Education
- Serida, J., Guerrero, C., Alzamora, J., Borda, A., & Morales, O. (2017). *Global Entrepreneurship Monitor: Perú 2016-2017*. Lima: Universidad Esan. Recuperado de <https://www.esan.edu.pe/publicaciones/2017/10/12/GEM%202016-2017%20VF.pdf> [Consulta: 15 de Setiembre de 2018].
- Solano Gallegos, A. (2017). *La sucesión y su relación con la continuidad en las empresas familiares en la ciudad de Cuenca*. Lima: Universidad Nacional Mayor de San Marcos. [Consulta: 20 de junio de 2018].
- Tàpies, J. (2009). *Empresa familiar: ni tan pequeña, ni tan joven*”. Barcelona: Fundación Jesús Serra.
- Trevinyo-Rodríguez, R. (2010). *Empresas Familiares visión Latinoamericana: Estructura, gestión, crecimiento y continuidad*. México D.F.: Pearson Educación.
- Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC). (2018). *Portal UPC*. <https://www.upc.edu.pe/> [Consulta: 24 de octubre de 2018]

8 ANEXOS

Anexo N° 1 Malla curricular de la carrera de Administración y Gerencia del Emprendimiento

COMPETENCIAS GENERALES

COMPETENCIAS ESPECÍFICAS

NOMBRE DEL CURSO

CRÉDITOS

TIPO DE CURSO

Comunicación Escrita

Comunicación Oral

Pensamiento Crítico

Razonamiento Cuantitativo

Manejo de la Información

Ciudadanía

Pensamiento Innovador

Dirección Estratégica y Liderazgo

Gestión Comercial

Investigación e Innovación

Emprendimiento

REQUISITOS

CICLO 1 CRD 20

Fundamentos de la Gerencia

Marketing

Matemática

Estrategias de Redacción

CICLO 2 CRD 20

Diseño Organizacional y Procesos

Economía

Contabilidad

Historia Crítica del Perú y Del Mundo

CICLO 3 CRD 20

Pensamiento Emprendedor y oportunidades de negocio

Matemática Empresarial

Costos y Presupuestos

Estrategias de Comunicación

CICLO 4 CRD 20

Gestión de la Innovación

Gestión de Negocios Familiares

Matemática Financiera

Seminario de Investigación Académica

CICLO 5 CRD 20

Modelo de Negocio

Gestión del Talento Humano

Estadística

Ética y Ciudadanía

CICLO 6 CRD 20

Propiedad Intelectual

Investigación de Mercados

Métodos Cuantitativos para los Negocios

Globalización: Enfoque cultural y económico

CICLO 7 CRD 20

Nuevos Productos y Nuevos Mercados

Ventas Efectivas y Servicio al Cliente

Administración de las Operaciones

Finanzas Aplicadas

CICLO 8 CRD 20

Dirección y Planificación Estratégica

Diseño del Plan de Marketing

Evaluación de Proyectos

Instrumentos para la Investigación

CICLO 9 CRD 20

Estrategias de Expansión e Internacionalización

Protocolo de Investigación

Recursos Tecnológicos

Electivo

CICLO 10 CRD 20

Financiamiento para la Innovación

Estrategias de Negociación

Electivo

Electivo

CURSOS 40

CREDITAJE TOTAL 200

Anexo N° 2 Síntesis de entrevistas según segmentos

S1-Segmento 1; S2-Segmento 2; S3-Segmento 3; S4-Segmento 4

Categoría 1: La cultura emprendedora de los egresados y estudiantes del séptimo al décimo ciclo de la carrera de Administración y Gerencia del Emprendimiento modalidad EPE de la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC)

1. ¿Cuál es la razón por la que ingresaste a estudiar la carrera de Administración y Gerencia del Emprendimiento?

S1. Gestión de emprendimiento y empresa familiar. La mayoría ingresó a estudiar para aprender a gerenciar su empresa y organizarla, pues contaban con la experiencia empírica pero consideraban que les faltaban los conocimientos técnicos para hacer frente a nuevos desafíos de la empresa en razón de su crecimiento y facilitar la toma de decisiones. Otros para emprender un nuevo negocio.

2. ¿Sientes que has logrado o estás en camino de lograr tu objetivo?

S1. La mayoría afirma haber alcanzado los objetivos que se plantearon en los inicios de la carrera y otros que están en proceso. Uno de los entrevistados resaltó el gran aporte que le hizo a su aprendizaje el intercambio que realizó. Entre los cursos que más influyeron en su aprendizaje y que le han servido para aplicarlo en sus empresas o emprendimientos están Planeamiento Estratégico, Diseño organizacional, Finanzas, RR.HH., Propiedad Intelectual, Investigación de Mercado, Ventas y Marketing, que les han servido para hacer los análisis del entorno, el mercado, captar clientes, mejorar los procesos internos. Es importante señalar que algunos resaltaron la necesidad de una formación más práctica que teórica, centrada en la realidad local. Se observó que a partir de su aprendizaje, varios estudiantes se han apoyado en recursos externos para lograr sus objetivos.

3. ¿Has pensado en desarrollar o has desarrollado alguna idea de negocio, producto, servicio o proceso nuevo dentro o fuera de tu empresa?

S1. Los emprendedores que cuentan con empresas establecidas, tanto de primera como de segunda generación han desarrollado intraemprendimientos, destinados a la mejora de la organización interna, optimización de procesos, de ventas, atención al cliente, control de mercadería, estrategias. Otro grupo ha generado emprendimientos con base de diferenciación, siguiendo tendencias. Sin embargo, en líneas generales, no se han creado

emprendimientos disruptivos o tecnológicos. La capacitación recibida ha fortalecido su "espíritu emprendedor", por cuanto están desarrollando cambios en sus empresas o emprendimientos respaldados con los conocimientos adquiridos.

4. ¿Qué consideraciones has tenido para ejecutar esta iniciativa en relación a los cursos, métodos o herramientas aprendidas en la carrera?

S1. Las herramientas o métodos que utilizan están relacionados principalmente a la planeación estratégica como el Canvas, el FODA, asimismo realizan investigación de mercado (búsqueda de información), realizan proyecciones, estiman sus finanzas (consideración del riesgo). Quienes tienen empresas antes de iniciar la carrera están realizando innovación organizativa, organizando el negocio, mejorando procesos de atención, de ventas, marketing (creatividad e innovación), sin embargo, en este último aspecto se advierte un uso reducido de herramientas de innovación.

5. ¿Cómo nació su negocio?

S1. La mayoría de emprendimientos han surgido por necesidad, tomando en cuenta la experiencia laboral previa para la elección del rubro del negocio y en otros casos también influidos por su profesión anterior, pues casi la mitad de entrevistados tienen estudios profesionales previos. Algunos señalan que iniciaron sus emprendimientos tras renunciar o perder su trabajo y un grupo por oportunidad, porque fueron invitados a participar en el negocio o fueron involucrados por otros.

6. ¿Cuáles son los objetivos de la carrera de Administración y Gerencia del Emprendimiento?

S2. Formar emprendedores con pensamiento global, crítico, capacidad de gestión y orientado a identificar oportunidades, consolidar proyectos y hacerlos sostenibles, emprendedores versátiles capaces de hacer su propia empresa y desarrollar modelos de negocios desde su posición como colaboradores.

7. ¿Cuáles son las acciones que desarrollan para alcanzar cada uno de los objetivos que se han planteado?

S2. Desarrollar competencias generales de gestión y específicas de la carrera como emprendimiento e intraemprendimiento, a través de temas de modelo de negocio, innovación, desarrollo de habilidades blandas, de gestión, liderazgo, recursos tecnológicos.

Se utilizan metodologías para la formación de competencias objetivas a nivel general, y específico como el Canvas, Design Thinking, Osterwalder, mediante un circuito incremental de enseñanza. Manifiestan que en sus inicios el enfoque de la carrera no solo se basó en temas tecnológicos, sino en proyectos tradicionales, emprendimientos sociales, tecnología intermedia y emprendimientos tecnológicos. Actualmente, además de los cursos de la carrera organizan talleres no identificados en la malla y para hacer mejoras recurren a la retroalimentación de los mismos estudiantes.

8. ¿Cómo la carrera desarrolla el espíritu emprendedor en sus estudiantes?

S2. Mediante cursos más prácticos que teóricos, de casos de estudio, interacción. Algunos señalan que alrededor de la formación de habilidades blandas se requiere una triangulación del equipo, los recursos y el compromiso del mismo emprendedor.

9. ¿Cuáles son los factores críticos que considera para la conformación de una cultura emprendedora en los estudiantes?

S2. Los directivos señalan la formación de habilidades blandas, liderazgo, resiliencia, cultura de equipo y a nivel del entorno necesario para esta formación el desarrollo de clases prácticas, resolución de casuística, investigación, misiones académicas para acercar a los estudiantes a la realidad emprendedora.

S3. El especialista señala que la conformación de una cultura exitosa requiere una educación emprendedora que incentive la generación de productos entregables para que vivan la experiencia y no solo a nivel académico teórico sino práctico porque señala que emprender se aprende emprendiendo.

10. ¿Qué características, habilidades, destrezas o comportamientos considera importantes que debe tener un emprendedor?

S2. En general, señalan que un emprendedor debe contar con habilidades blandas como la resiliencia, el trabajo en equipo, la capacidad de comunicación.

S3. Pensamiento creativo e innovador, mentalidad adaptativa y al cambio. Habilidades de comunicación: efectivo, asertivo, negociación, empatizar, observador, intuitivo, networking. Liderazgo adaptativo.

11. ¿Qué impacto en la sociedad podría generar la formación de una cultura emprendedora?

S2. El impacto en la sociedad parte de la profesionalización de las empresas con el fin de fortalecerlas y, por otro lado, la generación de autoempleo, a través de la implementación de modelos de negocio que a su vez brinde bienestar a los clientes. La carrera en la modalidad EPE todavía no introducir tanto componente tecnológico por el perfil del estudiante y los ciclos que demandaría.

S3. En el desarrollo del país pero se deben involucrar: educación básica emprendedora, modelos de negocio sofisticados, especialistas en innovación.

Categoría 2: Las empresas familiares de los egresados y estudiantes del séptimo al décimo ciclo de la carrera de Administración y Gerencia del Emprendimiento modalidad EPE de la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC)

12. Desde que ingresaste a laborar en tu empresa, ¿has cambiado de posición dentro de ella? ¿por qué?

S1. La formación académica ha permitido el ascenso en la empresa familiar de quienes son integrantes de la segunda generación. Los emprendedores fundadores que tienen emprendimientos nuevos cumplen diversas funciones y los que poseen empresas constituidas de varios años están delegando funciones para centrarse en algunos asuntos del negocio como la parte financiera. Ellos por ser emprendedores fundadores siempre han ocupado la gerencia general.

13. ¿Cómo puede influir la formación académica universitaria de los emprendedores en sus empresas familiares?

S2. Los directivos dan diferentes perspectivas de la influencia de la formación que van desde la generación de una nueva visión y credenciales para gestionar las empresas y ayudarlas en su crecimientos hasta su profesionalización en el caso de empresas familiares.

S3. Propiciando espacios prácticos de emprendimiento como Workshop de innovación, internship, validaciones de problemas y productos. Enseñando herramientas, metodologías ágiles, procesos de alta innovación.

14. ¿Has considerado la integración de miembros de la familia en tu empresa?

S1. La mayoría de empresas ha incorporado familiares en la gestión del negocio y ha considerado que la propiedad continúe en manos de la familia. Algunos han manifestado que les gustaría que participen en la gestión pero por voluntad, otros en tanto están

capacitándolos o considerando prepararlos para que les suceda más adelante. Uno a futuro solo considera a la familia como accionistas o en el directorio y no en la gestión.

15. Desde su perspectiva, ¿cuál es la relación que existe entre los emprendimientos y las empresas familiares?

S4. Toda empresa es un emprendimiento. Cultura familiar e individual, comportamiento, visión oportunidad, y liderazgo.

16. ¿Cuáles son los orígenes de las empresas familiares que existen actualmente?

S4. Generalmente por una necesidad económica, profesional, motivacionales, personal, sentimental.

17. Las empresas familiares afrontan numerosos problemas para mantenerse en el tiempo. ¿Cuáles piensa Ud. que pueden ser las principales causas?

S4. Los relacionales (comunicación), falta de inteligencia emocional. Falta de estrategias, de políticas, de estancias, falta de indicadores. La supervivencia: falta de alineamiento de la visión, no potencian su liderazgo de otras generaciones, no consensan temas patrimoniales, problemas con la cultura familiar (paternalistas)

18. ¿Cuál es el riesgo de no tener emprendedores entre las nuevas generaciones de las empresas familiares?

S4. La desaparición de la empresa. Los familiares no están alienados. No se tengan líderes con las competencias adecuadas, conflictos económicos.

19. ¿Cómo puede influir la formación académica universitaria de los emprendedores en sus empresas familiares?

S4. En una formación técnica y de habilidades blandas. Mediante el desarrollo del pensamiento estratégico, que permite identificar las oportunidades o amenazas para plantear las estrategias y el pensamiento sistémico que brinda la capacidad de organizar la empresa internamente, crear estructuras eficientes y eficaces, para ejecutar las estrategias planteadas. También es necesaria la comunicación efectiva para relacionarse con su entorno.

El pensamiento estratégico permite identificar oportunidades o amenazas para a partir de ellos plantear las estrategias, el pensamiento sistémico brinda la capacidad de organizar la empresa internamente, crear estructuras eficientes y eficaces, para ejecutar las estrategias

planteadas. Y la comunicación efectiva, que es la inteligencia emocional, que se necesita para relacionarse no solo con la familia sino con el resto de la organización, ser empático, transmitir adecuadamente los mensajes.

Categoría 3: La visión de las empresas familiares de los egresados y estudiantes del séptimo al décimo ciclo de la carrera de Administración y Gerencia del Emprendimiento modalidad EPE de la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC)

20. Cuando inició la empresa, ¿cómo se proyectaba en el futuro?

S1. Inicialmente, solo se proyectaban a atender a los clientes según la demanda que tenía la empresa. Un sector consideró el crecimiento y el posicionamiento y muchos no se habían planteado una visión o era imprecisa.

21. ¿Cuáles consideras que son los valores fundamentales de la empresa?

S1. Todos expresan valores desde el comportamiento de los participantes de la organización en favor de la misma empresa y de los clientes, destacando honestidad, respeto, calidad, integridad y compromiso, seguidos de responsabilidad, trabajo en equipo y orientación al servicio, de donde se desprende la "generación de valor" que se genera a sus clientes, colaboradores y a la misma empresa.

22. ¿Considera que su negocio contribuye a la sociedad? ¿Cómo?

S1. Algunos expresan su contribución a la sociedad con acciones propias de la actividad de su negocio, en favor de la salud, la educación y el medio ambiente. Un pequeño grupo lo asocia con la responsabilidad social.

23. ¿Cuándo iniciaste la carrera cuál era la visión de tu empresa?

S1. La visión inicial del negocio ha sido atender la demanda cautiva. Algunos no contaban con visión y otros pensaban en crecer y ser los mejores, como una manifestación de lo que deseaban, pero no hacían ningún planeamiento estratégico de cómo llegar a materializarlo.

24. ¿Cuál es la visión actual de la empresa? ¿Cómo se proyecta a futuro?

S1. Actualmente, las empresas se proyectan a expandirse y generar nuevas líneas de negocio. La mayoría indica crecimiento en el mercado nacional y alguno en el internacional, asimismo consolidación en el mercado limeño y otros en el mercado nacional. Quienes tienen nuevos emprendimientos no indican cambio.

25. ¿Qué acciones se están realizando para que se logre esa visión?

S1. En general, se están realizando estudios de mercado y organizando la empresa internamente, algunos buscando financiamiento, captando de clientes, promocionando, buscando ubicación estratégica para crecimiento.

26. ¿Crees que los estudios realizados han influido o contribuido para ello?

S1. La preparación universitaria ha influido en los cambios en la visión de la empresa. Todos manifiestan que los estudios han influido, pocos manifiestan parcialmente. Algunos a través de cursos específicos de la carrera y la mayoría con los generales, de gestión. Uno caso con el networking generado entre compañeros y profesores.

27. ¿Cómo te ves a futuro en tu empresa?

S1. Los estudiantes se proyectan a ser parte del directorio de su empresa, los que integran la segunda generación de sus empresas familiares iniciando sus propios emprendimientos y los emprendedores fundadores, delegando responsabilidades o la gerencia para emprender nuevas oportunidades de negocio. En esa entrega de responsabilidades gerenciales, incluyen la idea de delegar a sus hijos si están interesados y tienen la capacidad o, en su defecto, a terceros.

28. ¿Cuáles son los elementos o factores que debería conformar una visión?

S2. Todos coinciden en la necesidad de establecer una visión que guíe hacia donde quieren ir, considerando una línea de tiempo que debe contemplar los cambios del mercado y la sociedad. Asimismo, se considera que para lograrlo deben tener presente sus recursos.

S4. La visión debe contemplar la profesionalización, la trascendencia y los valores. Se debe establecer en la empresa órganos de gobiernos formales y en conjunto decidir la visión de la empresa, consensuar y tomar decisiones. Incluso mediante asesorías externa.

29. ¿Cómo la formación o capacitación de las nuevas generaciones pueden contribuir a los cambios en la visión de su empresa familiar?

S2. La mayoría señala que la formación te ayuda a tener una perspectiva más amplia y profunda que puede cambiar el pensamiento y prevenir los efectos de tus decisiones, dando las herramientas necesarias para mejorar la empresa. Algunas señalan que se está dejando

huella más en los integrantes de la primera generación de las empresas familiares y que la segunda va a depender también del padre.

S4. Generando espacios de democratización en la familia empresaria bajo la luz de una formación técnica y de habilidades blandas.