UNIVERSIDAD PERUANA DE CIENCIAS APLICADAS

FACULTAD DE NEGOCIOS

PROGRAMA ACADÉMICO DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**Análisis de la Influencia del liderazgo del emprendedor
en la etapa de crecimiento de la pequeña empresa exitosa
en el sector servicios, en Lima Metropolitana**

TESIS

Para optar el título profesional de Licenciada en Administración de Empresas

AUTOR(ES)

Cabrejos Novoa, Ximena Carol (0000-0001-5103-9640)

Revoredo Díaz, Claudia (0000-0002-3856-0658)

ASESOR

Gamarra Vargas, Natalie Margarita (0000-0002-7289-6462)

Lima, 19 de Julio de 2018

DEDICATORIA

Queremos dedicar este trabajo de investigación a nuestra familia porque sin su apoyo no lo hubiéramos logrado.

A mis padres que son lo más importantes en mi vida, a mi hermano y novio que me apoyaron y dieron fuerza para continuar y terminar este trabajo. Gracias por todo.

A mis padres que son mi ejemplo de fortaleza y superación a seguir, a mis hermanos, quienes siempre han sido mis grandes amigos y mi mayor apoyo, a mi fuerte y hermosa hija, quien es fuente de amor incondicional y mi motivación más grande para continuar creciendo.

AGRADECIMIENTOS

Este trabajo de Investigación es el resultado de nuestro esfuerzo y dedicación en estos 6 meses de indagación, exploración y trabajo de campo.

Por ello queremos agradecer a todas las personas que estuvieron involucradas en este trabajo. En primer lugar agradecemos a Dios por su bendición con nosotras, de la misma forma agradecemos a nuestra familia; padres, hermanos, hija por estar pendientes de nosotros y apoyarnos en todo momento para que todo salga muy bien.

Además, nuestro agradecimiento a nuestra asesora Natalie Gamarra Vargas, quien siempre nos apoyó, orientó y dirigió en este trabajo de investigación.

Por último y no menos importante queremos agradecer a todas las personas que directa o indirectamente nos ayudaron a concluir este trabajo de investigación; amigos y entrevistados que siempre estuvieron dispuestos a apoyarnos y a brindarnos información relevante para finalizar nuestro trabajo.

RESÚMEN

El presente trabajo de tesis tiene como objetivo ser una ayuda para el emprendedor, orientándolo en la línea de crecimiento de su pequeña empresa al analizar la influencia del liderazgo del emprendedor en la etapa de crecimiento de la pequeña empresa exitosa en el sector servicios, en Lima Metropolitana.

En el primer capítulo, se investiga y presenta el marco teórico, mismo que ayudará a darnos una idea del contexto en el que una pequeña empresa exitosa se mueve, describiendo como primer punto, a la empresa en el contexto actual y su ciclo de vida así como para entender en qué parte del mismo, se sitúa la presente investigación. De igual forma se incluirán conceptos tales como emprendedor y competencia, así como los tipos y características que estos tienen. El capítulo cierra con la descripción de los sectores económicos, con la finalidad de explicar el contexto en el que están inmersas las pequeñas empresas exitosas hoy en día. Todo ello para, así, finalmente, poder realizar la orientación consistente y precisa al emprendedor, inicialmente indicada.

En el segundo capítulo, se explica la metodología y fuente de datos. Se lleva a cabo una investigación cualitativa del tipo descriptiva y explicativa, empleando un diseño de teoría fundamentada. Esta se realiza con el fin de comprobar el tipo de liderazgo que debe ser ejercido por el emprendedor en la etapa de crecimiento de su pequeña empresa exitosa.

En el tercer capítulo, se recopila y analiza la información relevante obtenida en el trabajo de campo, de los segmentos definidos con la finalidad de dar respuesta a cada una de las preguntas de investigación propuestas.

En el cuarto capítulo, se detallan los hallazgos y barreras encontradas a lo largo de todo el proceso de la presente investigación.

Finalmente, se presentan las conclusiones y recomendaciones finales tras revisar los resultados de la presente investigación, las cuales serán esenciales para que el emprendedor pueda tomar mejores decisiones y llegue a tener una empresa sostenible. Así mismo, el presente trabajo de investigación dará pautas a futuros tesisistas para nuevas investigaciones.

PALABRAS CLAVE : Liderazgo del emprendedor, pequeña empresa del sector servicios, Lima Metropolitana.

ABSTRACT

This thesis work aims to be an aid for the entrepreneur to guide him in the line of growth of his small business by analyzing the influence of the entrepreneur's leadership in the growth stage of the successful small business in the service sector, in Lima Metropolitana.

In the first chapter, the theoretical framework is investigated and presented. This framework will help us to give you an idea of the context in which a successful small business is immersed, it also describes the company in the current context and its life cycle, to understand in which part of the present investigation is located. Likewise, concepts such as entrepreneur and competence will be included, as well as the types and characteristics they have. The chapter closes with the description of the economic sectors, with the purpose of explaining the context in which current successful small businesses are immersed. All this in order to be able to carry out the consistent and precise orientation for the entrepreneur.

In the second chapter, the methodology and data source is explained. A qualitative research of descriptive and explanatory type is carried out, using a grounded theory design. This is done in order to check the type of leadership that should be exercised by the entrepreneur in the growth stage of his successful small business.

In the third chapter, the relevant information obtained in the fieldwork is collected and analyzed from the segments defined in order to answer each of the proposed research questions.

The fourth chapter details the findings and barriers found throughout the entire process of the present investigation.

Finally, the conclusions and final recommendations will be presented after reviewing the results of the present research, which will be essential for the entrepreneur to make better decisions in order to achieve a sustainable company. Likewise, the present research work will give guidelines to future thesis students for new research.

Key words: the entrepreneur's leadership, small business in the service sector, Lima Metropolitana

Tabla de contenido

INTRODUCCIÓN.....	1
CAPITULO 1	4
1.1 EMPRESAS	4
1.1.1. DEFINICION DE EMPRESAS	4
1.1.1.1 Definición de Empresa Exitosa	4
1.1.2. CICLO DE VIDA DE LA EMPRESA.....	5
1.1.3. CLASIFICACION DE LAS EMPRESAS	6
1.1.4. PEQUEÑAS EMPRESAS.....	6
1.1.4.1. Definiciones y Características	6
1.1.4.2. Estructura de las pequeñas empresas	7
1.1.4.3. Factores de éxito de las pequeñas empresas	7
1.1.4.4. Situación actual de las pequeñas empresas	9
1.2. EMPRENDEDOR	14
1.2.1. DEFINICION DE EMPRENDEDOR	14
1.2.2. DEFINICION DE EMPRESARIO.....	15
1.2.3. CARACTERÍSTICAS DEL EMPRENDEDOR	16
1.2.4. TIPOS DE EMPRENDEDOR.....	18
1.3. COMPETENCIA.....	19
1.3.1. DEFINICION DE COMPETENCIA.....	19
1.3.2. COMPETENCIAS DE UN EMPRENDEDOR	20
1.3.3. LIDERAZGO COMO COMPETENCIA.....	21
1.3.4. ESTILOS DE LIDERAZGO	22
1.4. SECTORES ECONÓMICOS.....	23
1.4.1. DEFINICIONES.....	23
1.4.2. COMPOSICIÓN DEL SECTOR SERVICIOS.....	23
1.4.3. SITUACIÓN ACTUAL DEL SECTOR SERVICIOS EN EL PERÚ	24
CAPITULO 2	27
2.1. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN.....	27
2.1.1 PROPÓSITO DE LA INVESTIGACIÓN.....	27
2.1.2 TIPO DE INVESTIGACIÓN	27

2.1.3. PREGUNTAS DE LA INVESTIGACIÓN	28
2.2. CONTEXTO.....	28
2.2.1 DESCRIPCION DEL CONTEXTO.....	28
2.3. MUESTRA	32
2.3.1 DESCRIPCION DE LA MUESTRA	32
2.4. DISEÑO O ABORDAJE PRINCIPAL	32
2.4.1. IDENTIFICACIÓN DE LA ESTRUCTURA DE LA ENTREVISTA.....	32
2.4.2 GUÍA DE PREGUNTAS	32
2.4.3. SEGMENTOS	33
2.4.4 CATEGORÍAS	33
2.4.5 EL INSTRUMENTO DE LA INVESTIGACIÓN	34
2.5 PROCEDIMIENTO	34
2.5.1 MATRIZ DE CODIFICACIÓN.....	34
2.5.2 MATRIZ DE PROCESAMIENTO	47
CAPITULO 3.....	50
CAPITULO 4.....	61
4.1. HALLAZGOS	61
4.2. BARRERAS	61
CONCLUSIONES	63
RECOMENDACIONES	65
BIBLIOGRAFÍA	66
ANEXOS	70

INDICE DE FIGURA

Grafico N°1 : Representaciòn de la teoria de Ichak Adizes, Organisation's Lifecicle	6
Gráfico N°2 – Factores de éxito según Sánchez	8
Gráfico N°3 – Evolución Mensual de la Actividad Comercial: 2015-2017	24
Gráfico N°4 – Evolución Mensual de la Actividad de Restaurantes: 2015-2017	25
Gráfico N°5 – Sector Restaurantes: Ventas Noviembre 2017: 1,33%	26

INDICE DE TABLAS

Tabla N°1 – Factores de éxito competitivo	8
Tabla N°2 – Stock y flujo de empresas por trimestre, 2015 -17	9
Tabla N°3 – Altas de empresas, según trimestre, 2015 – 17	9
Tabla N°4 – Bajas de empresas, según trimestre, 2015 – 17	10
Tabla N°5 – Altas de empresas, según ámbito geográfico urbano, 2016 – 17	11
Tabla N°6 – Bajas de empresas, según ámbito geográfico urbano, 2016 – 17	12
Tabla N°7 – Número de empresas, según segmento empresarial, 2013 – 14	12
Tabla N°8 – Empresas por segmento empresarial, según área interdistrital, 2014	13
Tabla N°9 – Empresas formales, según segmento empresarial, 2015	13
Tabla N°10 – Características de una mentalidad emprendedora	16
Tabla N°11 – Bitácora del Contexto General	29
Tabla N°12. Matriz de codificación	35
Tabla N°13. Matriz de procesamiento	47

INTRODUCCIÓN

Hoy en día, en el Perú, la pequeña y mediana empresa cumplen un importante papel para el desarrollo social y económico, al ser reconocidas como la mayor fuente generadora de empleo y agente dinamizador en el mercado laboral local.

Al respecto la Asociación de Emprendedores del Perú (2015) indica que:

Conforme las MYPES van creciendo, nuevas van apareciendo. Esto dinamiza nuestra economía. Debido a que la mayoría desaparece en menos de un año; las que sobrevivan este ciclo se volverán cada vez más influyentes en el mercado, ampliarán su capacidad de producción, requerirán de más mano de obra y aportarán con mayores tributos al Estado (párr.3).

Por lo tanto, el Instituto Nacional de Estadística e Informática informa que en el Perú para el 2013 existían 1 millón 713 mil 272 unidades empresariales, mientras que el Ministerio de la Producción, indica que el número de MYPES en el Perú, al cierre del 2015, ascendería a un total de 5.5 millones, de las cuales el 83% son informales. La Oficina de Estudios Económicos (2017) indica que respecto de las micro, pequeña y mediana empresas formales, el 94.9% son microempresas, el 4.5% son pequeñas y el 0.2% son medianas. De igual forma, tenemos que, las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYME) generan alrededor del 60% de la PEA ocupada (10 de cada 100 personas de la PEA ocupada son conductoras de una MYPE formal).

Así, se tenemos que, respecto al departamento de Lima, el último boletín Demográfico Empresarial en el Perú, nos muestra que la Provincia de Lima y la Provincia Constitucional del Callao concentran el mayor número de empresas; solo en este III trimestre de 2017, en lo que se refiere a altas de empresa, Lima Metropolitana registró 33 mil 100 empresas. A nivel de ámbito geográfico urbano en Lima Metropolitana, muestra que en este III trimestre, en Lima Centro iniciaron actividades 11 mil 870 empresas que representa el 35,8% respecto del total de nuevas empresas de Lima Metropolitana. Los distritos donde se crearon un mayor número de empresas fueron Lima Cercado (2 mil 496), La Victoria (1 mil 712) y Santiago de Surco (1 mil 684).

Desde este punto, surgen algunas preguntas; ¿Quiénes son estas personas, estos emprendedores que a pesar de todo surgen y continúan con la empresa?, ¿Qué características tienen?, ¿Qué competencias y/o habilidades destacan? ¿Cuáles son sus motivaciones?

La Asociación de Emprendedores del Perú (ASEP) resalta que el emprendedor es aquella persona que tiene una idea, la percibe como una oportunidad y hace todo lo que tiene bajo su poder, para hacerla realidad. Los emprendedores tienen visión, pasión, determinación, persistencia, saben lo que quieren y van en busca de ello.

Por otro lado, Alonso, M y Galve, C. (2008) señala que las características que tienen los emprendedores se pueden agrupar en 2 factores: factores generadores (contienen las características esenciales en el espíritu emprendedor: creatividad, fuerza de voluntad, vanidad, nivel alto de profesionalismo, mucha confianza, buen carácter e independencia) y factores potenciadores, (contienen características que contribuyen a desarrollar el espíritu

emprendedor: ambición, espíritu de sacrificio, arriesgado, insatisfacción laboral, audacia, entusiasmo e ilusión).

En la publicación “Emprendedores ¿Qué competencias influyen en el éxito de un negocio? (2015), Aurelio Echecopar de la Universidad de ESAN señala que los emprendedores deben contar con competencias y habilidades de dirección que influyan en el éxito de un negocio. Echecopar indica también, que un emprendedor es una persona sumamente creativa e inquieta, el cual está observando constantemente el mercado y detectando oportunidades donde otros no las ven. La mayoría de emprendedores son autodidactas y autosuficientes, ya que no tienen un grado académico universitario, lo cual muchas veces influye en el crecimiento del negocio.

Rubio y Aragón (2002) por su parte dice que, las pyme de éxito suelen estar dirigidas por líderes que se caracterizan por ser grandes profesionales con experiencia y por poseer un gran conocimiento del mercado, del entorno, de los recursos humanos y de sus recursos tecnológicos.

Para Robles, Gloria y Alcérreca, Carlos (2010), nos indican que el emprendedor como líder debe estar consciente de la importancia de tener una empresa visionaria, es decir tener la capacidad de trascender a través de su empresa, creando impacto, en su familia, en sus empleados, en sus clientes y proveedores.

Por último, Gómez, A (2015) en su ensayo El Papel del Liderazgo en la gestión de las PyMes en Cartagena de Indias nos dice:

Aunque las organizaciones tengan todos los procesos administrativos definidos y claros, pueden no sobrevivir sin un buen líder; debido a que el liderazgo y la dirección de una empresa tienen un proceso y funciones propias, se debe destacar que los dos son complementarios entre sí para el desarrollo óptimo de las organizaciones. En consecuencia, para ser un directivo en una organización se requiere tener claro las cualidades que posee un líder. Es importante unir la autoridad formal inherente del cargo directivo con la autoridad moral del líder por la influencia positiva, la motivación, la comunicación y las relaciones interpersonales que este tiene; es allí donde la organización se dirigirá al éxito empresarial.

Las características descritas anteriormente por los autores, relacionan los conceptos de emprendedor y liderazgo, ya que muchas veces se puede encontrar emprendedores con muy buenas ideas, pero sin la capacidad de gestionarlas, sin poder conducir al grupo humano que forma parte de la empresa, y, consecuentemente debe desarrollar sus habilidades de liderazgo para dirigir una empresa y llevarla al éxito. Por lo tanto, se plantea el siguiente problema de investigación ¿Cómo es la influencia del liderazgo de un emprendedor en la etapa de crecimiento de una pequeña empresa exitosa en el sector servicios, en Lima Metropolitana? Para desarrollar el presente trabajo de investigación, la hipótesis general que se plantea es que la competencia del liderazgo de un emprendedor es del tipo participativa en la etapa de crecimiento de la pequeña empresa exitosa del sector servicios, en Lima Metropolitana.

Por ello, el objetivo general de esta investigación es analizar la influencia del liderazgo del emprendedor en la etapa de crecimiento de la pequeña empresa exitosa en el sector servicios, en Lima Metropolitana.

Para cumplir con el objetivo general, se plantean los siguientes objetivos específicos:

- Analizar los factores de éxito que intervienen en la etapa de crecimiento de las pequeñas empresas exitosas del sector servicios, en Lima Metropolitana.
- Analizar las competencias del emprendedor y su nivel de influencia en la etapa de crecimiento de la pequeña empresa exitosa en el sector servicios, en Lima Metropolitana.
- Identificar el tipo de liderazgo ejercido por el emprendedor en la etapa de crecimiento de la pequeña empresa exitosa en el sector servicios, de Lima Metropolitana.

El desarrollo de esta investigación será un referente para los nuevos empresarios que se quieran iniciar en la creación de su propia empresa. Por lo tanto nuestra investigación se justifica desde un punto de vista práctico, ya que se trata de exponer todas las características necesarias, respecto a la importancia del liderazgo, que necesitan tanto los nuevos emprendedores como los que ya manejan una empresa. Estos emprendedores obtendrán los conocimientos de cómo mejorar la administración de su empresa, y la influencia que el liderazgo tiene en la etapa de crecimiento de ésta.

También se justifica desde un punto económico ya que la presente investigación servirá como apoyo a todos los emprendedores para que, con los resultados y conclusiones encontradas, sean capaces de determinar las estrategias necesarias para llevar su empresa eficientemente y seguir generando una rentabilidad positiva con la cual la empresa pueda perdurar en el tiempo.

Asimismo, esta investigación beneficiará a los trabajadores de las empresas ya que contarán con buenos líderes con lo cual traerá nuevas oportunidades para ellos, así también podrán mostrar sus competencias y habilidades lo que se verá reflejado en ideas innovadoras y mejores oportunidades tanto para los colaboradores como para la empresa.

Finalmente, esta investigación es relevante ya que en estos tiempos donde las pequeñas empresas son reconocidas como principales generadoras de empleo en el país, se necesitará emprendedores que puedan manejar empresas de manera eficiente, de modo tal que las lleven a la sostenibilidad para que éstas no declinen en unos cuantos años. Es en este punto, donde el liderazgo será un factor determinante y diferenciador para los emprendedores ya que tendrán los conocimientos necesarios para lograr una mejor administración de su empresa.

CAPITULO 1

MARCO TEÓRICO

1.1 EMPRESAS

1.1.1. DEFINICION DE EMPRESAS

Para Idalberto Chiavenato (1993), la empresa "es una organización social que utiliza una gran variedad de recursos para alcanzar determinados objetivos". Explicando este concepto, el autor menciona que la empresa "es una organización social por ser una asociación de personas para la explotación de un negocio y que tiene por fin un determinado objetivo, que puede ser el lucro o la atención de una necesidad social"

De acuerdo con la definición de Pérez y Garijo (2009), “una empresa es una organización que realiza actividades productivas o transformadoras, ya sean industriales, mercantiles o de prestación de servicios, con fines lucrativos”.

Además, menciona también, que pueden clasificarse, según su tamaño, en pequeñas, medianas o grandes empresas, y, según su propiedad, pueden ser privadas, públicas o mixtas.

1.1.1.1 Definición de Empresa Exitosa

La Real Academia de la Lengua Española, nos indica que la empresa se puede definir como una “acción o tarea que entraña dificultad y cuya ejecución requiere decisión y esfuerzo. Por otro lado el éxito es “el resultado feliz de un negocio” o “la buena aceptación que tiene alguien o algo”.

En una entrevista a Lou Tice, presidente de Pacific Insitute indica que “los dueños de las compañías definen el éxito en términos de dinero y en retorno de inversión, pero también depende mucho del comportamiento de los lideres con la gente”

De lo antes mencionado por los autores, se entiende que para algunos una empresa exitosa es aquella que tiene una rentabilidad positiva y para otros esto va más allá de la rentabilidad ya que además de crear valor económico buscan el bienestar social y del medio ambiente.

Por ultimo Chiavenato (1993) nos indica que las “las organizaciones no funcionan solas ni alcanzan el éxito por azar” y nos da ciertas características que tienen las organizaciones exitosas:

- Son lucrativas
- Son innovadoras
- Son flexibles

- Inspiran a otros
- Tienen identidad
- Son los mejores lugares para trabajar

1.1.2. CICLO DE VIDA DE LA EMPRESA

El artículo, Los Ciclos de Vida de una Empresa (2014), de la revista Impulsa Popular, nos indica:

La empresa tiene ciclos de vida, pero esta va depender en gran medida del país donde se encuentre la empresa pero sobre todo del sector donde se desenvuelven. No obstante, cada empresa es un caso particular y el tiempo en la que dure cada ciclo varía. Aun así, podemos dividirlos en seis:

- **Nacimiento:** En este período es cuando la empresa se constituye legalmente y se instala en el local donde operará.
- **Crecimiento:** La empresa debe de empezar a obtener una estabilidad por sí misma sin depender de financiamiento, asimismo, incrementar la cartera de clientes y aumentar el número de empleados por la demanda de trabajo.
- **Madurez:** En este período ocurre cuando se logra alcanzar el máximo tamaño en el mercado y la empresa comienza a competir. Una vez alcanzada esta etapa, se debe tratar de mantenerla.
- **Declinación:** En esta etapa tu empresa comienza a perder participación en el mercado y empieza a debilitarse su economía.
- **Liquidación:** Esta etapa ocurre cuando la empresa comienza a perder participación en el mercado y comienza a debilitarse su economía.

Por último el artículo nos indica que, si la empresa logra (antes de llegar a la liquidación) reinventarse con nuevos productos, a alcanzar nuevos mercados, a tener una mejor coordinación y a innovar, entonces se tiene posibilidades de lograr el renacimiento.

Por otra parte, de acuerdo con la propuesta de Adizes (2001, como se cita en Gerencia para el desarrollo, 2002)

Las empresas sin importar su tamaño, se enfrentan a diez etapas a lo largo de su ciclo de vida. En cada etapa están expuestos a problemas patológicos - los cuales impiden que pasen de una etapa a otra – y muchas veces llegan a enfrentar la muerte prematura. La edad que tiene una empresa no está en relación directa con la etapa en que se encuentra, es decir, podemos identificar empresas jóvenes (por ejemplo, con tres años de vida) que se localizan en la última etapa, o empresas viejas (por ejemplo, con treinta años de vida) que se ubican en las primeras etapas. (p.16)

Grafico N°1 : Representación de la teoría de Ichak Adizes, Organisation's Lifecicle

Fuente : Adizes Institute LLC. Traducción propia

El presente trabajo de investigación centrará su atención en la etapa de crecimiento de la empresa.

1.1.3. CLASIFICACION DE LAS EMPRESAS

Según lo publicado por la Enciclopedia de Clasificaciones (2016) las empresas se pueden clasificar de distintas maneras: de acuerdo a su forma jurídica (unipersonal, sociedad colectiva, cooperativas, S.R.L.), de acuerdo a su tamaño (microempresa, pequeña empresa, mediana empresa y grandes empresas), de acuerdo a su actividad (sector primario, sector secundario y sector terciario) por ultimo de acuerdo a su procedencia del capital (empresas públicas, privadas o mixtas).

1.1.4. PEQUEÑAS EMPRESAS

1.1.4.1. Definiciones y Características

De acuerdo al artículo 2 de la ley 28015, en el Perú la pequeña y microempresa, es la unidad económica constituida por una persona natural o jurídica, bajo cualquier forma de organización o gestión empresarial contemplada en la legislación vigente que tiene como objeto desarrollar actividades de extracción, transformación, producción, comercialización de bienes o prestación de servicios.

Se clasifican como:

- **Microempresa:** Deberá tener de uno a 10 trabajadores, inclusive y ventas anuales hasta el monto máximo de 150 UIT.
- **Pequeña empresa:** Deberá tener de uno a 100 trabajadores, inclusive y ventas anuales hasta el monto máximo de 1700 UIT.

Por otro lado mediante Ley N° 30056, publicada el 2 de julio del 2013. Se han modificado diversas leyes para facilitar la inversión, impulsar el desarrollo productivo y el crecimiento empresarial. Por lo tanto las nuevas características son de acuerdo a su nivel de ventas eliminando el número de trabajadores como elemento a categorizar:

- **Microempresa:** Ventas anuales hasta el monto máximo de 150 Unidades Impositivas Tributarias (UIT).
- **Pequeña empresa:** Ventas anuales superiores a 150 UIT y hasta el monto máximo de 1700 Unidades Impositivas Tributarias (UIT).
- **Mediana empresa:** Ventas anuales superiores a 1700 UIT y hasta el monto máximo de 2300 UIT.

1.1.4.2. Estructura de las pequeñas empresas

Según nos comentan Robles, Gloria y Alcérreca, Carlos (2010) la pequeña empresa carece de una estructura formal en todas sus áreas. Además la administración general es un punto relevante dentro de su actividad, caracterizándolo como administrador independiente donde el mismo opera y dirige todas las acciones. Por último los autores, concluyen que la función de control es casi desconocida por el dueño de la empresa ya que no existen procedimientos o normas que le ayuden a asegurar el éxito en forma rápida por lo tanto el tipo de control que ejercen se deriva de la planeación adecuada que utiliza.

1.1.4.3. Factores de éxito de las pequeñas empresas

En la investigación de Sánchez, J. (2013) concluye que las variables que obtuvieron como determinantes del éxito de la micro, pequeñas y medianas empresas en edad temprana son:

- Factores externos: Financiamiento, macroeconomía, seguridad, valor agregado, ventaja competitiva, diferenciación, etc.
- Factores internos: motivación, capacitación, liderazgo, percepción del entorno, tecnología, conocimiento del mercado, etc.

Gráfico N°2 – Factores de éxito según Sánchez

Fuente: Sánchez, J (2013)

Para Rubio, A & Aragón, Antonio (2002), los autores nos explican que son muchas las investigaciones que centran su trabajo en la determinación de los diferentes efectos y la importancia que tienen en el éxito de las empresas.

Por otra parte, los autores señalan que el éxito de las empresas es algo dinámico, cambia con el tiempo y país donde se encuentren. Según muestran en la siguiente tabla;

Tabla N°1 – Factores de éxito competitivo

Factores resaltados	Autores
Gestión de recursos humanos y capacitación de personal.	Clifford y Cavanagh, 1985; Huck y McEwen, 1991; Viedma, 1992;
Capacidades directivas	Acar, 1993; Pfeffer, 1994; Yusuf,
Capacidades de marketing	1995; Wijewardena y Cooray, 1995;
Calidad	Luk, 1996; Álvarez y García, 1996;
Innovación	Puig, 1996; Camisón, 1997; Gaden-
Recursos tecnológicos	ne, 1998; Lin, 1998; Camelo <i>et al.</i> ,
Sistemas de información	1999; European Foundation for
Adecuada gestión financiera	Quality Management, 2000; Llopis,
Valores culturales	2000; Monfort, 2000; Warren y
Estructura organizativa	Hutchinson, 2000; Donrrosoro <i>et</i>
Know How	<i>al.</i> , 2001

Fuente: Rubio, A & Aragón, Antonio (2002)

En cuanto a los factores encontrados por los autores Rubio y Aragón (2002) señalan que:

El éxito de las pyme viene de la mano de las personas y por ello es necesario contar con adecuadas políticas de gestión y dirección de los recursos humanos que promuevan la atracción del personal competente, la motivación a través de las políticas retributivas y una adecuada gestión de los planes formativos para lograr que el personal este lo suficientemente cualificado para afrontar los retos organizativos. Una organización que busque el éxito deberá prestar especial atención a la capacitación permanente de las personas a todos los niveles de la organización. (p.53).

La capacidad del directivo para influir en el comportamiento de los demás con el fin de conseguir los objetivos organizacionales, individuales o personales. Las pyme de éxito suelen estar dirigidas por líderes que se caracterizan por ser grandes profesionales con experiencia y por poseer un gran conocimiento del mercado, del entorno, de los recursos humanos y de sus recursos tecnológicos. (Rubio y Aragón, 2002)

1.1.4.4. Situación actual de las pequeñas empresas

Según el último boletín demográfico del Instituto Nacional de Estadística e Informática (2017) indica que el stock al final del III Trimestre de 2017, el número de empresas activas en el Directorio Central de Empresas y Establecimientos ascendió a 2 millones 258 mil 741 unidades, mayor en 7,1% respecto a similar periodo del año anterior. Asimismo, se crearon 78 mil 754 empresas y se dieron de baja 47 mil 506 presentando una diferencia positiva de 31 mil 284 unidades económicas. Las unidades económicas creadas en el III Trimestre de 2017 con el stock empresarial representaron el 3,5% del total, mientras que la tasa de mortalidad empresarial fue de 2,1% en el mismo período.

Tabla N°2 – Stock y flujo de empresas por trimestre, 2015 -17

Concepto	2015				2016				2017		
	I Trim	II Trim	III Trim	IV Trim	I Trim	II Trim	III Trim	IV Trim	I Trim	II Trim	III Trim
Stock al inicio del periodo	1 883 531	1 942 600	1 972 725	2 011 755	2 042 992	2 084 725	2 085 499	2 108 295	2 124 280	2 177 500	2 216 081
Altas ^a	55 081	68 116	65 473	62 581	63 658	63 940	70 390	64 849	68 746	67 976	78 754
Bajas ^a	-32 722	-39 845	-44 571	-45 393	-47 097	-47 391	-46 740	-49 588	-26 590	-39 322	-47 506
Otros Ingresos y salidas ^a	36 710	1 854	18 128	14 049	25 172	-15 775	-854	724	11 064	9 927	11 412
Stock al final del periodo	1 942 600	1 972 725	2 011 755	2 042 992	2 084 725	2 085 499	2 108 295	2 124 280	2 177 500	2 216 081	2 258 741
Tasa de altas (%) ^a	2,8	3,5	3,3	3,1	3,1	3,1	3,3	3,1	3,2	3,1	3,5
Tasa de bajas (%) ^a	1,7	2,0	2,2	2,2	2,3	2,3	2,2	2,3	1,2	1,8	2,1

Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática (2017)

En el III Trimestre de 2017, se crearon 78 mil 754 empresas, cifra mayor en 11,9% respecto a similar periodo del año anterior. Este incremento es el mayor producido en todos los periodos

Tabla N°3 – Altas de empresas, según trimestre, 2015 – 17

Trimestre	2015	2016	2017	Var.% 2017/16
I Trim.	55 081	63 658	68 746	8,0
II Trim.	68 116	63 940	67 976	6,3
III Trim.	65 473	70 390	78 754	11,9
IV Trim.	62 581	64 849	-	-

Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática (2017)

En el III Trimestre de 2017, se dieron de baja 47 mil 506 empresas, con una variación positiva de 1,6% respecto a similar periodo del año anterior. En comparación al III Trimestre de los años anteriores se observó un pequeño incremento de empresas dadas de bajas.

Tabla N°4 – Bajas de empresas, según trimestre, 2015 – 17

Trimestre	2015	2016	2017	Var.% 2017/16
I Trim.	32 722	47 097	26 590	-43,5
II Trim.	39 845	47 391	39 322	-17,0
III Trim.	44 571	46 740	47 506	1,6
IV Trim.	45 393	49 588	-	-

Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática (2017)

Asimismo, en el III Trimestre de 2017, en lo que se refiere a altas de empresas, Lima Metropolitana registró 33 mil 100 empresas, por ello, es importante conocer en qué ámbitos geográficos se encontraban ubicadas estas empresas, qué actividades económicas realizan y qué organización jurídica han optado en su constitución para realizar sus actividades económicas.

El análisis a nivel de ámbito geográfico urbano en Lima Metropolitana, muestra que, en Lima Centro iniciaron actividades 11 mil 870 empresas que representa el 35,8% respecto del total de nuevas empresas de Lima Metropolitana. Los distritos donde se crearon un mayor número de empresas fueron Lima Cercado (2 mil 496), La Victoria (1 mil 712) y Santiago de Surco (1 mil 684).

En Lima Este, 7 mil 369 empresas iniciaron actividades y representan el 22,3% de las altas de empresas de Lima Metropolitana, siendo los distritos de San Juan de Lurigancho (2 mil 462), Ate (1 mil 884), Santa Anita (833) y La Molina (695) los que presentan mayor número de nuevas empresas.

Lima Norte representa un 22,0% de altas de empresas en Lima Metropolitana, las cuales se concentran en los distritos de San Martín de Porres (2 mil 43), Los Olivos (1 mil 425), Comas (1 mil 421), Carabayllo (868) y Puente Piedra (852).

Lima Sur, representa el 13,2% de las altas de empresas de Lima Metropolitana, siendo los distritos de Villa el Salvador (1 mil 53), San Juan de Miraflores (977), Villa María del Triunfo (882) y Chorrillos (879) donde se han creado la mayor cantidad de empresas. La Provincia Constitucional del Callao contribuye con el 6,7% de las nuevas empresas constituidas en Lima Metropolitana, siendo el Callao (1 mil 102) y Ventanilla (557) los distritos que mayor número de altas presentan.

Tabla N°5 – Altas de empresas, según ámbito geográfico urbano, 2016 – 17

Ámbito geográfico urbano	2016 III Trim	2017 III Trim	Estructura % III Trim. 2017	Var. % III Trim. 2017/16
Total	31 112	33 100	100,0	6,4
Lima Norte	6 916	7 278	22,0	5,2
Lima Centro	11 463	11 870	35,8	3,6
Lima Este	6 490	7 369	22,3	13,5
Lima Sur	4 136	4 356	13,2	5,3
Provincia Constitucional del Callao	2 107	2 227	6,7	5,7

Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática (2017)

En Lima Metropolitana el número de empresas dadas de baja, para el III Trimestre de 2017, ascendió a 23 mil 839 unidades económicas, que representó una variación porcentual positiva de 8,5% respecto a similar periodo del año anterior.

El ámbito geográfico urbano que presenta una mayor concentración de empresas dadas de baja en el III Trimestre de 2017 es Lima Centro con 9 mil 626 empresas, siendo Lima Cercado (20,1%), Santiago de Surco (14,9%) y La Victoria (13,4%) los distritos con mayor número de bajas.

En Lima Este se dieron de baja 4 mil 981 empresas en el III Trimestre de 2017. Los distritos con mayor número de empresas dadas de baja fueron San Juan de Lurigancho (34,6%), Ate (24,0%), La Molina (12,1%) y Santa Anita (9,5%).

En Lima Norte se cerraron 4 mil 657 empresas. De este total, los distritos con mayor número de empresas dadas de baja fueron San Martín de Porres (32,2%), Los Olivos (19,8%), Comas (18,6%), y Puente Piedra (10,5%).

Asimismo, en Lima Sur se cerraron 2 mil 978 empresas, siendo San Juan de Miraflores (23,1%), Villa el Salvador (22,3%), Chorrillos (21,5%) y Villa María del Triunfo (20,8%) los distritos con mayor número de bajas.

Tabla N°6 – Bajas de empresas, según ámbito geográfico urbano, 2016 – 17

Ámbito geográfico urbano	2016 III Trim	2017 III Trim	Estructura % III Trim. 2017	Var. % III Trim. 2017/16
Total	21 967	23 839	100,0	8,5
Lima Norte	4 270	4 657	19,5	9,1
Lima Centro	9 245	9 626	40,4	4,1
Lima Este	4 458	4 981	20,9	11,7
Lima Sur	2 544	2 978	12,5	17,1
Provincia Constitucional del Callao	1 450	1 597	6,7	10,1

Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática (2017)

Asimismo, en la publicación del Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) (2014) “Análisis de la Estructura Empresarial de Lima Metropolitana” nos indica que en el año 2014, el 47,1% de las empresas formales del país se ubicaron en Lima Metropolitana. A nivel de segmento empresarial, de las 887 mil 235 unidades empresariales registradas en Lima Metropolitana, el 93,59% son microempresas, el 5,36% pequeña empresa y el 0,93% son medianas y grandes empresas. Este último porcentaje corresponde a 8 mil 285 empresas que, a su vez representan el 72,80% del total de mediana y gran empresa a nivel nacional, por lo que Lima Metropolitana se constituye en el ámbito más importante del país en cuanto a producción y generación de empleo.

Tabla N°7 – Número de empresas, según segmento empresarial, 2013 – 14

Segmento empresarial	2013	2014	Estructura porcentual 2014	Var % 2014/13
Total	842 524	887 235	100,00	5,31
Micro empresa	789 564	830 393	93,59	5,17
Pequeña empresa	43 920	47 599	5,36	8,38
Mediana y gran empresa	8 101	8 285	0,93	2,27
Administración pública	939	958	0,11	2,02

Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática (2017)

En la misma publicación, el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) nos indica que al 2014 los distritos de Lima Centro son los que registraron el mayor número de empresas, con 352 mil 796 unidades empresariales que representan el 39,76% respecto al total de Lima Metropolitana, le siguen en importancia de número de unidades los distritos de Lima Norte con 20,24%, Lima Este con 20,20%, Lima Sur con 12,72% y la Provincia Constitucional del Callao con el 7,07% del total de empresas.

A nivel de segmento empresarial, se observa que las microempresas tienen similar distribución geográfica que el total de Lima Metropolitana. En cuanto a la pequeña, mediana y gran empresa representan la misma estructura con pequeñas variantes. También se observa que la mayoría de entidades públicas se ubican en Lima Centro.

Tabla N°8 – Empresas por segmento empresarial, según área interdistrital, 2014

Área interdistrital	Segmento empresarial									
	Total		Microempresa		Pequeña empresa		Mediana y gran empresa		Administración pública	
	Absoluto	%	Absoluto	%	Absoluto	%	Absoluto	%	Absoluto	%
Total	887 235	100,00	830 393	100,00	47 599	100,00	8 285	100,00	958	100,00
Lima Norte	179 574	20,24	173 073	20,84	5 930	12,46	527	6,36	44	4,59
Lima Centro	352 796	39,76	320 008	38,54	26 884	56,48	5 249	63,36	655	68,37
Lima Este	179 242	20,20	169 152	20,37	8 594	18,06	1 372	16,56	124	12,94
Lima Sur	112 889	12,72	108 411	13,06	3 759	7,90	653	7,88	66	6,89
Provincia Constitucional del Callao	62 734	7,07	59 749	7,20	2 432	5,11	484	5,84	69	7,20

Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática (2014)

De acuerdo al Anuario Estadístico Industrial, MYPE y Comercio Interno (2015) nos indica que la estructura empresarial peruana del 2015 no presenta cambios sustanciales respecto de lo que ha venido ocurriendo en el pasado: la gran mayoría de las empresas son microempresas¹ (95,0%). El estrato de las PYME presenta una baja participación, con 4,3% de pequeñas empresas y 0,2% de medianas empresas.

Además nos indica que existe un predominio en la región de la costa en cuanto a su concentración de Mipyme, ello guarda relación con el acceso a mercados más amplios, cercanía a puertos para la exportación, así como el mayor acceso a servicios y bienes públicos en esas regiones.

Tabla N°9 – Empresas formales, según segmento empresarial, 2015

Estrato empresarial 1	N° de empresas	%
Microempresa	1 607 305	95,0
Pequeña Empresa	72 664	4,3
Mediana empresa	2 712	0,2
Total de mipymes	1 682 681	99,5
Gran Empresa	8 781	0,5
Total de empresas	1 691 462	100,0

Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática (2014)

Por último, el estudio cualitativo “Factores que Limitan el Crecimiento de las Micros y Pequeñas Empresas en el Perú” Nos muestra el perfil del micro y pequeño empresario peruano: el 46% de los entrevistados se concentra entre los 34 y 42 años, el 55% posee solamente estudios escolares y el 36% tiene estudios universitarios. La mayoría de los casos pertenecen al sector comercio; y, generalmente, las empresas se encuentran consolidadas con un promedio mayor a siete años de funcionamiento, con una representatividad del 73%.

Además, en el estudio cualitativo “Conociendo al Empresario de la pequeña empresa” indica que: el 54% son hombres y 46% mujeres, el 44% tiene entre 35 y 46 años, solo el 34% son

de provincias, el 30% tiene educación secundario y el 36% tiene educación superior técnica, por último el 77% trabaja más de 5 años en forma dependiente.

Respecto a los emprendedores en el Perú, el último Informe Técnico de Demografía Empresarial en el Perú del Instituto Nacional de Estadística e Informática (2017) nos indica que en el cuarto trimestre de 2017, en el país se registró 45 mil 231 empresas constituidas por personas naturales, de las cuales 24 mil 208 empresas (53,5%) fueron conducidas por las mujeres. Este resultado evidencia una mayor participación de la mujer como independiente formal; en tanto que, las empresas conducidas por hombres ascendieron a 21 mil 23 (46,5%).

En la mayoría de regiones, el porcentaje de mujeres que crearon un negocio fue mayor al de los hombres, es el caso de Moquegua (60,6%), Junín (58,1%), Cusco (57,1%) y Piura (57,0%). Por el contrario, se reportó una menor participación de las mujeres en Apurímac (44,3%), Amazonas (48,3%), Cajamarca (48,5%), Madre de Dios (48,8%), Huánuco (49,3%) y Pasco (49,6%). En la Provincia de Lima el 52,8% fueron conducidos por las mujeres y el 47,2% por los hombres.

La actividad que reflejó una mayor participación de las mujeres en las empresas constituidas como personas naturales fueron los salones de belleza (76,9%), le siguen las actividades de servicios de comidas y bebidas (62,6%), comercio al por menor (62,0%), comercio al por mayor (59,2%) y actividades de alojamiento (53,2%). Similar comportamiento registraron las empresas que se dieron de baja. Las actividades en donde los hombres tuvieron mayor participación en la conducción de empresas dadas de alta registradas como personas naturales fueron construcción (79,6%), transporte y almacenamiento (76,3%), explotación de minas y canteras (76,1%) y venta y reparación de vehículos (69,7%), entre las principales.

1.2. EMPRENDEDOR

1.2.1. DEFINICION DE EMPRENDEDOR

La palabra emprendimiento, viene del francés “*entrepreneur*”, que significa pionero; se refiere a la capacidad de una persona de realizar un esfuerzo adicional para alcanzar una meta o iniciar una nueva empresa o proyecto. Este término se atribuye también a aquellas personas que son innovadoras o agregan valor a un producto o servicio ya existente (Jaramillo, 2008).

El término *entrepreneur* fue introducido en la literatura económica por primera vez en los inicios del siglo XVIII por el economista francés Richard Cantillon (1978). Su aporte ha sido verdaderamente relevante para comenzar a comprender el concepto de emprendedor y el rol que juega el emprendimiento en la economía (Castillo, 1999).

“(…) posteriormente, en 1804, el economista francés Jean Baptiste Say hizo una interesante aportación a la definición de Cantillon. Say afirmó que el “*entrepreneur*” es un individuo líder, previsor, que asume riesgos y evalúa proyectos, y que moviliza recursos desde una zona de bajo rendimiento a una zona de alta productividad” (Burnett, 2000).

El autor José Antonio Meza, en su ensayo “De Emprendedor a Empresario”, nos dice que el emprendedor es una persona que lo motiva el no estar conforme con lo que es, sino que puede lograr cosas mucho mejores para él y lograr también un cambio para bien, asimismo, nos

indica que el ámbito del emprendedor está lleno de incertidumbre que lo obliga a experimentar siempre nuevas formas de soluciones reales con un alto grado de creatividad.

Rafael Alcaráz Rodríguez, en su libro “El Emprendedor de Éxito” acota que, existen diversas formas de definir y entender el término emprendedor; sin embargo, los más variados autores coinciden en que tal vocablo se deriva de la palabra *entrepreneur*, que a su vez se origina del verbo francés *entreprendre*, que significa "encargarse de" tal como lo señala Jennings (1994) en su libro *Multiple perspectives of entrepreneurship*.

Pero, son Eva Asensio y Beatriz Vázquez (2009), en su libro “Empresa e Iniciativa Emprendedora” quienes nos brindan una definición de emprendedor más acorde con el presente trabajo de investigación en cuanto a la creación y manejo de una empresa. Dichas autoras nos indican que el emprendedor es aquel que identifica las oportunidades, se anticipa y las hace realidad asumiendo un riesgo. El espíritu emprendedor está estrechamente ligado a la iniciativa y a la acción. De igual forma nos señalan que, en el ámbito económico, el espíritu emprendedor se identifica con el espíritu empresarial ya que crear una empresa implica identificar una oportunidad de negocio, organizar los recursos necesarios para su puesta en marcha y hacerla realidad. Los costes de poner en marcha un proyecto deben ser menores que el valor que generan a la sociedad, de esta forma se obtienen beneficios de su actividad emprendedora.

1.2.2. DEFINICION DE EMPRESARIO

Bucardo, Saavedra y Camarena (2015), en su artículo “Hacia una comprensión de los conceptos de emprendedores y empresarios” nos indican que, en términos simples, el concepto de empresario se refiere a quien aporta recursos para establecer una empresa y dirigirla, asimismo éstos autores nos dicen que, con el tiempo, la aparición de las grandes empresas dio origen a diferentes conceptos de empresario: el que aporta recursos y el que dirige la empresa. De igual forma, los autores nos indican que desde un punto de vista económico, los inversionistas o capitalistas son los agentes económicos que controlan los medios de producir riqueza (aportar recursos para la creación de empresas), pero también se empieza a diferenciar la función del empresario administrador que, si bien no aporta recursos a la empresa, sí la dirige.

Asimismo, Asensio y Vázquez (2009), nos dan a conocer, que para llevar a cabo sus funciones, el empresario, deberá reunir las siguientes cualidades:

- Ser un estratega experto.
- Tener conocimiento profundo del mercado.
- Tener habilidades de comunicación.
- Tener capacidad negociadora.
- Tener capacidad de resolución de conflictos.
- Tener actitud para gestionar el cambio.

“Ambos términos (emprendedor y empresario), por lo general se toman como sinónimos, cuando en realidad están debidamente marcadas las diferencias entre uno y otro concepto. Un emprendedor no necesariamente es un buen empresario ni un

empresario es necesariamente un emprendedor, aunque sean más los casos de emprendedores-empresarios exitosos (Steve Jobs, Bill Gates, por mencionar algunos de los más conocidos) que de empresarios emprendedores exitosos” (Bucardo, Saavedra y Camarena, 2015).

1.2.3. CARACTERÍSTICAS DEL EMPRENDEDOR

De acuerdo con Fernández-Salinero y de la Riva (2014) en su artículo “Mentalidad emprendedora y cultura del emprendimiento”, existen características comunes que definen una personalidad emprendedora, y, una forma más segura de definirlas, es a través de sus cualidades más significativas, mismas que resumen a continuación:

Tabla N°10 – Características de una mentalidad emprendedora

	CARACTERÍSTICAS DE UNA MENTALIDAD EMPRENDEDORA
LIDERAZGO	El liderazgo se relaciona estrechamente con la personalidad (Stogdill, 1974). Un buen líder influye positivamente en su grupo de trabajo, promoviendo el entusiasmo en pos del logro de metas y objetivos ⁷ . Es una cualidad entendida como la capacidad para influir eficazmente sobre los demás (Smith y Peterson, 1990). Weber (1974) definió el liderazgo como carisma personal. Un buen líder debe crearse una reputación sólida, ya que ésta se convertirá en uno de sus mejores activos.
PODER	Como señalaron Smith y Peterson (1990), el liderazgo está estrechamente ligado a la seguridad de utilizar el poder eficazmente. El poder es la habilidad potencial de una persona para ejercer influencia sobre otra persona o grupo (Kaufmann, 1993). Nota común a los líderes es la necesidad de poder. El emprendedor toma todo como un desafío ⁸ .
CREATIVIDAD	La creatividad es el proceso por medio del cual las ideas son generadas, desarrolladas y transformadas en valor agregado. No es necesario inventar lo que ya está inventado, pero si es necesario identificar nuevas posibilidades de hacer las cosas y garantizar la diferenciación ⁹ . El individuo emprendedor es un ideólogo con capacidad de generar nuevas ideas constantemente. Esa creatividad le convierte en un visionario. Además, la persona emprendedora es capaz de innovar infatigablemente. Los emprendedores son capaces de ver más que el resto, de tener siempre en mente el modelo de negocio ¹⁰ .
PASIÓN	La pasión está estrechamente relacionada con hacer lo que a uno más le gusta y tiene que ver con la seguridad de sentirse experto en la actividad que se emprende. Los emprendedores se entregan a su proyecto con total dedicación, con el objeto de alcanzar los objetivos marcados. Para ello, es imprescindible sentir pasión por la actividad emprendida ¹¹ .
CONFIANZA	Consiste en conocer los puntos fuertes de cada uno y explotarlos, unido a creer en lo que se hace. La seguridad en uno mismo es clave para orientar la toma de decisiones.
DETERMINACIÓN	La determinación es compromiso y constancia. El individuo emprendedor es persistente. Adquiere un compromiso con lo que emprende y debe llegar hasta el final. El emprendimiento tiene un principio y un recorrido. Necesariamente, la constancia se liga a la tolerancia al fracaso. Es ineludible mantenerse sin decaer y transmitir esa persistencia al equipo.

	Los emprendedores tienen que aceptar los problemas y tomar oportunas y firmes decisiones para solucionarlos con eficacia. La persona emprendedora debe anticiparse a las dificultades ⁸⁸ . Las decisiones difíciles no se tomarán solas, así que la determinación en los emprendedores es vital ⁸⁹ .
ORGANIZACIÓN	El tiempo es primordial en los negocios y el ser organizado se traduce en eficacia y eficiencia ⁸⁹ . Organizar es planear y planificar. La organización implica una mente estructurada. Planificar requiere análisis, investigación y metas ⁸⁹ .
OPEN MIND	Tener la mente abierta y la actitud despierta, ser capaz de innovar y reconvertirse, son cualidades fundamentales en los buenos emprendedores. Los más exitosos nunca olvidan lo que pueden aprender de los demás. Piden consejos, son flexibles. Absorben las mejores prácticas en torno a ellos como una esponja ⁸⁹ . Saben escuchar, son empáticos, asertivos y accesibles.
SENTIDO DE LA RENTABILIDAD	El individuo emprendedor es un buen gestor, tanto de recursos económicos como humanos, rentabilizando al máximo todos los potenciales disponibles y alcanzables. Por esta razón, conoce bien al cliente externo e interno. Es capaz de aprender y de invertir en sí mismo, puesto que está seguro de la gran rentabilidad que estas inversiones suponen. Pero sabe que no puede lograr todo lo que tiene en mente trabajando solo, así que necesita rodearse de un buen equipo.
REALISMO	El realismo supone no perder de vista cuáles son los objetivos que ha propiciado el emprendimiento, haciendo que el individuo emprendedor esté siempre orientado al logro de resultados.
ARTE DE LA NEGOCIACIÓN	Los emprendedores tienen un gran sentido de la oportunidad e iniciativa. Identifican necesidades, problemas y tendencias de las personas que viven a su alrededor y tratan de concebir alternativas de satisfacción o solución ⁸⁹ .
PROYECCIÓN POSITIVA	La persona emprendedora proyecta una imagen positiva de sí misma. Es autopromotora y sabe cómo atraer la atención.

Fuente: Fernández-Salineró y de la Riva (2014)

De igual forma, José Antonio Meza (2006), en su artículo “De Emprendedor a Empresario”, dice que las características del espíritu empresarial están definidas por la cultura como la programación mental colectiva de una comunidad en un ambiente específico. Estas características son:

- Fuerza vital.
- Deseo de superación y progreso.
- Capacidad de identificar oportunidades.
- Visión de futuro.
- Habilidad creadora e innovadora.
- Aceptación y propensión al cambio.
- Iniciativa.
- Libertad y autonomía.
- Capacidad de toma de decisiones con información incompleta.
- Confianza en sus facultades.
- Actitud positiva hacia el éxito.
- Compromiso, constancia y perseverancia.
- Coraje para enfrentar situaciones inciertas y para correr riesgos.
- Capacidad de socialización.
- Capacidad para administrar recursos.
- Capacidad de control.
- Inconformismo positivo.
- Generar soluciones y no problemas.
- Responsabilidad, solidaridad y ética.
- Capacidad de integrar hechos y circunstancias.
- Liderazgo.

De esta manera, podemos decir que el término emprendedor no se basa solamente en una mera definición, sino que al definir a dicho actor, se debe también hablar los atributos que

éste tiene y la forma en que éste los emplea o utiliza, para sacarles el máximo de provecho (Alcaráz Rodríguez, 2011)

Sin embargo, el acuerdo generalizado señala que emprender implica la toma de decisiones, pero decidir de manera correcta requiere contar con las competencias necesarias; las cuales abarcan diversos aspectos que habrá que tomarse en consideración, como lo señalan VanderWerf y Brush (1989)

1.2.4. TIPOS DE EMPRENDEDOR

Barba-Sánchez (2011), en su artículo “Entrepreneurial behavior: Impact of motivation factors on decision to create a new venture” nos indica que para establecer la tipología del emprendedor, se debe hacer en términos de sus motivaciones para iniciar un negocio, estableciéndose los siguientes grupos (tipos):

- Emprendedores auto-empleables, cuya motivación es de carácter económico y de autonomía profesional. De igual forma se identifica que en este es un grupo de emprendedores que suelen tener una baja autoestima.
- Emprendedores ambiciosos, mismos que encuentran su motivación en necesidades sociales y poder, lo cual nos indica que este grupo presenta un deseo de realce personal en el ámbito laboral, lo cual es originado por un sentimiento de frustración respecto de la sociedad. Asimismo, este tipo de emprendedores cuenta con una motivación sentada en la necesidad por el logro que apunta a la demostración de su valía, ante la sociedad.
- Emprendedores de realización personal, son aquellos que se centran en la búsqueda del negocio familiar y cuya motivación se encuentra en la necesidad de continuidad, dinero, independencia y realce personal.
- Emprendedores desafiantes, motivados tanto por la necesidad por el logro y realización personal, así como de necesidad económica y autonomía profesional. En suma, los emprendedores desafiantes ven la creación de una compañía como una forma de probarse a ellos mismos sus capacidades miden el éxito de sus compañías por la cantidad de dinero que ellas les provean.
- Emprendedores altruistas y competentes, son aquellos en cuya necesidad está centrada en el ser competentes, además de tomar todas las oportunidades que se le ofrezcan de modo tal que su rutina se vea disminuida. Este tipo de emprendedores no están en la búsqueda de ningún tipo de realización a nivel personal o monetario, este tipo emprendedores prefiere contribuir con el bienestar de su comunidad con la creación de compañías que provean trabajo y riqueza.

Asimismo, Rafael Alcaráz Rodríguez (2011) indica que existen otras formas de clasificar a los emprendedores:

Según la razón por la que emprenden:

- Por aprovechar una oportunidad, es decir, porque encontraron una necesidad insatisfecha o un nicho de mercado desatendido, o porque tienen una buena idea y desean desarrollarla por el gusto de verla hecha realidad.
- Por necesidad o porque el emprendedor se encuentra en una situación desfavorable, es el caso si está desempleado, ya sea porque acaba de ser despedido o porque ha decidido independizarse y requiere procurarse algún ingreso económico.

Según el tipo de empresa que desarrollan:

- El emprendedor social busca, a través de su creatividad, entusiasmo y trabajo, producir un cambio social en beneficio de un sector de la población, en general lo hace sin tener fines de lucro. Univ. Cesar Vallejo, Curso: Emprendedorismo e Inversión, Comprensión Lectora: “El emprendedor de éxito” 11
- El emprendedor que busca destacar en cierta área y ser modelo para otros; por ejemplo en las artes, el deporte o la política.
- Si el individuo emprende dentro de una empresa que no es la suya se le llama emprendedor interno (intrapreneur) y si lo hace en su propio negocio con fines de lucro es un emprendedor externo (entrepreneur), puede comenzar desde cero, adquirir una empresa ya existente o comprar una franquicia, fabricar productos, ofrecer servicios o sólo comercializar de forma diferente a la tradicional un producto que ya existe.

1.3. COMPETENCIA

1.3.1. DEFINICION DE COMPETENCIA

Rodolfo Cabrales Vega (2010), en su artículo “Competencia: Variaciones y fuga. Hacia la noción de ser competente.” indica que el concepto de competencia varía según diferentes autores contemporáneos quienes aciertan en mostrar el carácter problemático de la palabra “competencia”. Garagorri, por ejemplo, nos dice Cabrales Vega, lo califica como un concepto “baúl” y Pérez Gómez lo sitúa en un “campo semántico brumoso”. Muchas de las definiciones actuales de la palabra “competencia” pueden, en forma grosera, incluirse en alguna de estas tres significaciones. La competencia como:

- Aptitud, adecuación, idoneidad, cualificación o eficiencia.
- Pugna, enfrentamiento en cualquier campo (generalmente laboral o deportivo).
- Correspondencia o atribución. Alude a las facultades o funciones de un determinado órgano.

Asimismo Cabrales, dice que el uso del concepto de competencia como aptitud es aquel que, hace énfasis en los requerimientos profesionales-laborales del futuro profesional, con un

enfoque en la formación para el hacer y el conocer, en detrimento del crear y el innovar. Esta “resonancia” puede rastrearse hasta su origen en cualquier ámbito de la vida del profesional.

Según Antonio Navío Gámez (2005), en su estudio “Propuestas conceptuales en torno a la competencia profesional”, indica que se puede apuntar que la competencia o las competencias profesionales pueden ser consideradas como un conjunto de elementos combinados (conocimientos, habilidades, actitudes, saberes, etc.), que se integran atendiendo a una serie de atributos personales (capacidades, motivos, rasgos de la personalidad, aptitudes, etc.), tomando como referencia las experiencias personales y profesionales y que se manifiestan mediante determinados comportamientos o conductas en el contexto de trabajo.

Asimismo, Emilio Ortiz Torres (2001), en su artículo “Competencias y valores profesionales” redondea la idea indicándonos que las competencias pueden ser definidas como aquellas cualidades de la personalidad que permiten la autorregulación de la conducta del sujeto a partir de la integración de los conocimientos científicos, las habilidades y las capacidades vinculadas al ejercicio de una profesión, así como de los motivos, sentimientos, necesidades y valores asociados a ella que permiten, facilitan y promueven un desempeño profesional eficaz y eficiente dentro de un contexto social determinado. Expresan un enfoque holístico de la personalidad en la unidad de lo cognitiva, afectivo y conductual.

1.3.2. COMPETENCIAS DE UN EMPRENDEDOR

Eva Asensio y Beatriz Vásquez (2009) señalan que las personas dotadas de espíritu emprendedor poseen la capacidad de innovar; tienen voluntad de probar cosas nuevas o hacerlas de manera diferente; son creativas y flexibles, así, hay emprendedores en todos los ámbitos: en lo económico, en lo científico, en lo político, etc.

De la misma forma, Asensio y Vásquez nos indican que las cualidades de los emprendedores son:

PERSONALES

- **Creatividad**

Tener la facilidad para imaginar ideas y proyectos nuevos.

Proponer soluciones originales.

Saber analizar e investigar.

- **Autonomía**

Funcionar sin necesidad de una supervisión inmediata.

Tomar iniciativas y decisiones.

Tener confianza en uno mismo.

Percibirse de forma positiva.

Apostar por las propias aptitudes y capacidades.

Confiar en los propios recursos y posibilidades.

- **Tenacidad**

Dar prueba de constancia y tesón en aquello que se emprende.

Inscribir las propias acciones en la idea de perseverancia y de llegada a término.

- **Sentido de la responsabilidad**

Tendencia a cumplir las obligaciones contraídas consigo mismo y con el grupo.

- **Capacidad de asumir riesgo**

Predisposición a actuar con decisión ante situaciones que requieren cierto arrojo por la dificultad que entrañan.

SOCIALES

- **Liderazgo**

Implicar a los demás en la realización de proyectos.

Influir los otros y contar con sus cualidades personales, conocimientos y habilidades.

- **Espíritu de equipo**

Tener capacidad para trabajar en estrecha colaboración con otros, compartiendo objetivos y métodos de actuación.

- **Solidaridad**

Aceptar y sentirse responsable de las elecciones del grupo u organización.

1.3.3. LIDERAZGO COMO COMPETENCIA

Juan Clerc, Angélica Saldivia y Marisela Serrano (2006), en el artículo “Liderazgo y su influencia en el clima laboral” indican que el liderazgo como competencia incluye cuatro elementos:

- Involucran a otras personas, a los empleados o seguidores.
- Determinan distribuciones irregulares del poder.
- El líder usa el poder para determinar la conducta de los subordinados.
- El liderazgo es una cuestión de valores.

Es así como Clerc, Saldivia y Serrano nos señalan que la importancia del liderazgo radica en que es la base para poder guiar una organización; la supervivencia de esta depende de la capacidad del líder para llevar a cabo las metas de la misma; la organización puede poseer una buena planificación pero sucumbir ante la falta de liderazgo y por último aunque la organización carezca de planificación puede sobrevivir gracias a la presencia de un buen líder.

Alejandro Castro (2007), en su libro “Teoría y evaluación del liderazgo” indica que:

El liderazgo ha sido estudiado y entendido como rasgo individual, como conducta, como tipo particular de interacción social, como proceso de percepción o como proceso de influencia. Si se observa la evolución del concepto, encontramos que las primeras definiciones de liderazgo y de líder se centraban en el uso del poder y la autoridad. Luego, la atención se centró en los rasgos y las conductas, para posteriormente llegar al estudio de la relación entre líderes y seguidores en una situación específica (Gibbson, Ivancevich y Donnelly, 1994)

Actualmente se entiende que el liderazgo es un proceso por el cual se ejerce influencia sobre otros con el propósito del logro de determinados objetivos (Yukl, 2002).

Northouse (2004) considera que el liderazgo es el proceso por el cual un individuo (líder) logra influir en otros (seguidores) con el propósito de lograr objetivos o metas comunes. Bass (1990) plantea que el liderazgo es un tipo de interacción que se da entre los miembros de un grupo. El líder tiene como meta iniciar y mantener altas expectativas y competencias para resolver problemas y lograr objetivos. Zaccaro (2001) considera que los líderes son necesarios para guiar las organizaciones y los recursos humanos hacia objetivos estratégicos. (p. 18)

Geli Pautt Torres (2011), señala en su artículo “Liderazgo y dirección: Dos distintos conceptos con resultados diferentes” que el liderazgo, ha sido un tema adoptado por diferentes disciplinas, especialmente por las ciencias administrativas, debido a la necesidad que han tenido los gerentes de desarrollarlo, con el fin de gestionar las organizaciones actuales construidas en entornos complejos y globales. Son muchas las organizaciones que invierten a diario millones de dólares para capacitar a sus grandes ejecutivos en la formación de liderazgo.

Para la presente investigación, se encuentra más acorde la definición de liderazgo que nos brinda Bass (1990), según nos indica Alejandro Castro en su libro “Teoría y evaluación del liderazgo” (2007)

1.3.4. ESTILOS DE LIDERAZGO

Juan Clerc, Angélica Saldivia y Marisela Serrano (2006), en su artículo “Liderazgo y su influencia en el clima laboral” nos dan a notar que una vez definido el concepto de liderazgo, se desprenden los tipos de líderes existentes, que podrían clasificarse en cuatro grupos fundamentales:

- El líder autócrata: solo informa.
- El líder persuasivo: convence de sus decisiones.
- El líder consultivo: abierto a la participación en la toma de decisiones.
- El líder participativo: los demás deciden, el solo modera y establece límites.

Asimismo, los autores nos indican que el nivel de responsabilidad y poder en la toma de decisiones otorgado a los subalternos es lo que diferencia estos tipos de liderazgo. Mientras el autoritario toma toda la responsabilidad en la toma de decisiones, el participativo la descarga en los subalternos. Este último estilo de liderazgo implica un nivel de confianza y capacitación de los subalternos mayor. Implica un nivel de confianza que permite que sean las propias personas las que asuman la responsabilidad de motivarse, el control de sus acciones y convertirse en sus propios guías.

Federico Plancarte (2009) en su artículo “Comportamiento Organizacional: Liderazgo”, nos describe los estilos de liderazgo, según éste use su autoridad; según el siguiente esquema:

- Líder autocrático:
Da órdenes y espera su cumplimiento
Es dogmático e impositivo
Dirige mediante la capacidad para restringir o conceder recompensas y castigos
- Líder democrático o participativo:

Involucra al grupo en la planeación
Pregunta antes de hablar
Promueve el trabajo en equipo

- Líder Liberal o de rienda suelta:
Ofrece poca dirección
Opina cuando le preguntan
No parece ser responsable

1.4. SECTORES ECONÓMICOS

1.4.1. DEFINICIONES

Como indican Pereira, Maycotte, Restrepo, Mauro y Porte en su investigación Economía I (2011), tres conforman los sectores económicos; el sector primario, el sector secundario y el sector terciario.

El sector primario está constituido por la agricultura, el sector pecuario y el minero. El sector secundario se basa en la producción de bienes, o la transformación de los mismos. Por último el sector terciario se refiere a todas las actividades, que no producen mercancías o bienes tangibles.

1.4.2. COMPOSICIÓN DEL SECTOR SERVICIOS

Para el sector servicios también conocido como sector terciario, incluye todas las actividades que no son tangibles. Como nos dice Elizalde (2012) los servicios pueden ser de 2 tipos: públicos (actividades que satisfacen de carácter colectivo y es a través del Estado) y privados (prestados por personas físicas o morales)

Además el sector servicios se encuentra integrado por cuatro divisiones cada uno se forma por ramas económicas:

- La primera se encuentra conformada por restaurantes, comercios y hoteles.
- La segunda por transporte, almacenamiento y comunicaciones.
- La tercera por servicios financieros, seguros y bienes inmuebles.
- La cuarta, por servicios comunales sociales y personales.

Por último Elizalde (2012) indica que aunque la actividad terciaria no es productiva si es necesaria ya que finalmente proporciona ingresos a sus prestadores y contribuye a la formación del ingreso nacional y del producto nacional.

1.4.3. SITUACIÓN ACTUAL DEL SECTOR SERVICIOS EN EL PERÚ

Según el último boletín estadístico del sector servicios del Instituto Nacional de Estadística (2018) en el mes de noviembre 2017 crecieron los sectores Comercio en 1,74%, Restaurantes en 1,33% y Servicios Prestados a Empresas 1,76%.

En el sector Comercio en noviembre 2017 registro un crecimiento de 1,74% respecto al mismo mes del año anterior, sustentado por la mayor actividad del comercio mayorista, minorista y del comercio automotriz.

El comercio automotriz se incrementó en 6,10%, sustentado en la mayor venta de vehículos, sobretudo de tipo liviano, camionetas y furgonetas, con el apoyo de publicidad en medios de comunicación, ofertas, facilidades crediticias y la realización del evento denominado Motorshow.

El comercio al por mayor mostró una expansión de 1,81%, influenciado por el dinamismo de la venta de maquinaria y equipo principalmente para la construcción, minería, manufactura y agro, así como repuestos en general, equipos de laboratorio, equipos de pesca (redes y boyas), de topografía, equipos de oficina, instrumental médico y equipo de refrigeración industrial.

El comercio al por menor registró un avance de 0,47%, explicado por la mayor venta de materiales de construcción, artículos de ferretería, pinturas y productos de vidrio, por demanda del sector construcción y campañas de descuentos, promociones y liquidaciones.

Gráfico N°3 – Evolución Mensual de la Actividad Comercial: 2015-2017

Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática (2018)

Para el sector restaurantes (servicios de comidas y bebidas) en noviembre 2017 creció 1,33% sustentado en reportes positivos de todos sus componentes.

El grupo restaurantes se incrementó en 1,12%, por la mayor actividad en establecimientos de comidas rápidas, pollerías, café restaurantes y restaurantes, en especial de comida criolla, con la presentación de menú variado, precios accesibles, atención de eventos para empresas y colegios (promociones escolares), convenio con empresas de transporte para el servicio de alimentación y la apertura de locales en centros comerciales.

Otras actividades de servicio de comidas ascendieron 1,31%, por el componente concesionarios de alimentos que desarrolló mayor actividad por demanda de provisión del servicio y consolidada en la firma de nuevos contratos y ampliación de los ya existentes, con

empresas cementeras, manufactureras, industriales, financieras y mineras. Sin embargo, el servicio de suministro de comidas para contratistas disminuyó por menor requerimiento de empresas transportistas ante menor tráfico de pasajeros.

Suministro de comidas por encargo (catering) presentó un avance de 17,63%, por contratos de servicio de coffee break, buffets novoandino (recreación de costumbres alimenticias del pasado prehispánico) y fusión, mesas de quesos y postres para conferencias, reuniones de directorio, eventos corporativos, matrimonios, cumpleaños y graduaciones.

Las actividades de servicio de bebidas creció 1,58%, por el incremento de la mayoría de sus componentes, entre ellos los bar restaurantes, cafeterías, discotecas, bares y pubs, debido a campañas publicitarias, promociones, lanzamiento de nuevos productos, nuevos puntos de venta, ampliación de horarios de atención y la creciente oferta gastronómica con platos fusión, variedad de bebidas y el acompañamiento de shows de música en vivo.

Gráfico N°4 – Evolución Mensual de la Actividad de Restaurantes: 2015-2017

Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática (2018)

Por tipo de negocio en la rama de restaurantes reportaron crecimiento los rubros de comida criolla por la presentación de menú variado, Sandwicherías por promociones en redes sociales, café restaurantes debido a convenios con las empresas de transporte para el servicio de alimentación, comidas rápidas por promociones y combos en diversas presentaciones, pollerías por la apertura de locales y atención de eventos para colegios (promociones escolares, celebración de aniversarios y cumpleaños), restaurantes turísticos por la atención personalizada y comida japonesa debido al servicio delivery y carta variada. Coadyuvaban al comportamiento, la realización de eventos como el festival gastronómico “Entel Tiene Filo”, “El plato de ensalada de aceitunas más grande del mundo” y con ello el Perú logró otro Récord Guinness.

Gráfico N°5 – Sector Restaurantes: Ventas Noviembre 2017: 1,33%

Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática (2018)

Por último, el sector de servicios prestados a empresas registró ascenso de 1,76%, respecto al mismo mes del año anterior, determinado por el avance de las actividades profesionales científicas y técnicas; actividades de servicios administrativos y de apoyo; publicidad e investigación de mercados y agencias de viajes y operadores turísticos.

CAPITULO 2

METODOLOGIA Y FUENTE DE DATOS

2.1. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

2.1.1 PROPÓSITO DE LA INVESTIGACIÓN

El propósito de la siguiente investigación es analizar la influencia del liderazgo del emprendedor en el desarrollo de la pequeña empresa en el sector servicios en Lima Metropolitana.

Por lo tanto, el desarrollo de esta investigación servirá de referente tanto para los nuevos emprendedores que quieran iniciar la creación de su propia empresa así como también para los que ya gestionen una, porque obtendrán los conocimientos acerca de cómo llevar la dirección de su empresa y la importancia del liderazgo para la etapa de crecimiento de su pequeña empresa exitosa.

Por último, tomando como punto de partida los resultados y conclusiones encontradas en la investigación, otros actores podrán determinar las estrategias necesarias para que los emprendedores puedan gestionar su empresa eficientemente y aumentar la rentabilidad y así lograr que la misma sea perdurar la empresa en el tiempo.

2.1.2 TIPO DE INVESTIGACIÓN

La presente investigación cualitativa es tanto del tipo descriptiva, así como del tipo explicativa. Es descriptiva porque se busca describir en profundidad los distintos factores, características y competencias que influyen en el desarrollo y el consecuente éxito de pequeñas empresas dedicadas a dar servicios de distinta índole, dentro de Lima Metropolitana.

Asimismo, es explicativa porque durante esta investigación se busca recopilar y definir datos tales como las competencias del emprendedor, y con ello poder explicar cómo influye la competencia del liderazgo en el éxito de la pequeña empresa en la etapa de crecimiento de la misma.

Siguiendo la misma línea, con éste tipo de investigación, buscamos identificar y definir el/los tipos de liderazgo que predominan en los emprendedores y de la misma forma buscaremos explicar cómo éste influye en el desarrollo y del tipo de empresas, arriba mencionadas.

La metodología de investigación está basada en la de teoría fundamentada ya que al ser esta una investigación que busca encontrar, definir y explicar características, factores y competencias de los emprendedores y cómo estas influyen en el desarrollo de una pequeña

empresa de servicios; ésta nos sitúa en la necesidad de realizar una indagación profunda, misma que nos ayudará a concretar el propósito del presente trabajo.

2.1.3. PREGUNTAS DE LA INVESTIGACIÓN

Las preguntas que responderemos en esta investigación son las siguientes:

- ¿Cuáles son los factores de éxito que intervienen en la etapa de crecimiento de las pequeñas empresas exitosas del sector servicios en Lima Metropolitana?
- ¿Cuáles son las competencias del emprendedor y su nivel de influencia en la etapa de crecimiento de la pequeña empresa exitosa en el sector servicios, en Lima Metropolitana?
- ¿Qué tipo de liderazgo es ejercido por el emprendedor en la etapa de crecimiento de su pequeña empresa exitosa en el sector servicios, de Lima Metropolitana?

2.2. CONTEXTO

2.2.1 DESCRIPCION DEL CONTEXTO

A continuación, se presenta la matriz de análisis del contexto interno y externo (Tabla N°12), donde se incluye las observaciones hechas antes, durante y después (tanto internas como externas) de las entrevistas realizadas a los 5 segmentos identificados para el presente análisis.

Tabla N°11 – Bitácora del Contexto General

		EMPRESARIO DE PEQUEÑAS EMPRESAS	EMPRESARIO DE MEDIANAS EMPRESAS	COLABORADORES	EXPERTOS ACADÉMICOS / ESPECIALISTAS EN LIDERAZGO	CONSULTORES DE PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS
Observaciones antes de la entrevista	Contexto Interno	Todos los entrevistados son emprendedores empresarios relativamente jóvenes, dueños de pequeñas empresas.	Los entrevistados son emprendedores empresarios dueños de medianas empresas de edad más madura (a partir de los 50 años en adelante).	Los entrevistados de este segmento, son o han sido colaboradores de empresas pequeñas y/o medianas, en su mayoría, empresas "familiares"	Ambos entrevistados son profesores de la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC) con amplio conocimiento del tema liderazgo, ya que no solo es un tema que vean a nivel teórico, sino a nivel práctico también.	Los entrevistados son personas que se dedican a orientar empresas, tanto pequeñas como medianas, para que estas puedan avanzar de manera sostenible y prolongarse en el tiempo, así como tener un desarrollo y crecimiento definido.
	Contexto Externo	Los entrevistados se comportaron de manera amable y dispuestos a ayudar en lo que fuese necesario. Se sintieron cómodos con las preguntas y cercanos al tema que se tocaba. A pesar de ser personas bastante ocupadas, hallaron la manera de darnos las entrevistas ya sea en sus casas o en un lugar intermedio para poder cumplir con el compromiso con nosotras.	Para este segmento, no nos fue fácil conseguir las entrevistas, debido a sus agendas con poco tiempo disponible. Los empresarios de este segmento nos cancelaban las entrevistas constantemente y, es por esta razón, que nos vimos en la necesidad de realizar las entrevistas de manera remota.	Los colaboradores fueron contactados al 100 % de manera directa por nosotras. Se les sintió muy cómodos hablando de este tema y a su vez, muy identificados con el tema de liderazgo respecto de la cabeza de las organizaciones.	Los entrevistados se vieron entusiasmados por darnos la mayor cantidad de información que nos sea útil. A pesar de las altas horas de noche en las que se dieron las entrevistas (ambas pasadas las 10 pm), los entrevistados no perdieron las ganas de aportar con nuestra investigación y nos hicieron saber que si necesitábamos recurrir a ellos para darle profundidad a algún tema, lo hagamos sin reparo.	Los entrevistados utilizaron lenguaje técnico y dominaban, además números y estadísticas, con lo cual, pudimos comprobar que estaban empapados de la situación actual del tipo de empresas y empresarios que abarcan nuestro estudio

Observaciones durante la entrevista	Observaciones durante la entrevista	Los entrevistados, en general, nos recibieron amablemente y dispuestos a conocer el propósito de la entrevista. Estuvieron todo el tiempo abiertos a contestar las preguntas de manera calmada.	Los entrevistados se mostraban dispuestos y muy interesados para responder las preguntas, asimismo, para darnos a entender lo interesante que les pareció el tema a tratar	Los entrevistados se mostraron en todo momento muy atentos y con muchas ganas de responder a nuestras preguntas del modo más comprensible posible. No querían dejar nada a la imaginación, hicieron hincapié en eso.	Estas entrevistas, fueron bastante interesantes debido a la cantidad de información que los entrevistados nos brindaban. Ambos entrevistados hicieron las entrevistas dinámicas y sobretodo interesantes.	Los entrevistados, nos dieron entrevistas las entrevistas en pequeños tiempos en los que pudieron "acomodarnos", para poderlas llevar a cabo, sin embargo esto no disminuyó la calidad en el trato y sobretodo en la información que nos dieron.
Observaciones después la entrevista	Observaciones después de la entrevista	Ninguno de los entrevistados nos dio las entrevistas en sus empresas. Todos prefirieron que nos acercáramos a sus casas o a lugares públicos.	Poco que agregar sobre este tema, ya que las entrevistas se dieron vía remota, pero, a pesar de ello, el inicio, la entrevista y la despedida fue realmente amable.	Los entrevistados terminaron de muy buen humor las entrevistas, incluso algunos comentaron "off the record" que habían hecho una especie al responder a nuestras preguntas y ahondar en ellas	Tanto nosotras, como ellos terminamos las entrevistas con nuevas ideas, nuevos enfoques acerca de nuestro tema de análisis.	Los entrevistados de este segmento debían seguir con sus actividades, con lo cual no hubo mucho más tiempo para discutir o conversar acerca del tema de análisis. Respondieron nuestras preguntas y nos dieron datos valiosos, a pesar de no tener tiempo para conversarlo como hubiésemos querido.

<p>Percepción de la entrevista</p>	<p>El común denominador tras finalizar la entrevistas fue que nos acompañó amablemente a la salida, indicando que cualquier si necesitabamos algo más, por favor les avisaramos.</p>	<p>Este segmento fue el más difícil de cubrir debido a los diversos compromisos que deben cumplir los entrevistados. No obstante, luego de todas las dificultades, ambos respondieron a las preguntas realizadas con entusiasmo y ganas de aportar con nuestra investigación.</p>	<p>Todos los entrevistados se sintieron útiles con las entrevistas brindadas y se pusieron a nuestra disposición para cualquier duda o consulta que surgiera en adelante. Además, mostraron interés en el tema elegido.</p>	<p>Ambos especialistas nos dieron la orientación debida, respecto de nuestro tema de investigación, asimismo,</p>	<p>especialista en investigaciones de mercado se mostró muy dispuesto a atendernos, pues el tema no le es ajeno. Los aportes brindados por él fueron muy enriquecedores, ya que tiene en su mente muchos estudios realizados por la empresa en la que trabaja. Este segmento fue el que nos brindó un panorama más amplio acerca de nuestro tema de análisis.</p>
---	--	---	---	---	---

Fuente: Trabajo de campo. Mayo 2018. Elaboración propia

2.3. MUESTRA

2.3.1 DESCRIPCION DE LA MUESTRA

Según indica el autor Hernández Sampieri, en su libro referente a la Metodología de la Investigación, para una investigación cualitativa del tipo descriptiva no se tiene un número exacto de muestras que se deba realizar, por lo cual se maneja un rango de 20 a 30 de acuerdo a la información recopilada hasta ya no encontrar información relevante.

Por lo tanto para la presente investigación, se está generando como primera muestra un aproximado de 25 personas.

La muestra está distribuida de la siguiente forma:

- 5 del primer segmento (emprendedores de pequeñas empresas exitosas en el sector servicios, en Lima Metropolitana).
- 5 del segundo segmento (emprendedores de medianas empresas en el sector servicios, en Lima Metropolitana).
- 10 del tercer segmento (colaboradores de pequeñas empresas en el sector servicios, en Lima Metropolitana).
- 3 del cuarto segmento (expertos académicos y especialistas en liderazgo en el sector servicios, en Lima Metropolitana).
- 2 del quinto segmento (consultores de empresas familiares en el sector servicios, en Lima Metropolitana).

2.4. DISEÑO O ABORDAJE PRINCIPAL

2.4.1. IDENTIFICACIÓN DE LA ESTRUCTURA DE LA ENTREVISTA

Se realizaron entrevistas en profundidad basándonos en una guía de preguntas semiestructuradas para todos los segmentos. Éstas servirán como guía de referencia alineada a los objetivos específicos y así lograr conocer de manera profunda las opiniones de los entrevistados. Asimismo, se podrá introducir o no preguntas durante la entrevista, con la finalidad de precisar algunos conceptos de acuerdo a las respuestas que los entrevistados brinden y así poder profundizar en ellos; de igual forma se podrá o no introducir preguntas con el fin de obtener y recolectar mayor información.

2.4.2 GUÍA DE PREGUNTAS

La guía de preguntas se diseñó alineada con los objetivos de la investigación planteados al inicio de la presente investigación. En una primera instancia se pensó en cómo obtener

información relevante de cada entrevistado, y luego se fue dando forma según los segmentos y las categorías elegidas.

2.4.3. SEGMENTOS

Los segmentos para esta investigación se mencionan a continuación:

- Primer segmento: Emprendedores de pequeñas empresas del sector servicios de Lima Metropolitana.
Este es el segmento objetivo de la presente investigación.
- Segundo segmento: Emprendedores de medianas empresas del sector servicios de Lima Metropolitana.
Se elige este segundo segmento a modo de benchmarking, y consideramos tomarlo como referente, por tratarse de emprendedores cuyas empresas atravesaron por la etapa previa de ser pequeñas empresas.
- Tercer segmento: Colaboradores de pequeñas empresas del sector servicios de Lima Metropolitana.
Se decide tomar como tercer segmento a los colaboradores de las pequeñas y medianas empresas, ya que son éstos quienes nos pueden ayudar a ver al segmento objetivo de una manera holística.
- Cuarto segmento: Expertos académicos y consultores en liderazgo.
Se elige a este cuarto segmento como un segmento de referencia, ya que son estos, quienes nos pueden dar una idea más generalizada y a su vez especializada de nuestro segmento objetivo.
- Quinto segmento: Consultores de empresas familiares.
Tomamos en consideración a este quinto segmento, ya que son estos quienes tienen una visión más clara y cercana con la problemática que queremos analizar.

2.4.4 CATEGORÍAS

Los temas que se decidió tratar en las entrevistas se eligieron en base a los objetivos planteados, y se clasificarán de la siguiente manera:

- Categoría 1: El emprendimiento de la empresa
- Categoría 2: Factores de éxito de la empresa
- Categoría 3: Competencias del emprendedor
- Categoría 4: Liderazgo en las empresas

2.4.5 EL INSTRUMENTO DE LA INVESTIGACIÓN

Como instrumento de investigación se utilizarán las entrevistas a profundidad a todos los segmentos arriba descritos, debido a que, al buscar conocer a profundidad distintos conceptos, dicho instrumento hará posible la extracción de información de los entrevistados y con ello poder conocer y dar a conocer la información relevante, cumpliendo con los objetivos de la presente investigación.

2.5 PROCEDIMIENTO

La recopilación de datos del presente trabajo de campo, se circunscribió a Lima Metropolitana. Todos aquellos que fueron entrevistados para el presente análisis se ubican en esta área.

Las entrevistas fueron realizadas por las 2 integrantes del grupo de investigación.

Al momento de concertar las citas, y luego, al momento de iniciar las entrevistas, se hizo una breve explicación del tema a tratar en la presente investigación, y se procedió a grabar las entrevistas, previo consentimiento por parte del entrevistado(a).

2.5.1 MATRIZ DE CODIFICACIÓN

A continuación se presenta la matriz de codificación, misma que muestra la codificación de las respuestas dadas por los entrevistados según los segmentos ya establecidos.

Tabla N°12. Matriz de codificación

TEMA	COD.	SEGMENTO: Emprendedor de pequeña empresa	SEGMENTO: Emprendedor de medianas empresas	SEGMENTO: Colaborador (pymes)	SEGMENTO: Expertos académicos/ especialistas en liderazgo	SEGMENTO: Consultores de empresas medianas y pequeñas
		5 entrevistados	5 entrevistados	10 entrevistados	3 entrevistados	2 entrevistados
FACTORES DE DESARROLLO DE LA EMPRESA	FDE1				2	
	FDE2				1	
	FDE3				1	
	FDE4				1	
	FDE5				1	
	FDE6				1	
	FDE7				1	
TEMA	COD.	SEGMENTO: Emprendedor de pequeña empresa	SEGMENTO: Emprendedor de medianas empresas	SEGMENTO: Colaborador (pymes)	SEGMENTO: Expertos académicos/espec ialistas en liderazgo	SEGMENTO: Consultores de empresas medianas y pequeñas
		5 entrevistados	5 entrevistados	10 entrevistados	3 entrevistados	2 entrevistados
FACTORES DE ÉXITO	FE1	1				
	FE2	1				
	FE3	1				
	FE4	2				
	FE5	2				
	FE6	1				
	FE7	1				
	FE8	1				
	FE9	1				

FE10	1				
FE11	1		1		
FE12	2	2	1		
FE13	1		1		
FE14	1		1		
FE15	1	1	1		
FE16	1		1		
FE17	5		2		
FE18	1		3		
FE19			1	2	
FE20			1	1	
FE21				1	
FE22				1	
FE23				1	
FE24					1
FE25					1
FE26					1
FE27					1
FE28					1
FE29					1
FE30					1
FE31					1
FE32					2
FE33			1		
FE34			1		
FE35			1		
FE36			1		
FE37			1		

TEMA	COD.	SEGMENTO: Emprendedor de pequeña empresa	SEGMENTO: Emprendedor de medianas empresas	SEGMENTO: Colaborador (pymes)	SEGMENTO: Expertos académicos/espec ialistas en liderazgo	SEGMENTO: Consultores de empresas medianas y pequeñas
		5 entrevistados	5 entrevistados	10 entrevistados	3 entrevistados	2 entrevistados
LIDERAZGO EN LA EMPRESA	LE1	2				
	LE2	4		1		
	LE3	1	1	1	1	1
	LE4	2		1		
	LE5	3		1		
	LE6	3	2	1		
	LE7	1		1		
	LE8	1		2		
	LE9	2		3		
	LE10	1		1		
	LE11	1		1		
	LE12	2				
	LE13	3			1	
	LE14	1				
	LE15	1				
	LE16	1				
	LE17	2				
	LE18	1				
	LE19	2				
	LE20	1				
	LE21	1				
	LE22	1				
	LE23	1				
	LE24	1			1	
	LE25				1	
	LE26				1	

	LE27				1	
	LE28				1	
	LE29				1	
	LE30					1
	LE31					1
	LE32					1
	LE33		2			2
	LE34					2
	LE35					1
	LE36					1
	LE37					2
	LE38					1
	LE39		1			
	LE40		1			
	LE41		1			
	LE42		1			
	LE43		1			
	LE44		1			
TEMA	COD.	SEGMENTO: Emprendedor de pequeña empresa	SEGMENTO: Emprendedor de medianas empresas	SEGMENTO: Colaborador (pymes)	SEGMENTO: Expertos académicos/espec ialistas en liderazgo	SEGMENTO: Consultores de empresas medianas y pequeñas
		5 entrevistados	5 entrevistados	10 entrevistados	3 entrevistados	2 entrevistados
MEJORAS PARA EMPREENDEDORES	MJPE1					1
	MJPE2					1
	MJPE3					1
	MJPE4					1
	MJPE5					1
	MJPE6					1

TEMA	COD.	SEGMENTO: Emprendedor de pequeña empresa	SEGMENTO: Emprendedor de medianas empresas	SEGMENTO: Colaborador (pymes)	SEGMENTO: Expertos académicos/espec ialistas en liderazgo	SEGMENTO: Consultores de empresas medianas y pequeñas
		5 entrevistados	5 entrevistados	10 entrevistados	3 entrevistados	2 entrevistados
MOTIVACIÓN PARA EMPRENDER	MTPE1	1		1		
	MTPE2	1		1		
	MTPE3	1		1	2	
	MTPE4	1		1		
	MTPE5	1		1		
	MTPE6	1		1		
	MTPE7	1		2		
	MTPE8	1	2	3		
	MTPE9	1		1		
	MTPE1 0	1		1		
	MTPE1 1	2				2
	MTPE1 2	3				
	MTPE1 3	1	1			
	MTPE1 4	1	1			
	MTPE1 5				1	
	MTPE1 6				2	
	MTPE1 7				1	
	MTPE1 8				1	

	MTPE1 9				1	
	MTPE2 0				2	
	MTPE2 1				2	
	MTPE2 2					1
	MTPE2 3					1
	MTPE2 4					1
	MTPE2 5					1
	MTPE2 6		1			
	MTPE2 7		1			
TEMA	COD.	SEGMENTO: Emprendedor de pequeña empresa	SEGMENTO: Emprendedor de medianas empresas	SEGMENTO: Colaborador (pymes)	SEGMENTO: Expertos académicos/espec ialistas en liderazgo	SEGMENTO: Consultores de empresas medianas y pequeñas
		5 entrevistados	5 entrevistados	10 entrevistados	3 entrevistados	2 entrevistados
NUEVOS EMPREDIMIENTOS	NE1	1				
	NE2	1				
	NE3	1				
TEMA	COD.	SEGMENTO: Emprendedor de pequeña empresa	SEGMENTO: Emprendedor de medianas empresas	SEGMENTO: Colaborador (pymes)	SEGMENTO: Expertos académicos/espec ialistas en liderazgo	SEGMENTO: Consultores de empresas medianas y pequeñas
		5 entrevistados	5 entrevistados	10 entrevistados	3 entrevistados	2 entrevistados

PROBLEMAS PARA EMPRENDER	PE1	2				
	PE2	2				
	PE3	2				
	PE4	1				
	PE5	1				
	PE6	1				
	PE7	1				
	PE8	1				
	PE9	1				
	PE10	1				
	PE11	1				
	PE12	1				
	PE13	2				
	PE14	1				
	PE15					1
	PE16					1
	PE17		1			2
	PE18					1
	PE19					1
	PE20					1
	PE21		1			
TEMA	COD.	SEGMENTO: Emprendedor de pequeña empresa	SEGMENTO: Emprendedor de medianas empresas	SEGMENTO: Colaborador (pymes)	SEGMENTO: Expertos académicos/espec ialistas en liderazgo	SEGMENTO: Consultores de empresas medianas y pequeñas
		5 entrevistados	5 entrevistados	10 entrevistados	3 entrevistados	2 entrevistados
CARACTERÍSTICA S DEL EMPREENDEDOR	CE1					1
	CE2					1
	CE3					1
	CE4					1
	CE5	1		1		

	CE6	1		1		
	CE7	2		1		
	CE8	3		1		
	CE9	1		2		
	CE10	1		3		
	CE11			1		1
	CE12			1		1
	CE13					1
	CE14					1
	CE15				2	
	CE16	2				
	CE17			1		
TEMA	COD.	SEGMENTO: Emprendedor de pequeña empresa	SEGMENTO: Emprendedor de medianas empresas	SEGMENTO: Colaborador (pymes)	SEGMENTO: Expertos académicos/espec ialistas en liderazgo	SEGMENTO: Consultores de empresas medianas y pequeñas
		5 entrevistados	5 entrevistados	10 entrevistados	3 entrevistados	2 entrevistados
CARACTERÍSTICA S DEL LÍDER	CL1		1			1
	CL2	1	1			1
	CL3	1	1			1
	CL4	1				1
	CL5	1		1		1
	CL6	1		1		
	CL7	2		1		
	CL8	3		1	1	
	CL9	1			1	
	CL10	1			1	
	CL11				1	
	CL12			3		
	CL13			1		
	CL14			1		1

	CL15					1
	CL16					1
	CL17	1				1
	CL18	1				1
	CL19	1				1
	CL20	1				1
	CL21					1
	CL22					1
	CL23					1
	CL24				1	1
	CL25	1				
TEMA	COD.	SEGMENTO: Emprendedor de pequeña empresa	SEGMENTO: Emprendedor de medianas empresas	SEGMENTO: Colaborador (pymes)	SEGMENTO: Expertos académicos/espec ialistas en liderazgo	SEGMENTO: Consultores de empresas medianas y pequeñas
		5 entrevistados	5 entrevistados	10 entrevistados	3 entrevistados	2 entrevistados
CARACTERÍSTICA S DEL LIDERAZGO	LE1	2				
	LE2			2		
	LE3			1		1
	LE4			1		1
	LE5	1				1
	LE6	1				1
	LE7	1				2
	LE8	1				
	LE9	2				

TEMA	COD.	SEGMENTO: Emprendedor de pequeña empresa	SEGMENTO: Emprendedor de medianas empresas	SEGMENTO: Colaborador (pymes)	SEGMENTO: Expertos académicos/espec ialistas en liderazgo	SEGMENTO: Consultores de empresas medianas y pequeñas
		5 entrevistados	5 entrevistados	10 entrevistados	3 entrevistados	2 entrevistados
COMPETENCIAS DEL EMPRENDEDOR	CEMP1	1		1		
	CEMP2	1		1		
	CEMP3	1	1		1	1
	CEMP4	1			1	
	CEMP5		1			1
	CEMP6	2			2	1
	CEMP7	1			1	2
	CEMP8	1		1		
	CEMP9			1	1	
	CEMP1 0			1		1
	CEMP1 1					1
	CEMP1 2			1		1
	CEMP1 3			1		
	CEMP1 4					1
TEMA	COD.	SEGMENTO: Emprendedor de pequeña empresa	SEGMENTO: Emprendedor de medianas empresas	SEGMENTO: Colaborador (pymes)	SEGMENTO: Expertos académicos/espec ialistas en liderazgo	SEGMENTO: Consultores de empresas medianas y pequeñas
		5 entrevistados	5 entrevistados	10 entrevistados	3 entrevistados	2 entrevistados

EMPRENDEDORES EN EL PERÚ	EP1				1	
	EP2				1	
	EP3				1	
	EP4				2	1
	EP5				1	1
	EP6				1	
	EP7					2
	EP8					1
	EP9					1
TEMA	COD.	SEGMENTO: Emprendedor de pequeña empresa	SEGMENTO: Emprendedor de medianas empresas	SEGMENTO: Colaborador (pymes)	SEGMENTO: Expertos académicos/espec ialistas en liderazgo	SEGMENTO: Consultores de empresas medianas y pequeñas
		5 entrevistados	5 entrevistados	10 entrevistados	3 entrevistados	2 entrevistados
EMPRENDIMIENT O DE LA EMPRESA	EE1					1
	EE2		1			1
	EE3		1			1
	EE4	1	1		1	2
	EE5	2			1	1
	EE6	1			2	1
	EE7	1			1	
	EE8	1				1
TEMA	COD.	SEGMENTO: Emprendedor de pequeña empresa	SEGMENTO: Emprendedor de medianas empresas	SEGMENTO: Colaborador (pymes)	SEGMENTO: Expertos académicos/espec ialistas en liderazgo	SEGMENTO: Consultores de empresas medianas y pequeñas
		5 entrevistados	5 entrevistados	10 entrevistados	3 entrevistados	2 entrevistados
	EL1				1	

ESTILOS DE LÍDER	EL2	1			2	1
	EL3			1	1	
	EL4				1	1

Fuente: Trabajo de campo. Mayo 2018. Elaboración propia

2.5.2 MATRIZ DE PROCESAMIENTO

La presente matriz se presenta a modo de tabla (Tabla N°14), en la cual se presenta tanto los aspectos positivos, como negativos como resultado directo de la información obtenida en las encuestas realizadas.

Tabla N°13. Matriz de procesamiento

ASPECTOS POSITIVOS		ASPECTOS NEGATIVOS	
FACTORES DE DESARROLLO DE LA EMPRESA			
1	Las habilidades blandas se reconocen como un factor importante para el desarrollo de una empresa	1	Hoy por hoy las empresas se enfocan en la inmediatez y no en el desarrollo sostenible
2	Trabajar de manera colaborativa impulsa el desarrollo de una empresa		
3	El networking es elemental hoy en día para el desarrollo y sostenibilidad de una empresa		
4	Los emprendedores tienen claro que la experiencia y formación académica es un punto importante en el desarrollo de la empresa.		
ASPECTOS POSITIVOS		ASPECTOS NEGATIVOS	
FACTORES DE ÉXITO			
1	Todo aquel proyecto que se emprende y responda a su propósito, puede llamarse exitoso, ya sea éste incipiente o no	1	Así una empresa sea exitosa económicamente, no termina de serlo si no considera importante a su equipo de trabajo
2	Se reconoce que un emprendedor con visión a futuro es significativo para el éxito de una empresa		
3	La diferenciarse en el mercado, suele llevar al éxito		
ASPECTOS POSITIVOS		ASPECTOS NEGATIVOS	
LIDERAZGO EN LA EMPRESA			
1	El liderazgo que ejerce el líder dentro de la empresa, le imprime identidad a la misma	1	EL liderazgo que ejerce el líder de una empresa, si es el inadecuado, termina por desmotivar al colaborador.
2	Un liderazgo empresarial es el que desarrolla estilos de liderazgo de acuerdo a la ocasión a afrontar	2	Una empresa sin liderazgo está a la deriva
3	La experiencia del líder irá dando forma y pasará a formar nuevos líderes.		
4	Si el equipo de trabajo se identifica con el objetivo del líder, siempre será un equipo motivado		
ASPECTOS POSITIVOS		ASPECTOS NEGATIVOS	
MEJORAS PARA EMPRENDEDORES			
1	El gobierno está buscando nuevas alternativas para dar capacitación a los emprendedores empresarios	1	El emprendedor necesitan coaching

ASPECTOS POSITIVOS		ASPECTOS NEGATIVOS	
MOTIVACIÓN PARA EMPRENDER			
1	Inspirar y generar bienestar a las personas	1	Ayudar a las empresas a entender que los resultados no se oponen al capital humano
2	el emprendedurismo se da con el afán de lograr metas a nivel personal		
3	La independencia y el ser económicamente estable		
4	La amplia experiencia en el rubro te da confianza en emprender		
ASPECTOS POSITIVOS		ASPECTOS NEGATIVOS	
NUEVOS EMPRENDIMIENTOS			
1	En Perú hay mercado para cambio de divisas	1	El 90% de pequeñas empresas perecen en su primer año
2	El ingreso de empresas al países trae nuevas oportunidades	2	
3	El peruano ya hace mayores inversiones que antes	3	
ASPECTOS POSITIVOS		ASPECTOS NEGATIVOS	
PROBLEMAS PARA EMPRENDER			
1	Cambiar los paradigmas del público respecto a la tecnología	1	Informalidad y corrupción en el país
2	Para emprender se requiere traspasar barreras mentales	2	Hay un vacío legal para los emprendimientos ligados a la tecnología
3	En la actualidad es mucho más fácil crear una empresa	3	Tener financiamiento
4	El emprendedor busca diferenciarse en el mercado	4	Informalidad en el sector empresarial
ASPECTOS POSITIVOS		ASPECTOS NEGATIVOS	
CARACTERÍSTICAS DEL EMPRENDEDOR			
1	El emprendedor siempre busca la continuidad de la empresa	1	En algunos casos el emprendedor no tiene un plan estratégico, solo tiene su intuición
2	El emprendedor siempre busca nuevos negocios	2	El emprendedor no necesariamente es empresario
3	El emprendedor debe tener ánimo empresarial	3	
4	EL saber ejecutar las visiones propias	4	
ASPECTOS POSITIVOS		ASPECTOS NEGATIVOS	
CARACTERÍSTICAS DEL LÍDER			
1	Saber darle importancia a cada elemento de su entorno	1	Hay personas que son líderes pero no saben cómo transmitir y esto muchas veces resulta ser contraproducente para la empresa
2	Ser líder es saber potenciar a sus colaboradores	2	Muchas veces no será un especialista en el tema
3	El líder guía y enseña al equipo	3	
4	Capacidad de manejar múltiples situaciones	4	
5	Poseer comunicación efectiva para transmitir ideas	5	

6	El líder en una empresa tiene la capacidad de adaptarse a distintas circunstancias		
ASPECTOS POSITIVOS		ASPECTOS NEGATIVOS	
CARACTERÍSTICAS DEL LIDERAZGO			
1	El líder es el protagonista de un cambio	1	Algunos emprendedores no piensan que el liderazgo sea fundamental en el desarrollo de la empresa.
2	Saber identifica problemas y darles solución	2	
3	el líder sabe rodearse de gente experta	3	
ASPECTOS POSITIVOS		ASPECTOS NEGATIVOS	
COMPETENCIAS DEL EMPRENDEDOR			
1	El emprendedor siempre está validando modelos constantemente, un empresario es más estructurado y trabajan sobre modelos establecidos	1	El emprendedor no siempre tiene inteligencia financiera, lo cual dificulta el sostener a la empresa en el tiempo
2	El emprendedor busca sus propios modelos de negocios	2	
3	El emprendedor no se queda en su zona de confort	3	
ASPECTOS POSITIVOS		ASPECTOS NEGATIVOS	
EMPRENDEDORES EN EL PERÚ			
1	El gobierno busca incentivar al pequeño/mediano empresario a formalizarse	1	El emprendedor peruano quiere hacer empresa pero muchos no la formalizan
2	El emprendedor peruano está buscando capacitarse pero poco a poco	2	En el Perú hay más mypes informales que formales
3	La mayoría de empresas peruanas son mypes y son familiares	3	De una primera a una segunda generación de empresas familiares solo el 30% de empresas trasciende
ASPECTOS POSITIVOS		ASPECTOS NEGATIVOS	
EMPRENDIMIENTO DE LA EMPRESA			
1	Tener distintas experiencias en los socios ayuda al emprendimiento, y se complementan	1	De acuerdo al rubro a veces es un poco complicado hacer empresa si no tienes contactos
2	Emprender implica optar por lo desconocido vs la zona de confort	2	
3	La empresa debe optar por una metodología ágil	3	
ASPECTOS POSITIVOS		ASPECTOS NEGATIVOS	
ESTILOS DE LÍDER			
1	No hay un estilo perfecto de liderazgo	1	La empresa empieza con un líder autocrático porque el dueño se ocupa de todo y eso a veces perjudica la performance de los equipos de trabajo, así como la motivación de los mismos
2	El liderazgo muta en los ciclos de la empresa	2	
3	Con el tiempo se transforman en lideres transaccionales	3	

Fuente: Trabajo de campo. Mayo 2018. Elaboración propia

CAPITULO 3

ANÁLISIS DE DATOS Y RESULTADOS

En este capítulo, se tiene a bien realizar el análisis de la información recopilada y obtenida de las entrevistas realizadas a los distintos segmentos establecidos y definidos previamente en el capítulo anterior, con el fin de responder a cada una de las preguntas establecidas para la presente investigación.

3.1. ¿Cuáles son los factores de éxito que intervienen en la etapa de crecimiento de las pequeñas empresas exitosas del sector servicios en Lima Metropolitana?

La realidad en la que hoy en día se encuentran inmersas las empresas en general, es una realidad en constante movimiento, en donde el avance de la tecnología va marcando el paso y definiendo nuevos contextos a los cuales adaptarse. En el marco de la pequeña empresa de servicios, en Lima Metropolitana, se encontró que estas se encuentran en una realidad muy competitiva, visto que, según datos del INEI, el incremento de nuevas pequeñas empresas de servicios representan el 3.5% del total de empresas creadas anualmente, durante el último período. Es en este contexto en el que se busca analizar aquellos factores que intervienen en el desarrollo de las pequeñas empresas del sector servicios en Lima Metropolitana, tras entrevistar a los distintos segmentos, se logró identificar varios factores importantes que intervienen directamente en el éxito de las mismas, y, como punto de partida (y para todos los segmentos); primero encontramos que está la relación que existe entre el emprendedor (dueño de empresa) con su equipo de trabajo y en el cómo éste impulsa y motiva a sus equipos durante el crecimiento y avance de sus empresas. Se logró identificar asimismo, el valor que encuentra el emprendedor en una retroalimentación activa y permanente, entre sus colaboradores y él, de modo tal que su empresa sea más dinámica y tenga una capacidad de respuesta mayor, esto se evidencia en las siguientes declaraciones:

(...) porque tienen mucho por aportar. Son personas que quieren retos permanentes y, si uno les abre las puertas y les da la confianza para aportar, dando sus ideas, el equipo se siente valioso (...), y eso es valioso y sobre todo potente, dentro de la organización (Empresario 1 dueño de una pequeña empresa del sector servicios)
(...) hoy en día el 60% del éxito de una empresa está marcado por cómo se relaciona el líder con los demás y cómo maneja su liderazgo (...) los emprendedores identifican, hoy por hoy, como muy importante al equipo de trabajo en el desarrollo y el éxito de sus empresas, es por ello que el emprendedor busca mucho el conocer cómo liderar (...) (Especialista 2 profesor de la UPC, especialista en liderazgo y emprendedurismo)

En la misma línea, se identificó, además, que el colaborador está ávido de aportar a una organización en donde a su vez pueda desarrollarse aprendiendo de una persona a la que identifiquen como referente en temas laborales, es decir, de una persona que tenga un “know how” importante dentro de la organización. Es así como, tras las entrevistas realizadas, también identificamos como un factor de éxito, a la experiencia previa que el emprendedor posea ya que esta contribuye definitivamente en la dirección que la organización tome.

Sin embargo, identificamos que también existe una brecha entre tener la experiencia de cómo saber hacer las cosas (know how) y el conocimiento de cómo organizar internamente una empresa, para lograr que esta se desarrolle de manera eficiente. Esto conlleva a que un emprendedor pueda crear una empresa, pero no necesariamente que esta permanezca en el tiempo.

(...) el emprendedor hoy en día identifica al ordenamiento interno como una necesidad, es decir, lo entienden, pero no lo tienen o por lo menos, no llegan a aterrizarlo (...) (Especialista 2 profesor de la UPC, especialista en liderazgo y emprendedurismo).

(...) el trabajar durante mucho años en grandes organizaciones me hizo entender que para iniciar una empresa, tenía que hacer un plan estratégico que estuviera alineado a lo que yo quería y quiero aún lograr (...), y en eso estoy, ejecutando la estrategia que diseñé antes de iniciar sumado a los kilómetros ganados en el camino, como parte de mi formación (...) (Empresario 1 dueño de una pequeña empresa del sector servicios).

Asimismo, se identificó como un factor de éxito que interviene en el desarrollo de la empresa, al hecho de que el emprendedor tenga un liderazgo que vaya más allá de estar solamente ligado a la motivación. Tras cerrar el trabajo en campo se puede hablar de un liderazgo integral como aquel liderazgo que es más holístico; que si bien por un lado motive, por otro lado sepa conectar y que sepa leer a las personas, es decir, es un liderazgo que sea capaz de sumar esfuerzos, pero también un liderazgo proactivo, que influye al saber conectarse, un liderazgo que inspire, y que a su vez genere beneficios, tanto a los colaboradores como a quienes les dé servicio, este es un liderazgo que sabe ver a futuro estando siempre en

movimiento. La persona que ejerza este liderazgo no debe ser un líder estático, más bien debe ser un líder que sepa salir de su zona de confort y afrontar nuevos retos pensando en la rentabilidad, y en cómo generar beneficios aprovechando oportunidades, con una inteligencia financiera y una curiosidad muy desarrollada.

(...) un líder que lleva a su empresa al éxito, debe saber llevar a su empresa a la continuidad adaptándose, no es estático, es proactivo (...) sabe salir de su zona de confort y ver a futuro (Consultora 1 de pequeñas empresas familiares).

(...) si vamos a liderar como un tema puramente motivacional, creo que estaría (el líder) llevando a la empresa a un error, porque la motivación por sí misma no nos lleva a todo, tiene que haber una curiosidad por aprender, por experimentar (...) si se combina el liderazgo transformacional con el transaccional, se puede llevar a la empresa al desarrollarse de manera exitosa (...) (Especialista 2 profesor de la UPC, especialista en liderazgo y emprendedurismo).

De igual forma, los entrevistados, también identifican como un factor que interviene en la etapa de crecimiento y éxito de una pequeña empresa, en Lima Metropolitana, a la red de contactos o networking como estrategia a emplearse por el dueño de la empresa. El saber rodearse de los socios estratégicos correctos hace que una empresa se mantenga en el tiempo, es decir, si hay algún ámbito que el dueño de una empresa no domine, es vital saberse rodear de gente que sí lo haga y el saber trabajar con ellos hace posible llegar al éxito mediante el constante desarrollo de una empresa.

(...) pero sí sé que necesito rodearme de gente con un conocimiento adicional al mío, como por ejemplo (...) para temas legales, o también a (...) que es a quien llamo solo para contratos grandes, así me apoyo en ellos, y los uso solo para consolidar ciertos negocios (...) (Emprendedor 4 dueño de una pequeña empresa en el sector servicios).

(...) el dueño de la empresa en un inicio hacía todo, pero con el tiempo, se vio en la necesidad de apoyarse en su red de contactos para poder avanzar y es así como entra a la empresa quien es hoy el Gerente Comercial (...) creo que se dio cuenta que era vital el saber rodearse de las personas adecuadas, a pesar de ser bastante egocéntrico (...) (Colaboradora 1 colaborador de mediana empresa en el sector servicios)

(...) tener la capacidad de asociarse, es otra dimensión del desarrollo de una empresa que a veces no se ve a simple vista. El buscar socios estratégicos, el poder conectarse, el generar networking se ha vuelto muy importante a la hora de hablar del desarrollo y éxito de una empresa, o por lo menos de una empresa con miras a ser sostenible en el mercado (...) (Especialista 1 profesor de la UPC, especialista en liderazgo).

3.2. ¿Cuáles son las competencias del emprendedor y su nivel de influencia la etapa de crecimiento de la pequeña empresa exitosa en el sector servicios, en Lima Metropolitana?

El Perú ocupa el cuarto lugar en emprendimiento en Latinoamérica y esto se basa en el dinamismo y ganas de salir adelante de cada persona. El emprendedor peruano tiene mucho ánimo de hacer empresa y siempre está en búsqueda de nuevas oportunidades, con ganas de innovar, ser independiente y tener mejoras económicas.

En las diversas entrevistas realizadas a los diferentes emprendedores se pudo apreciar que; los emprendedores a pesar de ser de diferente estatus social la primera motivación para emprender un negocio es la “falta de algo”, es tener una necesidad insatisfecha la cual ellos la canalizan, la visualizan y la ejecutan. El ser ejecutor es una de las competencias que los emprendedores resaltan ya que de lo contrario solo se convertirían en soñadores. Otras motivaciones que tienen los emprendedores son: afán por servir, inspirar y generar bienestar a las personas, mejorar su calidad vida, buscar la innovación en nuevos negocios, mejoras económicas, autonomía e independencia en su trabajo, seguir con un negocio familiar, etc.

Otro punto que se aprecia en las entrevistas realizadas a los emprendedores, es que los motivos para hacer empresa en su mayoría, están ligados al estatus social del emprendedor. Por lo tanto se observó que la motivación de un emprendedor de nivel socioeconómico A o B empieza con la necesidad de inspirar, su afán por servir, generar bienestar a otros, es decir, es una necesidad ligada más a una necesidad de autorrealización, y en consecuencia este nuevo negocio le trae mejoras económicas mientras, mientras que en contraposición, para un emprendedor de nivel socioeconómico C su principal necesidad es el lograr estabilidad económica y su consecuente independencia, es decir, dicha necesidad está ligada a una necesidad básica fisiológica o de seguridad.

Este tema lo podemos apreciar en las siguientes declaraciones:

- (...) siempre me ha motivado el hecho de crear cosas nuevas, innovar (...) (Emprendedor 3 dueña de una pequeña empresa en el sector servicios)
- (...) ganas de crecer, romper esquemas, salir de lo usual (...) (Emprendedor 4 dueño de una pequeña empresa en el sector servicios)
- (...) el emprendedor no quiere pertenecer a un régimen ni a un horario establecido
- (...) (Emprendedor 2 dueño de una mediana empresa en el sector servicios)

Un factor a favor de los emprendedores es el proceso para formar un negocio. En estos días no es muy complicado formar empresa ya que los trámites, los requisitos para registrar y formar una empresa, legalmente hablando, son muy rápidos gracias a la ayuda de diversas empresas y al mismo estado que en la búsqueda de que un mayor número de empresas pasen a las filas de la formalidad, ha simplificado el proceso. Según algunos de los entrevistados lo que se puede complicar el proceso de inicio de emprendimiento, son los paradigmas propios, miedos u otros factores internos que el emprendedor tiene y pueden no dejarlo avanzar. En

este punto también se puede apreciar algunas diferencias respecto al nivel socioeconómico de los emprendedores, este temor de emprender algo nuevo, de salir de su zona de confort se daba más en los emprendedores de un nivel socioeconómico A, los cuales estaban en un puesto de trabajo muy cómodo, estable y sobretodo rentable; y como consecuencia surgían muchas dudas en dar el paso a algo nuevo e inseguro. En los emprendedores de un nivel socioeconómico C, este tipo de dudas o temores casi no se presentaban ya que ellos empezaban sin ninguna experiencia previa o poco conocimiento del mercado, así como una necesidad más inmediata y urgente.

En cualquiera de los dos casos las competencias y características más utilizadas en ese momento fueron la capacidad de tomar riesgos y la visión que debe tener el emprendedor para encontrar las mejores oportunidades.

Como se puede en el siguiente testimonio:

(...) la tranquilidad de una gerencia en una compañía como la Toyota, con estabilidad y de pronto dar un salto, en ese entonces la barrera mental fue uno de los mayores obstáculos (...) (Emprendedor 1 dueño de una pequeña empresa en el sector servicios)

En el análisis también se identificó competencias y características constantes en los emprendedores sea cual sea su estatus social y/o motivación, las cuales los han ayudado a enfrentar barreras tanto internas como externas y por ende, a estar preparados para situaciones de alta dificultad, pudiendo resolverlas de la mejor manera para seguir desarrollando su empresa. Así, dichas competencias los ayudan a aprovechar las oportunidades que el entorno provee, además de poder resolver cualquier adversidad que se encuentren, por ello influyen notablemente en el desarrollo de las empresas.

Por lo general muchas de estas competencias surgen de la misma personalidad del emprendedor, como por ejemplo la persistencia, pero también es cierto que no se puede afirmar que exista una persona que posea todas las competencias realmente definidas. Es por ello que el emprendedor necesita tener capacitaciones, talleres, buscar consultoría y/o coaching para poder desarrollar y/o fortalecer sus competencias y así poder continuar con el desarrollo y el éxito de su empresa.

Los emprendedores saben muy bien que todas estas competencias, incluida la competencia del liderazgo, tienen un alto nivel de influencia y los han ayudado día a día a estar donde están, por ello son muy importantes para el desarrollo de su empresa y actualmente le dan mayor importancia a las habilidades blandas.

Las competencias encontradas, mismas que son indicadas por los entrevistados como competencias necesarias en toda persona que desee emprender un negocio, están ligadas a lo indicado por Eva Asensio y Beatriz Vásquez:

- Tener visión, buscar oportunidades
- Persistencia
- Tomar riesgos
- Autoconfianza
- Liderazgo
- Persuasión

- Negociación y solución de problemas
- Construye redes de apoyo
- Experiencia

Así queda manifestado en los diversos testimonios recogidos:

(...) buscar socios estratégicos, poder conectarse, generar networking es elemental hoy en día en el desarrollo y sostenibilidad de una empresa (...) el emprendedor siempre está validando modelos constantemente (...) sabe aprovechar las oportunidades que el entorno provee y este es determinante en el desarrollo de su empresa (...) (Experto en liderazgo 2)

(...) si para mí de hecho el liderazgo como te digo si influye (...) debe tener inteligencia emocional y perseverancia (...) el emprendedor sale de lo parametrado (...) es tomar decisiones, ser valiente y aceptar el riesgo y asumirlo todo lo que te pueda pasar (...) el emprendedor necesita ser perseverante (Emprendedor 3 dueña de una pequeña empresa en el sector servicios)

(...) el liderazgo del emprendedor si influye (...) el liderazgo es fundamental, el emprendedor no debe ser estático, debe tener constancia y tolerar el fracaso (Emprendedor 1 dueño de una mediana empresa en el sector servicios)

Por último, los especialistas respaldan las competencias indicadas por los emprendedores y reconocen que estos les están dando mayor énfasis y mejores prácticas; los emprendedores de hoy solicitan capacitaciones, buscan charlas, consultorías o hacen coaching para desarrollar su habilidades blandas. Según indican los entrevistados la mentalidad de dar mayor énfasis a las competencias es mayor en estos últimos años ya que antiguamente el fundador tenía dificultades para escuchar, abrirse a lo nuevo, respetar compromisos, es decir, ellos consideraban que solo ellos tienen la razón y que nadie procedería de mejor forma que ellos en la toma de decisiones de sus empresas.

Los emprendedores se han dado cuenta que se hace empresa no sólo vendiendo (aunque reconocen las ventas como un punto muy importante) y esta forma de pensar es lo que los ha llevado al desarrollo y al desarrollo de las competencias ya mencionadas, así como la importancia de transmitirlas a sus equipos de trabajo, a los proveedores, etc. crean un mejor ambiente laboral, logran mejores tratos, mejores servicios, etc. Y como consecuencia de esto se genera una mayor rentabilidad para la empresa. Esto se aprecia cuando las capacitaciones más solicitadas son las que tocan temas de liderazgo y desarrollo de habilidades blandas. Sin dejar de lado una preocupación por la rentabilidad y el lado financiero.

Este tema lo podemos apreciar en el siguiente testimonio:

(...) el emprendedor de hoy reconoce que las habilidades blandas son las más importantes para lograr desarrollar un negocio (...) el 60% de su éxito está marcado por la forma como se relaciona con los demás, como maneja su liderazgo, como maneja la motivación, el trabajo en equipo (...) (Experto en liderazgo 2)

3.3. ¿Qué tipo de liderazgo es ejercido por el emprendedor en la etapa de crecimiento de su pequeña exitosa empresa en el sector servicios, de Lima Metropolitana?

De acuerdo al análisis realizado en la respuesta anterior y a las entrevistas realizadas a los diversos segmentos la competencia de liderazgo es, para los emprendedores, una de las competencias más importantes para el desarrollo de su empresa, como se puede apreciar también en los siguientes testimonios:

(...) el liderazgo de cualquiera, es determinante porque es el que te guía, te da fuerzas, te dice cómo salir, si caes como te levantas (...) (Emprendedor 2 dueña de una pequeña empresa en el sector servicios)

(...) el liderazgo si es determinante si va asociado a varias competencias, lo debemos asociar a la motivación, al trabajo en equipo, a la capacidad futura entonces sí, si es determinante (...) (Experto en liderazgo 2)

(...) el liderazgo es fundamental ahora para todo emprendedor (...) es alguien que tiene que mantener el liderazgo sobre la organización (...) sin liderazgo una empresa está a la deriva (...) (Consultora 1 de pequeñas empresas familiares)

En las primeras etapas de la empresa (nacimiento), el fundador debe hacer de todo un poco, debe realizar varias funciones él solo para sacar adelante su negocio ya que no cuentan con personal (o el personal es muy reducido), para mostrar un estilo de liderazgo y como ellos son los de la idea de negocio nadie podría realizarlo mejor que ellos; por lo tanto el estilo de liderazgo que puede apreciarse en las primeras etapas del desarrollo de la empresa es, la mayoría de veces, un estilo de liderazgo autocrático, solo se da órdenes y se espera su cumplimiento. Una vez que ya pueden acceder a tener personal y empezar a delegar las funciones este liderazgo va a cambiar.

Aunque en estos tiempos es más reducida la posibilidad de encontrar un estilo de liderazgo totalmente autocrático, ya que los emprendedores de hoy entienden los cambios del entorno y que éstos son dinámicos por lo cual necesitan adaptarse y realizar un estilo de liderazgo que traiga mejoras a la empresa por lo cual tienen mayor disposición para delegar funciones y tomar decisiones. A pesar de ello, en algunos casos se pueden encontrar características de este estilo de liderazgo autocrático.

Ello se puede apreciar en el siguiente testimonio:

(...) si lo vemos en el ciclo de vida de una empresa a veces muchas empiezan con un liderazgo autocrático y es porque el fundador del negocio es la persona que hace todo en ese momento (...) (Consultora 1 de pequeñas empresas familiares)

Por lo general, el estilo que prevalece en estos tiempos y en las etapas de la empresa (crecimiento y madurez) es del liderazgo participativo, el cual involucra al grupo para la toma de decisiones, le gusta trabajar en equipo, motiva a su personal a sentirse parte importante de la empresa, transmite sus ideas, tiene comunicación y escucha efectiva, busca formar nuevos líderes, etc. Este estilo de liderazgo les ha traído mayor beneficio a los emprendedores ya que puede conocer a sus colaboradores y por ende puede delegar funciones, confiar en sus capacidades y por ultimo conocerá una mejor forma de guiarlos manteniendo la armonía del grupo. Este estilo de liderazgo trae mayor motivación y compromiso con el equipo.

Para los trabajadores es también importante y valoran a su líder que tiene este tipo de liderazgo ya que al sentirse escuchados y valorar sus diferentes opiniones y aportaciones se sienten comprometidos y en busca de un solo objetivo, además tienen mayor empatía respecto a sus otros compañeros.

Esto lo afirman en los siguientes testimonios:

(...) hacer que la gente trabaje juntos contigo (...) no me gusta estar de mandona, yo quiero tratarlos con respeto (...) nuestro objetivo no es botarlo sino ver en donde pueden encajar, me gusta motivarlos y hacerlos parte de la empresa para que todos salgan ganando, les doy confianza y crecen (...) (Emprendedor 6 dueña de una pequeña empresa en el sector servicios)

(...) cuando empecé en la empresa no tenía experiencia y se podría indicar que no tenía definido mi liderazgo, con mi jefe aprendí mucho y el estilo de líder que es conmigo lo aplico con mis compañeros (...) (Colaborador 2 de una pequeña empresa en el sector servicios)

Otro punto importante que recalcar es que el liderazgo del emprendedor se imprime en sus colaboradores y este trasciende a los demás como cascada sea una empresa familiar o no. Además, cuando existen diferentes socios en la empresa con diferentes características, habilidades y/o competencias cada uno, de una manera u otra, también transmite e imprime estas al grupo con lo cual se complementan y hacen crecer el negocio. Los emprendedores afirman que la experiencia de cada uno es muy importante para emprender, además de rodearse de socios que tengan tu misma visión. Este estilo de liderazgo participativo de los emprendedores hace que estén receptivos con el bienestar del grupo ya que están abiertos a

las opiniones de todos especialmente de los jóvenes que traen muchas ideas frescas e innovadoras. Este tema se manifiesta en los siguientes testimonios:

(...) de echo se enfunden y si hay un buen plan sucesorio se podrá impregnar en las siguientes generaciones sea familiar o no, este liderazgo trasciende pero debe existir (...) (Consultora 1 de pequeñas empresas familiares)

(...) es bueno tener socios con distintos tipo de liderazgo ya que se complementan y generan un bien común para el grupo (...) (Emprendedor 3 dueña de una pequeña empresa en el sector servicios)

Por otro lado los especialistas indican que no hay un tipo de liderazgo definido o ideal para emprender un negocio. El liderazgo se debe ejercer de acuerdo al ciclo de vida del negocio y la madurez que se encuentre la empresa. Por lo tanto el liderazgo va ir creciendo y adaptándose a las etapas del negocio, por ello pueden empezar con un liderazgo autocrático, pasando por un liderazgo participativo y llegar al transformacional o también estos se pueden ir combinando. Aunque no haya un liderazgo específico para llegar al éxito entre los más recomendables según los expertos son:

- Liderazgo participativo, tiene en cuenta las opiniones del grupo.
- Liderazgo transaccional, su papel es supervisión y organización, promueve el cumplimiento a través de estímulos y premios.
- Liderazgo transformacional, es el que transforma y motiva, trata de salir del statu quo.
- Liderazgo estratégico, necesario para la toma de decisiones.
- Liderazgo colaborativo, necesario para saber asociarse.

Esto lo explican en los siguientes testimonios:

(...) el liderazgo va variando, creciendo, cambiando según la etapa en la que se encuentre su empresa (...) el tener un liderazgo estratégico y colaborativo, estratégico para poder tomar decisiones y colaborativo para saber asociarse (...) (Especialista en liderazgo 1)

(...) una combinación entre el liderazgo transaccional y el transformacional, el transaccional es la capacidad de dar estímulos, premios y el transformacional el que me sigan a mí por mi capacidad por mi prestigio; es una combinación de ambos es lo que logra tener éxito en la empresa (...) (Especialista en liderazgo 2)

(...) el liderazgo va mutando a través del tiempo (...) se da la necesidad que el estilo de liderazgo cambie porque definitivamente tiene que crecer (...) con el paso del tiempo el transaccional es uno de los más adecuados (...) (Consultor 1 de pequeñas empresas familiares)

Por último, los entrevistados afirman que a pesar de tener un liderazgo definido en un ciclo de vida del negocio, no se puede utilizar ese mismo con todos los colaboradores y/o en las diversas situaciones que puedan afrontar. El líder debe saber analizar la situación a afrontar

para saber que estilo de liderazgo es el que va emplear para buscar una rápida solución que beneficie a todos. Igualmente sucede con sus colaboradores, los emprendedores no utilizan el mismo tipo de liderazgo con todos ellos, de acuerdo a las habilidades y aptitudes de cada colaborador el emprendedor sabe el grado de madurez de la persona y/o del equipo y con ello la mejor forma de dirigir; esto también les sirve para que puedan identificar a nuevos líderes y tomarlos en cuenta para otras labores.

Este tema lo ratifican los siguientes entrevistados:

(...) los estilos de liderazgo se usan de acuerdo a las ocasiones, entonces hay momento que se debe tomar decisiones importantes y ahí ya se debe usar un liderazgo más estratégico, y si necesitamos unir al equipo porque hay un problema para todos, no se ya usaríamos un liderazgo participativo (...) (Emprendedor 1 dueño de una pequeña empresa en el sector servicios)

(...) el liderazgo del emprendedor tiene la capacidad de adaptarse a distintas circunstancias (...) (Experto en liderazgo 2)

De esta manera y tras analizar las respuestas dadas por los distintos segmentos se puede afirmar que la influencia del liderazgo es un factor determinante en la etapa de crecimiento para la pequeña empresa exitosa en el sector servicios, en Lima Metropolitana ya que con esta influencia los emprendedores pueden; en primer lugar, renovar ideas llevando a cabo una escucha activa a sus colaboradores, misma que trae como consecuencia el generar ideas innovadoras que beneficiaran a la pequeña empresa.

En segundo lugar, y, tras identificar que el liderazgo que el emprendedor debe tener en la etapa de crecimiento de una pequeña empresa exitosa, es un liderazgo del tipo participativo, se pudo observar también que éste liderazgo no solo motiva, sino que además sabe empoderar a sus colaboradores, compartiendo con ellos la responsabilidad de sacar adelante a la empresa y hacer que ésta se mantenga en el tiempo, el emprendedor que ejerza este tipo de liderazgo, con el tiempo llega a convertirse, en un modelo a seguir, lo cual decanta en la empresa a través del clima laboral.

También se observó que este tipo de liderazgo sabe tomar riesgos, se caracteriza además por saber salir de la zona de confort, ampliando la visión para generar beneficios aprovechando oportunidades.

La influencia del liderazgo en la etapa de crecimiento para la pequeña empresa exitosa en el sector servicios, en Lima Metropolitana, se da de manera activa ya que involucra directamente al colaborador en cuestiones tales como la toma de decisiones, misma que antes se pensaba eran temas a tratar y resolver solo por los dueños. Es así como, al equipo de trabajo se le involucra directa y concretamente en la toma de decisiones, mediante el aporte de nuevas ideas que conjugadas con el bagaje laboral del emprendedor, pueden y llevan a la pequeña empresa al éxito.

Este tipo de liderazgo “juega en equipo” y puede llevar al colaborador a descubrir sus capacidades a nivel personal, así como también su importancia dentro de la empresa. Esto da pie a un desarrollo conjunto, de manera tal que el emprendedor se beneficia con ideas innovadoras a aplicar en su empresa, el colaborado se beneficia desarrollándose a nivel laboral y en consecuencia, la pequeña empresa se torna dinámica, logrando una capacidad de respuesta más ágil al cambio y a la necesidad del cliente.

La influencia del liderazgo participativo se evidencia en la empresa desde el tipo de comunicación que dentro de ella existe, al ser esta una comunicación abierta y gracias a ella, las ideas fluyen de manera libre, teniendo como consecuencia directa la formación de nuevos líderes, y por ende la posibilidad de delegar funciones, confiando en criterios y capacidades de los mismos. Este estilo de liderazgo suele traer mayor motivación y compromiso del equipo, agilidad en las respuestas de la pequeña empresa frente a la necesidad del cliente, aprovechando con ello oportunidades y logrando beneficios, así como continuidad en el tiempo.

CAPITULO 4

DISCUSIÓN DEL RESULTADO

4.1. HALLAZGOS

Durante el desarrollo del presente trabajo de investigación se dieron algunos hallazgos:

El nivel socioeconómico en los emprendedores, aunque es un factor diferenciador en la toma de decisiones para formar una empresa; no tiene mayor relevancia en el desarrollo y éxito de la empresa ya que pudimos entrevistar emprendedores que empezaron en un nivel socioeconómico C o D con el cual dieron el gran paso para empezar una empresa desde cero sin ninguna experiencia y sin mayor capital y ahora tienen una empresa rentable y exitosa a base de esfuerzo y perseverancia. Los factores para que estos emprendedores sacaran adelante sus negocios fueron su visión, persistencia, autoconfianza, liderazgo y su capacidad de resolver problemas.

Otro hallazgo es que a pesar de que el mayor porcentaje de emprendedores son hombres, se está incrementando la cantidad de mujeres emprendedoras. En la presente investigación se da cuenta que esta es una tendencia que se ve más cada día y en la cual las mujeres se están diversificando ya en otros rubros y no necesariamente en bisutería, salones de belleza o calzado. Sobre este tema también las entrevistadas indicaron cómo el ser dueña de una empresa afecta en sus hogares y a sus hijos, por lo que deben tener un mayor compromiso y buscar la mejor forma de llevar el trabajo y a la familia sin dejar de lado ninguna de las dos.

4.2. BARRERAS

En la presente investigación la principal barrera que se encontró fue el coordinar los horarios para las entrevistas realizadas a los emprendedores, especialmente con los emprendedores de medianas empresas. Por temas de agenda llena, trabajo, viajes de negocio, etc., el concretar una cita con los éstos emprendedores fue muy difícil ya que se sacaban citas que luego se

cancelaban y tras varios días o semanas se concretaban nuevamente y así se lograba tener un pequeño espacio en sus agendas recargadas.

CONCLUSIONES

1. Se confirma la hipótesis planteada. La competencia del liderazgo del emprendedor es del tipo participativa, en la etapa de crecimiento de la pequeña empresa exitosa del sector servicios en Lima Metropolitana. Los diferentes actores en esta investigación (emprendedores, colaboradores, especialistas en liderazgo y consultores en empresas) abalan lo planteado en la hipótesis y refieren que el liderazgo del tipo participativo llega a ser determinante en la etapa de crecimiento de las pequeñas empresas exitosas, al involucrar al grupo en la toma de decisiones, trabajar en equipo y motivar a su personal. Este estilo de liderazgo trae mayor motivación y compromiso con el equipo. Hoy en día los emprendedores están más conscientes de ello poniendo mayor énfasis en sus habilidades blandas a través de capacitaciones, cursos y/o talleres.
2. Se identifica como factores de éxito que intervienen en el desarrollo de las pequeñas empresas exitosas del sector servicios en Lima Metropolitana:
 - i. La relación empleador-empleado. Identificado como punto inicial, es un factor que se basa en la retroalimentación continua, para el crecimiento y desarrollo de manera conjunta, mismo que decanta en el desarrollo de la empresa.
 - ii. La experiencia laboral previa que posea el emprendedor. Ésta se evidencia como determinante en el ámbito operativo, y mantiene el desarrollo de una empresa en el tiempo.
 - iii. El tipo de liderazgo que posea el emprendedor. Este llega a ser determinante para el desarrollo de la empresa, visto que, ejercido de manera integral, pasa de ser un liderazgo meramente motivacional y va más allá, pensando también en la rentabilidad, y en cómo generar beneficios aprovechando oportunidades.
 - iv. La capacidad de networking del emprendedor. Se identifica este factor de éxito, como indispensable para el desarrollo, ya que en el contexto globalizado en el que se dan los negocios hoy en día, el hacer sociedades estratégicas significa diferenciarse y poder desarrollarse en cualquier campo.
3. Se analizaron las competencias del emprendedor y su influencia en el desarrollo de la pequeña empresa exitosa en el sector servicios en Lima Metropolitana, siendo estas las siguientes: tener visión a futuro y poder ejecutar, buscar oportunidades en el entorno y saber aprovecharlas, tener persistencia para los futuros contratiempos, saber tomar riesgos y tener autoconfianza en sí mismo para poder sacar adelante cualquier situación, liderazgo, persuasión, negociación y solución de problemas; además de tener experiencia y conocimiento en el rubro y saber construir redes de apoyo. Con lo cual se corrobora lo indicado por Asencio y Vásquez (2009) respecto a las competencias de un emprendedor.

4. Aunque el tipo de liderazgo en la etapa de crecimiento es del tipo participativa se verifica que no hay un estilo de liderazgo ideal para el desarrollo de las empresas ya que los tipos de liderazgo van creciendo y adaptándose a las etapas del negocio. Por último los especialistas indican que aunque no hay un liderazgo específico para llegar al éxito los más recomendables son: liderazgo participativo, liderazgo transaccional, liderazgo transformacional, liderazgo estratégico y liderazgo colaborativo.

RECOMENDACIONES

Inicialmente y visto que se identificó que existe una brecha en el emprendedor, entre el saber cómo hacer las cosas y el cómo organizar dicho conocimiento, se recomienda a los emprendedores con empresas pequeñas, así como al emprendedor con ideas de formar nuevas empresas, que como punto de partida y estrategia inicial, realicen un plan estratégico. Esto les permitirá organizar y definir el funcionamiento de la empresa, así como también definirse en temas de gran importancia tales como la visión a mediano y largo plazo, para que la empresa sea viable, eficiente y se mantenga en el tiempo.

1. De igual forma y tras entender el entorno globalizado en el que se ven inmersas las empresas hoy en día, se recomienda al emprendedor de la pequeña empresa el realizar un networking, esto quiere decir que el emprendedor debe conectarse con aquellas personas que dominen temas que ellos no, con el fin de formar relaciones empresariales (sociedades estratégicas), para así crear y desarrollar nuevas oportunidades de negocio, compartiendo información que les sea relevante en la búsqueda de nuevos clientes o de clientes potenciales.
2. Finalmente se sugiere a los futuros tesisistas investigar sobre las mujeres emprendedoras en el Perú, ya que según los últimos informes del INEI el porcentaje de mujeres emprendedoras en nuestro país va en aumento a comparación de años anteriores. Además, tras concluir la presente investigación se evidencia que emprender un negocio para las mujeres en algunos casos es un poco más difícil debido a los paradigmas o temas familiares. Igualmente se muestra que los negocios a los que van dirigidas ya no son solo salones de belleza o productos para mujeres, y en estos tiempos donde se necesita mujeres empoderadas, seguras y libres consideramos sería este un tema interesante a investigar.

BIBLIOGRAFÍA

- Alcaráz, R. (2011). El Emprendedor de éxito. [Versión electrónica] Mexico: Mc Graw Hill
https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/42990345/Comprension_lectora_Curso_emprendedorismo_e_inversion_1.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1513035045&Signature=sMhTbn6aFLhRX%2F%2FIpGzXsL1a%2FwY%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DEl_Emprendedor_de_exito.pdf [Consultada: 18 de noviembre de 2017]
- Alonso, M y Galve, C. (2008). *El emprendedor y la empresa: una revisión teórica de los determinantes a su constitución*. (2008) Recuperado de <file:///C:/Users/Claudia/Downloads/Dialnet-ElEmprendedorYLaEmpresa-2975142.pdf> [Consulta: 04 de diciembre de 2017].
- Arellano Marketing (2013) Conociendo al empresario de la pequeña empresa <http://www.arellanomarketing.com/inicio/estudios-multiclientes-conociendo-al-pequeno-empresario/> [Consulta: 31 de marzo del 2018].
- Asensio, E. y Vasquez, B. (2009). Empresa e Iniciativa Emprendedora. Madrid: Ediciones Parainfo.
- Asociación de Emprendedores del Perú (ASEP) (2015) MYPES aportan el 40% del PBI. Recuperado de <https://asep.pe/mypes-aportan-el-40-del-pbi/> [Consulta: 04 de diciembre de 2017].
- Avolio, B., Mesones, A. & Roca, E. (s.f.) Factores que Limitan el Crecimiento de las Micro y Pequeñas Empresas en el Perú. Recuperado de [file:///C:/Users/Claudia/Downloads/4126-15740-1-PB%20\(2\).pdf](file:///C:/Users/Claudia/Downloads/4126-15740-1-PB%20(2).pdf) [Consulta: 07 de enero de 2018].
- Barba-Sánchez, V. y Atienza-Sahuquillo, C. (2011). Entrepreneurial behavior: Impact of motivation factors on decision to crate a new venture. Recuperado de https://ac.els-cdn.com/S1135252312700035/1-s2.0-S1135252312700035-main.pdf?_tid=a2f29e32-ddff-11e7-ad17-00000aacb35e&acdnat=1512947748_28fd76c72ehead51086fffb1536c35fd [Consultada: 04 de diciembre de 2017]
- Bucardo, A., Camarena, M.E. y Saavedra, M.L. (2015). Hacia una comprensión de los conceptos de emprendedores y empresarios. Recuperado de <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2215910X15000154> [Consultada: 08 de enero de 2018]

- Burnett, D (2000). The Supply of Entrepreneurship and Economic Development. Recuperado de <http://technopreneurial.com/articles/ed.asp> [Consultada: 02 de noviembre de 2017]
- Cabralles, R. (2010). Competencia: Variaciones y fuga. Hacia la noción de ser competente. Recuperado de <http://revistas.utp.edu.co/index.php/revistamedica/article/view/777> [Consultada: 24 de diciembre de 2017]
- Cantillon, R. (1978). Ensayo sobre la naturaleza del comercio en general. México: Fondo de Cultura Económica. Recuperado de http://www.eumed.net/cursecon/economistas/textos/cantillon_Naturaleza.htm [Consultada: 15 de diciembre de 2017]
- Castillo, A. (1999). Estado del arte en la enseñanza del emprendimiento. Chile: First Public Inc.
- Castro, A. (2007). Teoría y evaluación del Liderazgo. Argentina: Paidós SAIF
- Chiavenato, I. (1993). Iniciación a la organización y Técnica Comercial. México: McGraw-Hill
- Clerc, J., Saldivia, A. y Serrano, M. (2006). Liderazgo y su influencia en el clima laboral. Recuperado de <http://www.medicina.uach.cl/saludpublica/diplomado/contenido/trabajos/1/Osorno%202006/Liderazgo%20y%20su%20influencia%20sobre%20el%20clima%20laboral.pdf> [Consultada: 04 de diciembre de 2017]
- Elizalde, N. (2012) Macroeconomía. Recuperado de <https://www.upg.mx/wp-content/uploads/2015/10/LIBRO-18-Macroeconomia.pdf> [Consultada: 16 de febrero de 2018]
- Enciclopedia de Clasificaciones (2016). Tipos de empresas. Recuperado de <http://www.tiposde.org/empresas-y-negocios/4-tipos-de-empresas/> [Consulta: 09 de diciembre de 2017].
- ESTADO PERUANO, Congreso de la Republica. 2003. Ley 28015, Ley de Promoción y Formalización de la Micro y Pequeña Empresa. Recuperado de <http://www4.congreso.gob.pe/comisiones/2002/discapacidad/leyes/28015.htm> [Consulta: 07 de enero de 2018].
- ESTADO PERUANO, Congreso de la Republica. 2013. Ley 30056, Ley que Modifica Diversas Leyes para Facilitar la Inversión, Impulsar el Desarrollo Productivo y el Crecimiento Empresarial. Recuperado de [http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/29793AB3817C627505257EF400034156/\\$FILE/30056.pdf](http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/29793AB3817C627505257EF400034156/$FILE/30056.pdf) [Consulta: 07 de enero de 2018].
- Fernández-Salinero, C. y de la Riva, B. (2014). Mentalidad emprendedora y cultura del emprendimiento. Recuperado de https://ac.els-cdn.com/S1877042814046989/1-s2.0-S1877042814046989-main.pdf?_tid=6661f5d0-ddff-11e7-af8d-

00000aacb35d&acdnat=1512947646_463565889edbce0cc84fb76f3d365896

[Consultada: 18 de noviembre de 2017]

Gestión. (04 de marzo de 2015) Emprendedores ¿Qué competencias influyen en el éxito de un negocio? Recuperado de <https://gestion.pe/tendencias/management-empleo/emprendedores-competencias-influyen-exito-negocio-79477> [Consulta: 04 de diciembre de 2017].

Gómez, A. (2015) El Papel de Liderazgo en la Gestión de las Pymes en Cartagena de Indias (Ensayo para optar por el título de Especialista en Alta Gerencia, Facultad de Estudios a Distancia, Universidad Militar Nueva Granada. Cartagena de Indias. Colombia) Recuperado de <file:///Documents/UPC/TITULO/GomezBayueloAnaMaria2016.pdf> [Consultada: 07 de enero de 2018]

Impulsa Popular (2014) Los Ciclos de Vida de una Empresa. Recuperado de <https://www.impulsapopular.com/gerencia/los-ciclos-de-vida-de-una-empresa/> [Consulta: 09 de diciembre de 2017].

Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) (2014) Análisis de la Estructura Empresarial de Lima Metropolitana. Recuperado de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1262/cap04.pdf [Consulta: 11 de diciembre de 2017].

Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) (2018). Boletín Estadístico del Sector Servicios. Recuperado de <https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/boletin-estadistico-del-sector-servicios-n-01-enero-2018.pdf> [Consulta: 16 de febrero de 2018].

Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) (2017). Demografía Empresarial en el Perú. Recuperado de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/boletin_demografia_nov_2017.pdf [Consultada: 04 de diciembre de 2017]

Jaramillo, L (2008). Emprendimiento: Concepto básico en competencias. Lumen – Instituto de Estudios en Educación. Recuperado de <http://admission.uninorte.edu.co/divisiones/iese/lumen/ediciones/7/articulos/emprendimiento.pdf> [Consultada: 07 de octubre de 2017]

Kaufmann, A. (1997). Liderazgo transformador y formación continua. Recuperado de <http://www.jstor.org/stable/40183942> [Consultada: 04 de diciembre de 2017]

Matute, G., Bohorquez, K., Carbajal, L. Diaz, C., Espinoza, A. & Jiménez, Carlos. (2008). Segmentación Psicográfica de la Pequeña y Microempresa. Lima. Universidad Esan

Meza, J.A (2006). De Emprendedor a Empresario. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5137542> [Consultada: 02 de noviembre de 2017]

- Ministerio de la Producción (2017) Boletín Estadístico. Recuperado de <http://www.produce.gob.pe/index.php/estadisticas/boletin-estadistico> [Consultada: 04 de diciembre de 2017]
- Ministerio de Producción (2015) Anuario Estadístico Industrial, MYPE y Comercio Interno. Recuperado de <http://www.produce.gob.pe/documentos/estadisticas/anuarios/anuario-estadistico-mype-2015.pdf> [Consulta: 11 de diciembre de 2017].
- Navío, A. (2005). Propuestas conceptuales en torno a la competencia profesional. Recuperado de http://www.revistaeducacion.educacion.es/re337/re337_11.pdf [Consultada: 26 de diciembre de 2017]
- Ortiz, E. (2001). Competencias y valores profesionales. Recuperado de <http://cvi.mes.edu.cu/peduniv/index.php/peduniv/article/download/183/177> [Consultada: 04 de diciembre de 2017]
- Pautt, G. (2011). Liderazgo y dirección: dos distintos conceptos con resultados diferentes. Recuperado de http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S0121-68052011000100013 [Consultada: 04 de diciembre de 2017]
- Pereira, C., Maycotte, Carlos., Restrepo, B., Mauro, F.,... Porte, H. (2011) Economía I. Recuperado de <https://www.uaeh.edu.mx/investigacion/productos/4775/economia-1.pdf> [Consultada: 16 de febrero de 2018]
- Pérez, J. y Garijo, S. (2009). Empresa y administración. Madrid: Macmillan Iberia, S.A.
- Plancarte, F. (2009). Comportamiento Organizacional: Liderazgo. Recuperado de <http://www.monografias.com/trabajos-pdf4/el-liderazgo-organizacional/el-liderazgo-organizacional.pdf> [Consultada: 04 de enero de 2018]
- Robles, G & Alcérreca, Carlos. (2000). Administración: Un enfoque interdisciplinario. México. Cámara Nacional de la Industria Editorial Mexicana, S.A. de C.V.
- Rubio, A & Aragón, Antonio (2002). Factores explicativos del éxito competitivo. Un estudio empírico en la pyme. Recuperado de https://addi.ehu.es/bitstream/handle/10810/7024/CdG_213.pdf?sequence=1&isAllowed=y [Consulta: 15 de diciembre de 2017].
- Sánchez, J (2013). Factores de éxito de la micro, pequeña y mediana empresa en edad temprana; caso Chihuahua. Recuperado de <http://www.chi.itesm.mx/investigacion/wp-content/uploads/2013/11/NEG30.pdf> [Consulta: 07 de enero de 2018].
- VanderWerf, P. y Brush, C. (1989). Achieving Empirical Progress in an Undefined Field. Recuperado de <http://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/104225879001400205> [Consultada: 08 de enero de 2018]

ANEXOS

DEL CAPITULO 2

GUÍA DE PREGUNTAS

CATEGORIAS / SEGMENTOS	Segmento 1 : Emprendedores pequeñas empresas (Dueño de la Empresa)
Categoría 1 : Emprendimiento de una Empresa	1.- ¿Qué lo motivó a hacer su empresa?
	2.- ¿Tuvo inconvenientes para crearla? ¿Cuáles?
	3.- ¿Trabajó Ud. de manera dependiente en alguna otra empresa?
Categoría 2 : Factores de éxito de una empresa	1.- ¿Qué es una empresa exitosa para Ud.?
	2.- ¿Cree Ud. que su empresa es exitosa? ¿Por qué?
	3.- ¿Qué cree Ud. que haya influido en el éxito de su empresa? ¿De qué forma ha influido ese factor o factores?
	4.- ¿Cuáles son los objetivos que tiene para su empresa? ¿Cómo piensa lograrlo?
Categoría 3 : Competencias del Emprendedor	1.- ¿Qué es ser emprendedor, para Ud.?
	2.- ¿Se considera Ud. un emprendedor? ¿Por qué?
	3.- ¿Cuál es su grado de instrucción?
	4.- ¿Qué cualidades/competencias/características cree Ud. que lo define como emprendedor?
	5.- ¿Crees que estas cualidades / competencias / características que tiene Ud. como emprendedor han ayudado a tener buenos resultados en su empresa?
	6.- ¿Cuáles crees que son las tres competencias más importantes que debe tener un emprendedor para lograr el éxito en su empresa? ¿Por qué? ¿De qué manera influyen? Que te explique un poco más cada una.
Categoría 4 : Liderazgo en las empresas	1.- ¿Qué es un líder para usted?
	2.- ¿Se considera un líder? ¿Por qué?
	3.- ¿Qué clase de líder se considera? ¿Por qué? ¿Siempre ha tenido el mismo estilo de liderazgo o es el mismo para todos los colaboradores? (Se le explica un poco, los diferentes estilos que hay)

	4.- ¿Considera Ud. que el liderazgo de un emprendedor es determinante en el éxito o desarrollo de una empresa? ¿Por qué?
	5.- ¿Cree Ud. que su liderazgo ha influido en el desarrollo de su empresa? Por qué?
	Segmento 2 : Emprendedor medianas empresas (Dueño de la Empresa)
Categoría 1 : Emprendimiento de una Empresa	1.- ¿Qué lo motivó a hacer su empresa?
	2.- ¿Tuvo inconvenientes para crearla? ¿Cuáles?
	3.- ¿Trabajó Ud. de manera dependiente en alguna otra empresa?
Categoría 2 : Factores de éxito de una empresa	1.- ¿Qué es una empresa exitosa para Ud.?
	2.- ¿Cree Ud. que su empresa es exitosa? ¿Por qué?
	3.- ¿Qué cree Ud. que haya influido en el éxito de su empresa? ¿De qué forma ha influido ese factor o factores?
	4.- ¿Cuáles son los objetivos que tiene para su empresa? ¿Cómo piensa lograrlo?
Categoría 3 : Competencias del Emprendedor	1.- ¿Qué es ser emprendedor, para Ud.?
	2.- ¿Se considera Ud. un emprendedor? ¿Por qué?
	3.- ¿Cuál es su grado de instrucción?
	4.- ¿Qué cualidades/competencias/características cree Ud. que lo define como emprendedor?
	5.- ¿Crees que estas cualidades / competencias / características que tiene Ud. como emprendedor han ayudado a tener buenos resultados en su empresa?
	6.- ¿Cuáles crees que son las tres competencias más importantes que debe tener un emprendedor para lograr el éxito en su empresa? ¿Por qué? ¿De qué manera influyen? Explique un poco más cada una.
Categoría 4 : Liderazgo en las empresas	1.- ¿Qué es un líder para usted?
	2.- ¿Se considera un líder? ¿Por qué?
	3.- ¿Qué clase de líder se considera? ¿Por qué? ¿Siempre ha tenido el mismo estilo de liderazgo o es el mismo para todos los colaboradores? Le explicas un poco en tus palabras los diferentes estilos que hay.
	4.- ¿Considera Ud. que el liderazgo de un emprendedor es determinante en el éxito o desarrollo de una empresa? ¿Por qué?

	5.- ¿Cree Ud. que su liderazgo ha influido en el desarrollo de su empresa? ¿Por qué?
	Segmento 3 : Colaboradores
Categoría 1 : Emprendimiento de una Empresa	1.- ¿Sabe cómo fueron los inicios de esta empresa?
Categoría 2 : Factores de éxito de una empresa	1.- ¿Qué es una empresa exitosa para Ud.?
	2.- ¿Cree Ud. que la empresa en la que labora es exitosa? ¿Por qué?
	3.- ¿Cuáles cree Ud. que son los factores que influyen en el desarrollo de esta empresa? ¿Por qué? ¿De qué forma han influido?
	4.- ¿Cree Ud. que esta empresa puede mejorar para llegar a ser exitosa/tener el éxito deseado? ¿Por qué? ¿Qué mejoras propondría?
	5.- ¿Propondría Ud. mejoras para que esta empresa logre el éxito (deseado)? ¿Cuáles?
Categoría 3 : Competencias del Emprendedor	1.- ¿Cómo definiría Ud. a un(a) emprendedor(a)?
	2.- ¿Definiría Ud. al dueño de esta empresa como un emprendedor? ¿Por qué?
	¿Crees que estas cualidades/competencias/características que tiene el dueño han ayudado a tener buenos resultados en su empresa? ¿Por qué?
	4.- ¿Cuáles son las competencias que tiene el dueño de su empresa? ¿De qué forma ha influido cada una de ellas en el desarrollo de la empresa?
	5.- ¿Cuál es su grado de instrucción (del colaborador)?
Categoría 4 : Liderazgo en las empresas	1.- ¿Considera Ud. al dueño de esta empresa, un líder? ¿Por qué?
	2.- ¿Qué clase/tipo de líder considera Ud. al dueño de esta empresa? ¿Por qué?
	3.- ¿Considera Ud. Que el liderazgo ejercido por el dueño de la empresa, influye en el desarrollo de la misma? ¿Por qué?
	4.- ¿Cómo se siente Ud. Con el tipo de liderazgo que ejerce el dueño en sus colaboradores? Por qué?
	5.- ¿El tipo de liderazgo que ejerce el dueño ha sido siempre el mismo en el tiempo? ¿Es igual con todos?
	Segmento 4 : Expertos académicos y especialista en Liderazgo

Categoría 1 - Emprendimiento de una Empresa	1.- ¿Qué motiva a una persona a crear una empresa?
Categoría 2 - Factores de éxito de una empresa	1.- ¿Cuáles cree Ud. que son los factores que influyen en el desarrollo de esta empresa? ¿Por qué?
Categoría 3 - Competencias del Emprendedor	1.- ¿Cuáles cree usted que son las competencias de un emprendedor? ¿Por qué?
	2.- ¿De qué forma influye cada una de ellas en el éxito o desarrollo de la empresa?
Categoría 4 - Liderazgo en las empresas	1.- ¿Qué es ser líder para Ud.?
	2.- ¿Cree Ud. que el liderazgo es determinante en el desarrollo de una empresa?
	3.- ¿Qué tipo de liderazgo considera Ud. que es el mejor para tener éxito en una pequeña empresa?
	4.- ¿Debe ser el liderazgo el mismo en cada etapa del desarrollo de la empresa?
Segmento 5: Consultores de empresas familiares	
Categoría 1 : Emprendimiento de una Empresa	1.- ¿Que motiva a una persona a crear una empresa?
	2.- ¿Para crear empresa se necesita ser emprendedor? ¿Porque?
Categoría 2 : Factores de éxito de una empresa	1.- ¿Qué es una empresa exitosa para Ud.?
	2.- ¿Cuáles cree Ud. que son los factores críticos para el desarrollo de una pequeña empresa? ¿Por qué? ¿De qué manera influye cada uno de ellos?
	3.- ¿Que influye a que una empresa no se desarrolle correctamente? ¿Por qué? ¿Es esto común?
Categoría 3 : Competencias del Emprendedor	1.- ¿Cuáles son las principales diferencias entre un emprendedor y un empresario?
	2.- ¿Qué cualidades/competencias/características debería tener un emprendedor para tener buenos resultados en su empresa?
	3.- ¿De qué manera influye cada uno de estos factores?
	4.- ¿Cree Uds. que la mayoría de emprendedores tiene estas competencias? ¿Por qué? ¿De qué forma se pueden trabajar para lograrlas?

Categoría 4 : Liderazgo en las empresas	1.- ¿Cree Ud. que el liderazgo es una competencia que todo emprendedor debe tener?
	2.- ¿Cree Ud. que el liderazgo es determinante en el desarrollo de una empresa? ¿Por qué?
	3.- ¿Qué tipo de liderazgo considera Ud. que es el mejor para tener éxito en una pequeña empresa?
	4.- ¿Debe ser el liderazgo el mismo en cada etapa del desarrollo de la empresa?

CODIFICACIÓN DE LOS TEMAS

Tema 1 : Factores de desarrollo de la empresa.	
FDE1	Trabajar de manera colaborativa ayuda al desarrollo de una empresa.
FDE2	El emprendedor "de hoy" reconoce que las habilidades blandas es un factor importante en el desarrollo de una empresa.
FDE3	Los equipos de trabajo influyen en el desarrollo de la empresa.
FDE4	La necesidad impulsa al desarrollo y éxito de una empresa.
FDE5	El “networking” es elemental hoy en día para el desarrollo y sostenibilidad de una empresa.
FDE6	Los socios estratégicos.
FDE7	Saber aprovechar las oportunidades que el entorno provee es determinante en el desarrollo de la empresa

Tema 2 : Factores de éxito	
FE1	La empresa responde a su propósito.
FE2	El éxito responde al servicio al cliente tanto externo como interno.

FE3	La empresa debe ser integra.
FE4	Tener presencia Latinoamericana.
FE5	Alianzas con otros países.
FE6	La empresa debe ser innovadora.
FE7	El éxito de la empresa llega cuando esta impacte en la sociedad.
FE8	Toda aquel proyecto que se emprende, responde a su propósito, puede llamarse exitoso, ya sea incipiente o no.
FE9	Todo proyecto que contribuya en algo a la sociedad, puede llamarse exitoso.
FE10	El éxito se determina a través de los valores, sobretodo la integridad y la ética
FE11	Saber aprender de los errores.
FE12	La empresa es exitosa cuando la empiezan a recomendar.
FE13	Se debe replantear estrategias siempre que se necesite.
FE14	La empresa cumple con los estándares de servicio.
FE15	Se tiene éxito cuando tenga franquicias y el nombre está bien posicionado.
FE16	La empresa tiene éxito cuando es autosustentable.
FE17	Alcanzaran el éxito en más de 5 años.
FE18	El no tener deudas con los bancos y ser económicamente estable ya es ser exitoso.
FE19	Tener un liderazgo estratégico ayuda al desarrollo de la empresa o del proyecto.
FE20	Tener un liderazgo colaborativo.

FE21	Tener un buen equipo de trabajo.
FE22	Emprendedor con visión a futuro.
FE23	El 90% de pequeñas/medianas empresas perecen en su primer año.
FE24	La empresa tiene varios modelos de negocio.
FE25	La empresa busca diferenciarse en el mercado.
FE26	La empresa debe ser competitiva.
FE27	La empresa debe tener una rentabilidad positiva.
FE28	La empresa satisface a los clientes.
FE29	La empresa es sostenible en el tiempo.
FE30	La satisfacción del cliente.
FE31	Una empresa rentable es exitosa.
FE32	La idea de mantener una continuidad.
FE33	El éxito no necesariamente es mucho dinero en cuentas.
FE34	El grupo de trabajo es el que influye en el éxito de la empresa.
FE35	Éxito es fuente de riqueza para todos.
FE36	Identificación con la empresa.
FE37	Todos los días se busca el éxito.

Tema 3 : Liderazgo en la empresa

LE1	Se tiene liderazgo horizontal.
-----	--------------------------------

LE2	El tipo de liderazgo depende de la persona que se trata.
LE3	Se debe manejar un liderazgo dependiendo de las etapas en la empresa.
LE4	El liderazgo si es determinante para el desarrollo de la empresa.
LE5	El liderazgo no es determinante pero si importante.
LE6	El liderazgo si influye en la empresa.
LE7	El trabajo en equipo es fundamental.
LE8	Un buen líder sabe "aterrizar" sus ideas.
LE9	El liderazgo que ejerce el líder dentro de la empresa, le imprime identidad a la misma.
LE10	El líder dentro de una empresa se gana el voto de confianza de sus colaboradores en el día a día.
LE11	El líder corrige al colaborador "fraternalmente".
LE12	El líder se gana la confianza de sus colaboradores y pares.
LE13	El líder desarrolla estilos de liderazgo de acuerdo a la ocasión a afrontar.
LE14	El líder antepone el bien común al personal, ganándose la confianza de su entorno.
LE15	El trabajar con milenials es una buena opción para impregnarse de ese nueva forma de trabajo.
LE16	El líder influye pero también influye el entorno donde este.
LE17	Se tiene un lado de profesor y psicólogo para el equipo.
LE18	El liderazgo influye solo en parte al éxito

LE19	Con la experiencia del líder puede formar a otros líderes.
LE20	Solo se enseña una vez y el que es hábil captara sin necesidad de repetir.
LE21	No se puede repetir las cosas varias veces se pierde tiempo y dinero.
LE22	Buscar la habilidad de cada empleado para que se sienta a gusto.
LE23	El empresario puede ser líder, pero el líder no necesariamente es empresario.
LE24	El empleado se siente parte de la empresa.
LE25	El liderazgo debe tener visión futuro.
LE26	Combinación entre liderazgo transaccional y liderazgo transformacional es el más recomendable
LE27	El líder de una empresa debe saber interrelacionarse.
LE28	Liderazgo estratégico y colaborativo es crucial para la sostenibilidad de una empresa.
LE29	El líder de empresa piensa en todos los aspectos.
LE30	El líder representa a un grupo, organización, clase, etc.
LE31	El líder puede tomar decisiones y plantea soluciones a todo nivel.
LE32	El líder da soluciones inmediatas a diversas situaciones.
LE33	El liderazgo es fundamental.
LE34	El liderazgo del dueño es el que mantiene a la empresa.
LE35	Si hay un buen plan sucesorio se podrá trascender el liderazgo a los demás, ya sean familia o no.

LE36	Una empresa sin liderazgo está a la deriva.
LE37	El liderazgo va mutando en el tiempo, durante el crecimiento de la empresa.
LE38	Dentro de una empresa no existe sólo un líder.
LE39	El liderazgo se refleja en todo momento.
LE40	El líder trasciende en un grupo de trabajo.
LE41	El grupo se identifica con el objetivo del líder.
LE42	El grupo siempre está motivado.
LE43	Siempre se busca un clima laboral cómodo, positivo.
LE44	El ambiente de trabajo también influye en el trabajo.

Tema 4 : Mejoras para emprendedores

MJPE1	El ministerio está buscando nuevas alternativas para capacitación.
MJPE2	El ministerio tiene más acciones para los emprendedores.
MJPE3	El emprendedor necesita coaching.
MJPE4	El emprendedor para desarrollar sus competencias debe tener capacitaciones.
MJPE5	El emprendedor para desarrollar sus competencias debe tener talleres prácticos.
MJPE6	El empresario necesita buscar consultoría.

Tema 5 : Motivación para emprender

MTPE1	Ayudar a las empresas a entender que los resultados no se oponen al capital humano.
MTPE2	Afán por servir con alegría.
MTPE3	Se empieza a emprender con un negocio a "falta de algo" o por tener una necesidad insatisfecha.
MTPE4	Padres emprendedores influyen en la visión de querer emprender.
MTPE5	Querer innovar en otros rubros distintos al negocio familiar.
MTPE6	El desarrollo de los equipos de trabajo se logra del desarrollo sostenible.
MTPE7	Hoy por hoy las medianas empresas se enfocan en la inmediatez y no en el desarrollo sostenible.
MTPE8	Responder a un propósito de vida propio.
MTPE9	Inspirar y generar bienestar a las personas.
MTPE10	Encontrar una necesidad no satisfecha en el mercado. En las empresas buscan ser rentables pero no tanto por el lado del capital humano.
MTPE11	Afán de crecimiento.
MTPE12	Por independencia y ser económicamente estable.
MTPE13	Identificas que tienes el mismo potencial que otros para crear empresa.
MTPE14	Los padres te motivan desde pequeños a no depender de nadie.
MTPE15	La ambición motiva a la creación de una empresa.
MTPE16	Pasar necesidades básicas motiva a crear empresa.
MTPE17	La seguridad de clase también influye en el crear empresa.

MTPE18	La autonomía financiera es una de las motivaciones para emprender un nuevo proyecto como empresa.
MTPE19	Emprender para afianzarse como persona.
MTPE20	La energía de "la carencia" impulsa a emprender.
MTPE21	El emprendedurismo se da con el afán de lograr metas a nivel personal.
MTPE22	Sacar adelante una idea de negocio.
MTPE23	Implementar idea de otros países.
MTPE24	Seguir con negocio familiar.
MTPE25	Debe estar en alguna coyuntura para identificar un negocio.
MTPE26	Las ganas de ser su propio jefe.
MTPE27	La amplia experiencia en el rubro te da confianza en emprender.

Tema 6 : Nuevos Emrendimientos

NE1	En Perú hay mercado para cambio de divisas.
NE2	El ingreso de empresas al país trae nuevas oportunidades.
NE3	El peruano ya hace mayores inversiones que antes.

Tema 7 : Problemas para emprender

PE1	Se tiene incertidumbre.
PE2	No había normativa asociada al rubro de la empresa (Tecnológicos).

PE3	La empresa empieza con cero ganancias.
PE4	A los “startups” los bancos, los ven como competencia directa.
PE5	Cambiar los paradigmas del público respecto a la tecnología.
PE6	Se debe aceptar el riesgo para emprendedor.
PE7	Prepararse mentalmente y personalmente para lograr emprender algo innovador.
PE8	Para emprender se requiere traspasar barreras mentales.
PE9	Hay un vacío legal para los emprendimientos ligados a la tecnología.
PE10	En la actualidad es mucho más fácil crear una empresa.
PE11	La inexperiencia al formar la empresa, en temas legales.
PE12	La forma de administrar una empresa puede ser un problema para alguien sin experiencia.
PE13	El mayor problema es el flujo de capital
PE14	Debes escoger tener una gran empresa o tu familia, ya que no puedes atender los 2 por igual.
PE1	Tener financiamiento.
PE2	No conocer los mecanismos del financiamiento.
PE3	Informalidad en el sector empresarial.
PE4	El emprendedor no tiene plan es todo intuitivo.
PE5	El empresario no tiene claro su visión por eso cae.
PE6	No tiene clara su cultura y liderazgo por eso mueren.

PE7	De acuerdo al rubro es un poco complicado hacer empresa.
-----	--

Tema 8 : Características del emprendedor	
CE1	Para hacer empresa debe ser emprendedor.
CE2	El emprendedor tiene visión.
CE3	El emprendedor debe tener ánimo empresarial.
CE4	El emprendedor siempre busca la continuidad de la empresa.
CE5	El emprendedor debe ser innovador.
CE6	El emprendedor debe buscar la diferenciación.
CE7	El emprendedor siempre busca nuevos negocios.
CE8	El emprendedor es responsable.
CE9	El emprendedor es eficiente y eficaz.
CE10	El emprendedor debe ser una persona que busque lo formal.
CE11	El emprendedor debe ser competitivo.
CE12	El emprendedor sabe administrar sus recursos.
CE13	El emprendedor es capaz de ejecutar.
CE14	El emprendedor tiene que ser líder.
CE15	El emprendedor tiene la capacidad para identificar un negocio.
CE16	EL saber ejecutar las visiones propias.
CE17	El emprendedor es intuitivo por naturaleza.

Tema 9 : Características del líder	
CL1	Apasionado por lo que hace para no seguir en su zona de confort.
CL2	Saber motivar.
CL3	Imprime su identidad a otros.
CL4	Estar al servicio siempre.
CL5	Busca conocer a sus colaboradores.
CL6	Saber transmitir sus ideas.
CL7	Saber leer a la gente de su entorno.
CL8	Saber darle importancia a cada elemento de su entorno.
CL9	Humildad y respeto.
CL10	Ser líder es saber potenciar a sus colaboradores.
CL11	El líder sabe ponerse al servicio de los demás.
CL12	El líder sabe optar por distintas estrategias según la ocasión lo amerite.
CL13	El líder tiene que saber trabajar en equipo.
CL14	Hay personas que son líderes pero no saben cómo transmitir.
CL15	La edad no define al líder ni sus conocimientos.
CL16	El líder guía y enseña al equipo.
CL17	Los líderes les inculcan el liderazgo a sus niños desde pequeños

CL18	Muchas veces no será un especialista en el tema.
CL19	Capacidad de manejar múltiples situaciones.
CL20	Saber negociar.
CL21	Poseer comunicación efectiva para transmitir ideas.
CL22	Tener pensamiento sistémico para organizar la estructura de la empresa.
CL23	Tener pensamiento estratégico para identificar oportunidades.
CL24	Empático y asertivo.
CL25	Ser una persona representativa.

Tema 10 : Características del liderazgo	
LE1	El líder es el protagonista de un cambio.
LE2	El liderazgo debe tener visión futuro.
LE3	El liderazgo es influenciar a los demás.
LE4	El saber leer emociones.
LE5	Identificar problemas.
LE6	Saber aprovechar oportunidades.
LE7	Liderazgo es sinónimo de tener algo que se quiere cambiar.
LE8	Todo aquel que quiera hacer un cambio, tiene que ser líder.
LE9	El buen líder sabe rodearse de gente experta.

Tema 11 : Competencias del emprendedor.	
CEMP1	Versatilidad como competencia interna.
CEMP2	La proactividad.
CEMP3	El emprendedor no se queda en su zona de confort.
CEMP4	Destruir para crear.
CEMP5	Pasión.
CEMP6	Terquedad.
CEMP7	Creatividad.
CEMP8	Un emprendedor debe tener inteligencia financiera.
CEMP9	Inteligencia emocional.
CEMP10	El emprendedor debe tener inteligencia tecnológica desarrollada.
CEMP11	Tomar riesgos.
CEMP12	El emprendedor es crítico de sí mismo, pero de manera positiva.
CEMP13	Validar modelos constantemente, un empresario es más estructurado y trabajan sobre modelos establecidos.
CEMP14	La búsqueda de modelos propios de negocios.

Tema 12 : Emprendedores en el Perú	
EP1	El emprendedor peruano quiere hacer empresa pero muchos no la formalizan.
EP2	En el Perú hay más mypes informales que formales.

EP3	El emprendedor peruano abre nuevos negocios pero no hay afán de formalidad.
EP4	La mayoría de empresas peruanas son mypes y son familiares.
EP5	El emprendedor peruano quiere perpetuar su apellido con una empresa familiar.
EP6	El emprendedor peruano está buscando capacitarse pero poco a poco.
EP7	De una primera a una segunda generación de empresas familiares solo el 30% de empresas trascienden.
EP8	Del 30% que pasa esta segunda generación solo el 15% pasa a una tercera generación.
EP9	El gobierno busca incentivar al pequeño/mediano empresario a formalizarse.

Tema 13 : Emprendimiento de la empresa	
EE1	Se necesita experiencia y formación para emprender.
EE2	La empresa debe optar por una metodología ágil.
EE3	Tener distintas experiencias en los socios ayuda y se complementa.
EE4	La toma de riesgos constante.
EE5	Los contactos son importantes.
EE6	Los socios deben ser complementarios.
EE7	Se emprende al pensar en las personas y en un propósito de vida.
EE8	Emprender implica optar por lo desconocido vs la zona de confort.

Tema 14 : Estilos de líder	
EL1	No hay un estilo perfecto de liderazgo.
EL2	El liderazgo muta en los ciclos de la empresa.
EL3	La empresa empieza con un líder autocrático porque el dueño ve todo.
EL4	Con el tiempo se transforman en líderes transaccionales.