

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

ESCUELA DE POSGRADO



**TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE MAGÍSTER EN
ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA DE NEGOCIOS
POR LA
PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**

**Características de los Modelos de Negocio en las Micro y Pequeñas Empresas
de Mujeres: Un Estudio Descriptivo en el Contexto Peruano**

PRESENTADA POR:

Billy Colonia

Miguel Deza

Oliver Pichling

Óscar Vega

Asesora: Beatrice Avolio Alecchi

Santiago de Surco, Setiembre 2014

Dedicatorias

Con justa estimación dedico este trabajo de tesis al Creador de los Cielos y de La Tierra, a mi mamá Simona, a mi papá Máximo, y a mis hermanos quienes con su aprecio me motivaron en obtener este logro que me ha capacitado para estar al servicio del bien, la verdad y la justicia.

Billy Colonia

Dedico este trabajo a mi mamá Clotilde, a mi papá Dardo y a mi tía Silvia quienes con su apoyo, cuidados y motivación me han guiado siempre y colmado de las energías necesarias para salir adelante.

Óscar Vega

Dedico este trabajo a quienes estuvieron a mi lado en esta etapa de mi vida, de aprendizaje, esfuerzo y estudio: mis hijas Anya y Nur y mi esposa Sobeida; y con la misma importancia, a mis padres Oscar y Orfa, por su apoyo y compañía de siempre.

Oliver Pichling

Dedico este trabajo a Dios, por permitirme llegar a este momento tan especial en mi vida. A mi padre por siempre acompañarme y por creer en mí. A Carmen, por acompañarme durante este arduo camino, por su paciencia y comprensión. Es la persona que más directamente ha sufrido las consecuencias del trabajo realizado. A mis hijos por ser mi fuerza y motivación, son lo mejor que me ha pasado en la vida.

Miguel Ángel Deza

Tabla de Contenidos

Lista de Figuras	vii
Capítulo I: Introducción	1
1.1 Antecedentes	1
1.2 Definición del Problema	2
1.3 Propósito de la Investigación	3
1.4 Importancia de la Investigación	4
1.5 Naturaleza de la Investigación	5
1.6 Preguntas de la Investigación.....	5
1.7 Supuestos	6
1.8 Limitaciones.....	6
1.9 Delimitaciones	7
1.10 Resumen.....	8
Capítulo II: Revisión de la Literatura	9
2.1 Diagrama de Referencias	9
2.2 Modelo de Negocio.....	10
2.3 El Modelo de Negocio MIT	12
2.4 El Modelo de Negocio de Osterwalder.....	16
2.5 Modelo Propuesto para la Investigación.....	19
2.6 Contexto de la Investigación.....	32
2.7 Resumen del Capítulo	45
2.8 Conclusiones	46
Capítulo III: Metodología de la Investigación	50
3.1 Detalles de la Investigación	50
3.2 Diseño de la Investigación	52
3.3 Consentimiento Informado	55
3.4 Población.....	56
3.5 Selección de Casos.....	57
3.6 Confidencialidad	59
3.7 Procedimiento de Recolección de Datos.....	60
3.8 Instrumentos.....	63
3.9 Procedimientos de Registros de Datos.....	65

3.10 Análisis e Interpretación de Datos	67
3.11 Resumen.....	69
Capítulo IV: Presentación y Discusión de Resultados.....	71
4.1 Perfil de los Informantes	71
4.2 ¿Cuáles son las características de las Propuestas de Valor de las Micro y Pequeñas Empresas conducidas por mujeres en el Perú?	71
4.3 ¿Cuáles son las características de los Clientes de las Micro y Pequeñas Empresas conducidas por mujeres en el Perú?.....	89
4.4 ¿Cuáles son las características de la Relación con sus Clientes de las Micro y Pequeñas Empresas conducidas por mujeres en el Perú?	98
4.5 ¿Cuáles son las características de los Canales de Comunicación y Distribución de las Micro y Pequeñas Empresas conducidas por mujeres en el Perú?	108
4.6 ¿Cuáles son las características de los Asociaciones Clave de las Micro y Pequeñas Empresas conducidas por mujeres en el Perú?	119
4.7 ¿Cuáles son las características de las Actividades Clave de las Micro y Pequeñas Empresas conducidas por mujeres en el Perú?	131
4.8 ¿Cuáles son las características de los Recursos Clave de las Micro y Pequeñas Empresas conducidas por mujeres en el Perú?	140
4.9 ¿Cuáles son las características de la Estructura de Costos de las Micro y Pequeñas Empresas conducidas por mujeres en el Perú?	148
4.10 ¿Cuáles son las características de los Fuentes de Ingreso de las Micro y Pequeñas Empresas conducidas por mujeres en el Perú?	157
4.11 Resumen del Análisis de los Modelos de Negocio Estudiados	164
Capítulo V: Conclusiones y Recomendaciones	169
5.1 Conclusiones	169
5.2 Contribuciones	175
5.3 Recomendaciones para Futuras Investigaciones.....	176
Referencias.....	178
Apéndice A: Consentimiento Informado	186
Apéndice B: Guía del Caso.....	187
Apéndice C: Preguntas de Clasificación de la Muestra	193
Apéndice D: Protocolo del Caso.....	194
Apéndice E: Formato de Notas de Campo.....	195
Apéndice F: Formato de Evaluación de Expertos para Validación del Cuestionario.....	196

Lista de Tablas

Tabla 1. <i>Definiciones de Modelo de Negocio</i>	13
Tabla 2. <i>Tipología de Modelos de Negocio según Marco Teórico del MIT</i>	14
Tabla 3. <i>Arquetipos del Modelo de Negocio del MIT</i>	15
Tabla 4. <i>Marco Teórico de Análisis de las Tipologías de Modelos de Negocio</i>	31
Tabla 5. <i>Participación de Empresas MYPE según Sector Económico</i>	42
Tabla 6. <i>Distribución Porcentual de Empresas Formales</i>	43
Tabla 7. <i>Comportamiento de la Informalidad en las MYPE Peruanas</i>	44
Tabla 8. <i>Sexo y Edad de Propietarios por Sector Económico y Tipo de Empresa</i>	45
Tabla 9. <i>Detalles de la Investigación</i>	51
Tabla 10. <i>Perfil de los Informantes</i>	72
Tabla 11. <i>Propuestas de Valor para Empresas Tipo Propietario</i>	74
Tabla 12. <i>Propuestas de Valor para Empresas Tipo Creador</i>	80
Tabla 13. <i>Propuestas de Valor para Empresas Tipo Distribuidor</i>	84
Tabla 14. <i>Propuestas de Valor para Empresas Tipo Corredor</i>	87
Tabla 15. <i>Tipos de Segmento de Clientes en Empresas Tipo Propietario</i>	90
Tabla 16. <i>Tipos de Segmento de Clientes en Empresas Tipo Creador</i>	94
Tabla 17. <i>Tipos de Segmento de Clientes en Empresas Tipo Distribuidor</i>	96
Tabla 18. <i>Tipos de Segmento de Clientes en Empresas Tipo Corredor</i>	97
Tabla 19. <i>Categorías de Relaciones con Clientes en Empresas Tipo Propietario</i>	99
Tabla 20. <i>Tipos de Relación con Clientes en Empresas Tipo Propietario</i>	100
Tabla 21. <i>Categorías de Relaciones con Clientes en Empresas Tipo Creador</i>	101
Tabla 22. <i>Tipos de Relación con Clientes en Empresas Tipo Creador</i>	102
Tabla 23. <i>Categorías de Relaciones con Clientes en Empresas Tipo Distribuidor</i>	104
Tabla 24. <i>Tipos de Relación con Clientes en Empresas Tipo Distribuidor</i>	104
Tabla 25. <i>Categorías de Relaciones con Clientes en Empresas Tipo Corredor</i>	106
Tabla 26. <i>Tipos de Relación con Clientes en Empresas Tipo Corredor</i>	107
Tabla 27. <i>Fases de Canal en Empresa Tipo Propietario</i>	109
Tabla 28. <i>Fases de Canal en Empresa Tipo Creador</i>	113
Tabla 29. <i>Tipos de Canal en Empresa Tipo Creador</i>	114
Tabla 30. <i>Fases de Canal en Empresa Tipo Distribuidor</i>	115
Tabla 31. <i>Tipos de Canal en Empresa Tipo Distribuidor</i>	116
Tabla 32. <i>Fases de Canal en Empresa Tipo Corredor</i>	117
Tabla 33. <i>Tipos de Canal en Empresa Tipo Corredor</i>	117
Tabla 34. <i>Asociaciones Clave de Empresas Tipo Propietario</i>	120

Tabla 35. <i>Tipos de Asociaciones Clave en Empresas Tipo Propietarias</i>	120
Tabla 36. <i>Motivaciones para establecer Asociaciones en Empresas Tipo Propietarias</i>	121
Tabla 37. <i>Tipos de Asociaciones Clave en Empresas Tipo Creador</i>	125
Tabla 38. <i>Motivaciones para establecer Asociaciones en Empresas Tipo Creador</i>	125
Tabla 39. <i>Tipos de Asociaciones Clave en Empresas Tipo Distribuidor</i>	128
Tabla 40. <i>Motivaciones para establecer Asociaciones en Empresas Tipo Distribuidor</i>	128
Tabla 41. <i>Tipos de Asociaciones Clave en Empresas Tipo Corredor</i>	129
Tabla 42. <i>Motivaciones para establecer Asociaciones en Empresas Tipo Corredor</i>	130
Tabla 43. <i>Categorías de Actividades Clave en Empresas Tipo Propietario</i>	132
Tabla 44. <i>Categorías de Actividades Clave en Empresas Tipo Creador</i>	135
Tabla 45. <i>Categorías de Actividades Clave en Empresas Tipo Distribuidor</i>	137
Tabla 46. <i>Categorías de Actividades Clave en Empresas Tipo Corredor</i>	139
Tabla 47. <i>Recursos Clave de Empresas Tipo Propietario</i>	141
Tabla 48. <i>Categorías de Recursos Clave en Empresas Tipo Propietario</i>	143
Tabla 49. <i>Categorías de Recursos Clave en Empresas Tipo Creador</i>	144
Tabla 50. <i>Categorías de Recursos Clave en Empresas Tipo Distribuidor</i>	146
Tabla 51. <i>Categorías de Recursos Clave en Empresas Tipo Corredor</i>	148
Tabla 52. <i>Tipos de Estructura de Costos en Empresas Tipo Propietario</i>	150
Tabla 53. <i>Tipos de Estructura de Costos en Empresas Tipo Creador</i>	152
Tabla 54. <i>Características de las Estructuras de Costos en Empresas Tipo Creador</i>	152
Tabla 55. <i>Tipos de Estructura de Costos en Empresas Tipo Distribuidor</i>	154
Tabla 56. <i>Características de las Estructuras de Costos en Empresas Tipo Distribuidor</i>	154
Tabla 57. <i>Tipos de Estructura de Costos en Empresas Tipo Corredor</i>	156
Tabla 58. <i>Características de las Estructuras de Costos en Empresas Tipo Corredor</i>	156
Tabla 59. <i>Formas de Generación de Fuentes de Ingreso en Empresas Tipo Propietario</i>	158
Tabla 60. <i>Formas de Generación de Fuentes de Ingreso en Empresas Tipo Creador</i>	160
Tabla 61. <i>Mecanismos de Fijación de Precios en Empresas Tipo Creador</i>	161
Tabla 62. <i>Formas de Generación de Fuentes de Ingreso en Empresas Tipo Distribuidor</i> ...	162
Tabla 63. <i>Formas de Generación de Fuentes de Ingreso en Empresas Tipo Corredor</i>	163
Tabla C1 <i>Preguntas de Clasificación</i>	193
Tabla F1 <i>Evaluación del Experto Mario Vázquez Maguirre</i>	196
Tabla F2 <i>Evaluación del Experto Gregory Joseph Scott</i>	205

Lista de Figuras

<i>Figura 1.</i> Diagrama de Referencias	11
<i>Figura 2.</i> Interrelación de Componentes según el Modelo de Osterwalder	17
<i>Figura 3.</i> Estructura de Componentes del Modelo de Osterwalder.....	20
<i>Figura 4.</i> Segregación Ocupacional en el Perú.	36
<i>Figura 5.</i> Distribución Sectorial del Emprendimiento en Etapa Temprana por Género.	39
<i>Figura 6.</i> Organización Jurídica de las MYPE en el Perú.	41
<i>Figura 7.</i> Sexo y Edad de Propietarios de Empresas MYPE.....	44
<i>Figura 8.</i> Análisis del Modelo Tipo Propietario.....	165
<i>Figura 9.</i> Análisis del Modelo Tipo Distribuidor.....	166
<i>Figura 10.</i> Análisis del Modelo Tipo Corredor	167
<i>Figura 11.</i> Análisis del Modelo Tipo Creador.....	168



Capítulo I: Introducción

Existe un numeroso grupo de mujeres emprendedoras en el Perú que por diversas razones no logran que sus negocios perduren en el tiempo. Tanto emprendedores varones como mujeres deben librar innumerables desafíos que tarde o temprano terminarán doblegándolos mermando su capacidad de generación de riqueza condenando sus negocios a la desaparición (Gemechis, 2007).

A pesar que a través del tiempo el número de emprendimientos femeninos peruanos ha crecido significativamente no se han realizado investigaciones que analicen su desempeño a través de la configuración de sus modelos de negocio. Este trabajo de investigación busca ofrecer un primer alcance que determine las características más resaltantes de los modelos de negocio de las MYPE conducidas por las mujeres emprendedoras del Perú.

1.1 Antecedentes

El emprendimiento es cada vez más reconocido como un elemento importante no solo para el crecimiento económico, sino también para el aumento de la productividad, la innovación y el empleo (Mulugeta, 2010). También es ampliamente aceptado como un aspecto clave del dinamismo económico en el mundo. Transformar las ideas en oportunidades económicas es una característica propia de los emprendedores. La historia nos muestra que la prosperidad económica ha avanzado progresivamente gracias al ímpetu que caracteriza al espíritu del emprendedor, su capacidad para explotar oportunidades y su disposición a tomar riesgos (Hisrich, 2005).

En el pasado, el papel de la cultura emprendedora en el desarrollo económico y social ha sido subestimado aunque con el transcurrir de los años ha llegado a ser más evidente la contribución decisiva de los emprendimientos a la dinámica de la economía. Sin embargo, no era común ver mujeres en el mundo liderando empresas, especialmente en países en vías de desarrollo como es el caso del Perú. Las investigaciones sobre los emprendimientos de

mujeres como responsables de sus organizaciones recién se empezaron a desarrollar en la década de los ochenta (Mulugeta, 2010).

Las mujeres emprendedoras en el mundo se concentran principalmente en las micro y pequeñas empresas. En el Perú, a este tipo de empresas se les denomina MYPE y representan la gran mayoría de negocios en diversos sectores de la economía, brindando empleo a casi el 88% de la Población Económicamente Activa (PEA) y generando cerca de 49% del Producto Bruto Interno (PBI) constituyéndose en el principal motor de desarrollo del país (Arbulú, 2006).

El uso generalizado del término “modelo de negocio” surgió durante el boom del Internet a fines de los años noventa (Magretta, 2002) y posee diversas acepciones. Se define como un sistema de actividades interdependientes, que brinda a las empresas la facultad de crear una propuesta de valor apropiada a través de la oferta de sus productos (Zott & Amit, 2010). También se describe como una herramienta que describe la interacción entre los socios, los proveedores y clientes que son representados en una lógica de negocio simplificada (Osterwalder & Pigneur, 2010).

Observando estas definiciones se puede concluir que los modelos de negocio enfatizan en la creación de valor a los clientes. Se debe tener presente que la creación de una propuesta de valor difiere según el tipo del modelo de negocios (Zott & Amit, 2010). Hay cuatro tipos diferentes de modelo de negocio: (a) los Creadores son quienes fabrican un producto, (b) los Distribuidores que compran el producto y luego los venden, (c) los Propietarios que venden el derecho de uso de un producto y (d) los Corredores que son los agentes que cobran un importe por relacionar a compradores con vendedores (Weill et al., 2005).

1.2 Definición del Problema

A lo largo de los años, los investigadores han escudriñado académicamente una serie de factores que afectan el desempeño de las empresas, entre ellas se incluyen a: la experiencia

obtenida, las habilidades emprendedoras, las creencias espirituales y tradicionales y las características de las personas, además del conocimiento del entorno (Haris et al., 2012). Sin embargo, recientemente se han empezado a realizar estudios que analizan la importancia del papel que juega el modelo de negocio en el rendimiento de una empresa (Sumaiya, 2011).

El concepto de modelo de negocio ha surgido últimamente como un factor importante en el análisis del desempeño de una empresa (Weill et al., 2005). Se han realizado estudios que han determinado una relación positiva entre el diseño de un modelo de negocio y el desempeño del mismo descubriéndose que algunos modelos tienen un mejor rendimiento financiero que otros (Zott & Amit, 2007).

No obstante, no se ha determinado la relación que existe entre un modelo de negocio y el rendimiento de un emprendimiento femenino peruano. Por ello este estudio se encargará de establecer un primer alcance de las características de los modelos de negocio que describen el desempeño de las empresas.

1.3 Propósito de la Investigación

El estudio tiene como propósito identificar las características más importantes de las Micro y Pequeñas Empresas conducidas por mujeres en el Perú a partir del análisis de los tipos de modelo de negocio sobre las que están constituidas. Por tanto, los objetivos específicos del estudio son los siguientes:

- a. Identificar las características de las Propuestas de Valor de las Micro y Pequeñas Empresas conducidas por mujeres en el Perú.
- b. Identificar las características de los Clientes de las Micro y Pequeñas Empresas conducidas por mujeres en el Perú.
- c. Identificar las características de la Relación con sus Clientes de las Micro y Pequeñas Empresas conducidas por mujeres en el Perú.

- d. Identificar las características de los Canales de Comunicación y Distribución de las Micro y Pequeñas Empresas conducidas por mujeres en el Perú.
- e. Identificar las características de las Asociaciones Clave de las Micro y Pequeñas Empresas conducidas por mujeres en el Perú.
- f. Identificar las características de las Actividades Clave de las Micro y Pequeñas Empresas conducidas por mujeres en el Perú.
- g. Identificar las características de los Recursos Clave de las Micro y Pequeñas Empresas conducidas por mujeres en el Perú.
- h. Identificar las características de la Estructura de Costos de las Micro y Pequeñas Empresas conducidas por mujeres en el Perú.
- i. Identificar las características de los Fuentes de Ingresos de las Micro y Pequeñas Empresas conducidas por mujeres en el Perú.

1.4 Importancia de la Investigación

Aunque el emprendedurismo femenino ha sido reconocido como una importante fuente de crecimiento económico en el mundo, se ha realizado escasa investigación sobre su impacto en la economía peruana. Las mujeres en países como el Perú suelen experimentar inequidad de género debido a los obstáculos tradicionales y culturales (Del Castillo, 2012). Entender el involucramiento de las mujeres en la vida económica del país es una clave para desarrollar políticas eficaces.

Este trabajo intenta cubrir ese vacío al investigar a las MYPE (Micro y Pequeñas Empresas) peruanas lideradas por mujeres e identificar sus características comunes y discutir los posibles problemas que se encuentren. Se espera que los hallazgos puedan resultar siendo útiles para la promoción del emprendedurismo femenino y la creación de mecanismos de apoyo para que las mujeres emprendedoras peruanas puedan desarrollar todo su potencial.

1.5 Naturaleza de la Investigación

Esta investigación tiene un propósito descriptivo y utilizará un enfoque cualitativo de diseño no experimental ya que se abordará un tema poco estudiado. Debido al interés de identificar los factores potencialmente determinantes en la consolidación de las nuevas empresas dirigidas por mujeres, en el presente trabajo se utilizará el método del estudio de casos como una de las principales técnicas de investigación cualitativa. Esta metodología de investigación basada en el caso goza de un alto poder descriptivo, permitiendo investigar, con mayor profundidad procesos complejos y dinámicos como los que aborda este estudio.

En particular, la metodología del análisis de casos se revela especialmente útil en aquellos contextos de investigación donde los enfoques teóricos más tradicionales disponibles se consideran inadecuados y/o incompletos y se requiere un mayor desarrollo teórico del fenómeno investigado. Así, a través del método del caso, cada empresa puede investigarse desde diferentes perspectivas, pudiéndose aplicar diversos métodos de obtención y análisis de datos evitándose con ello sesgos típicamente asociados con la investigación cuantitativa basada en el método de la encuesta (bajo índice de respuesta, tamaño de la muestra escasamente representativo estadísticamente, posibles sesgos interindustriales, etc.)

Por tanto, esta investigación constituye una aplicación holística y descriptiva del estudio de casos múltiples en un contexto empírico de emprendimientos peruanos femeninos. En primer lugar, se elegirán de forma teórica y no estadísticamente empresas peruanas pertenecientes a diferentes sectores de actividad empresarial. Por último, se procederá a examinarlas individual y comparativamente.

1.6 Preguntas de la Investigación

El estudio busca identificar las características resaltantes de los modelos de negocio en las MYPE operadas por mujeres. Las preguntas a responder son las siguientes:

- a. ¿Cuáles son las características de las Propuestas de Valor de las Micro y Pequeñas Empresas conducidas por mujeres en el Perú?
- b. ¿Cuáles son las características de los Clientes de las Micro y Pequeñas Empresas conducidas por mujeres en el Perú?
- c. ¿Cuáles son las características de la Relación con sus Clientes de las Micro y Pequeñas Empresas conducidas por mujeres en el Perú?
- d. ¿Cuáles son las características de los Canales de Comunicación y Distribución de las Micro y Pequeñas Empresas conducidas por mujeres en el Perú?
- e. ¿Cuáles son las características de las Asociaciones Clave de las Micro y Pequeñas Empresas conducidas por mujeres en el Perú?
- f. ¿Cuáles son las características de las Actividades Clave de las Micro y Pequeñas Empresas conducidas por mujeres en el Perú?
- g. ¿Cuáles son las características de los Recursos Clave de las Micro y Pequeñas Empresas conducidas por mujeres en el Perú?
- h. ¿Cuáles son las características de la Estructura de Costos de las Micro y Pequeñas Empresas conducidas por mujeres en el Perú?
- i. ¿Cuáles son las características de los Fuentes de Ingreso de las Micro y Pequeñas Empresas conducidas por mujeres en el Perú?

1.7 Supuestos

El presente trabajo de investigación supone que las personas a ser consultadas en el presente trabajo de investigación informarán con veracidad sobre el detalle de los modelos de negocio de sus empresas.

1.8 Limitaciones

La investigación tiene ciertas limitaciones en la aplicación de los hallazgos: (a) la evidencia empírica está limitada a ciertas áreas de la ciudad de Lima, por tanto las

conclusiones a las que llegue la investigación no podrán ser generalizadas a cualquier otra región geográfica del Perú y; (b) la investigación se enfoca en el análisis de los negocios de mujeres emprendedoras, por tanto, las conclusiones a las que llegue la investigación no podrán ser aplicables a los negocios de los varones emprendedores del Perú.

1.9 Delimitaciones

Las delimitaciones en esta investigación son las siguientes:

- a. Las empresas a ser examinadas no tendrán restricciones de tiempo de existencia
- b. El estudio está delimitado en determinar las características de las empresas en el marco de su modelo de negocio exclusivamente.
- c. El estudio está delimitado a examinar emprendimientos conducidos por mujeres peruanas.
- d. El estudio está delimitado a empresas formales, es decir a aquellas que no operen informalmente en el momento del estudio.
- e. El estudio está delimitado a empresas que son propiedad de mujeres en por lo menos el 50% de acciones.
- f. El estudio está delimitado a empresas que poseen más de dos de empleados, con el objetivo de no considerar el estudio del autoempleo.
- g. El estudio está delimitado a empresas donde la propietaria ejerce un rol administrativo importante en el momento del estudio.
- h. El estudio está delimitado a empresas donde la propietaria trabaja a tiempo completo en su empresa.
- i. El estudio está delimitado a empresas donde la propietaria recibe la mayoría de sus ingresos a través de dicho negocio.

1.10 Resumen

El objetivo del trabajo de investigación es identificar las características más importantes de las Micro y Pequeñas Empresas conducidas por mujeres en el Perú analizando precisamente su modelo de negocio. El estudio es de naturaleza descriptiva y utiliza un enfoque cualitativo y de diseño no experimental puesto que se aborda el comportamiento de los emprendimientos femeninos, un tema poco estudiado que ha sido reconocido como una importante fuente de crecimiento económico en el Perú y el mundo. Entender el involucramiento de las mujeres en la vida económica del país es un tema clave para el desarrollo de políticas eficaces que contribuyan a su crecimiento.



Capítulo II: Revisión de la Literatura

La búsqueda de información es tanto un examen de la literatura como una fuente de datos secundarios en áreas específicas de interés para el investigador (Sekaran, 2003); ambos ayudan a enfatizar aspectos considerados importantes para la investigación, así como para la necesaria interrelación entre autores y expertos en el tema (Gay & Airasian, 1992). Así, esta investigación incluye un examen de la literatura existente a fin de descubrir cuáles son los factores que pueden influir en el problema en estudio, obtener una aproximación clara por medio de la percepción de los participantes e identificar el problema claramente.

En el presente capítulo se definirá el marco teórico que describe a los modelos de negocio y que se utilizará en la investigación además de información contextual que complementa el estudio.

2.1 Diagrama de Referencias

Tal como se muestra en el Diagrama de Referencias de la investigación descrito en la Figura 1 se ha realizado el análisis de las Características de los Modelos de Negocio en las MYPE peruanas utilizando como base el marco teórico propuesto por Osterwalder & Pigneur (2010). Además de ello, la categorización de los Tipos de Negocio a analizar toma como base el marco teórico propuesto por Weill (2005). Ambas propuestas teóricas constituyen la teoría fundamental del estudio realizado en esta investigación. Por ello ambas referencias se encuentran en el extremo izquierdo de la Figura 1.

Las categorías de negocios propuestas por Weill (2005) son cuatro: Corredor, Propietario, Distribuidor y Creador, tal como se muestra en la Figura 1. Cada uno de los negocios que pertenecen a cada una de estas categorías se han analizado utilizando los nueve componentes del modelo de negocio propuesto por Osterwalder & Pigneur (2010) que a saber, son los siguientes: Segmentos de Cliente, Relación con Clientes, Socios Clave, Canales, Recursos Clave, Actividades Clave, Propuesta de Valor e Ingresos y Costos.

Por ello, como se aprecia en la Figura 1, cada uno de los bloques que representa a un Tipo de Empresa (Empresa Tipo Corredor, Empresa Tipo Propietario, Empresa Tipo Distribuidor y Empresa Tipo Creador) está asociado en sus extremos derechos a cada uno de los componentes del modelo de negocio propuesto por Osterwalder & Pigneur (2010).

Solo por cuestiones de simplicidad algunos componentes del modelo de negocio de Osterwalder & Pigneur (2010) han sido agrupados lógicamente en cuatro bloques con el fin de facilitar la visualización de las referencias bibliográficas que las sustentan las cuales se muestran en el extremo derecho de la Figura 1.

Los componentes del modelo de negocio de Osterwalder & Pigneur (2010) que nacen de los Bloques Tipo de Empresa han sido agrupados de la siguiente manera: el Primer Grupo constituido por: Recursos Clave, Actividades Clave y Propuesta de Valor; el Segundo Grupo constituido por: Socios Clave y Canales; Tercer Grupo constituido por: Segmentos y Relación con Clientes; y Cuarto Grupo constituido por: Ingresos y Costos.

Por último, para leer correctamente el diagrama de la Figura 1 se pone un ejemplo. Si se requiere saber cómo se ha realizado el análisis de los componentes del modelo de negocio Ingresos y Costos en empresas Tipo Propietario se debe tomar como referencia la teoría propuesta por los siguientes autores: Christensen et al. (2009), Stabell & Fjeldstad (1998) y Treacy & Wiersema (1992).

2.2 Modelo de Negocio

El concepto de modelo de negocio ha surgido recientemente como un factor importante en el análisis del desempeño de una empresa (Weill et al., 2005). De hecho, se demostró que existe una relación positiva entre el diseño de un modelo de negocio (diseño de modelo de negocio enfocado en la eficiencia y enfocado en la innovación) y el desempeño de un negocio, medido como valor de mercado (Zott & Amit, 2007). Los resultados empíricos han demostrado que el diseño del modelo de negocio orientado a la innovación afecta

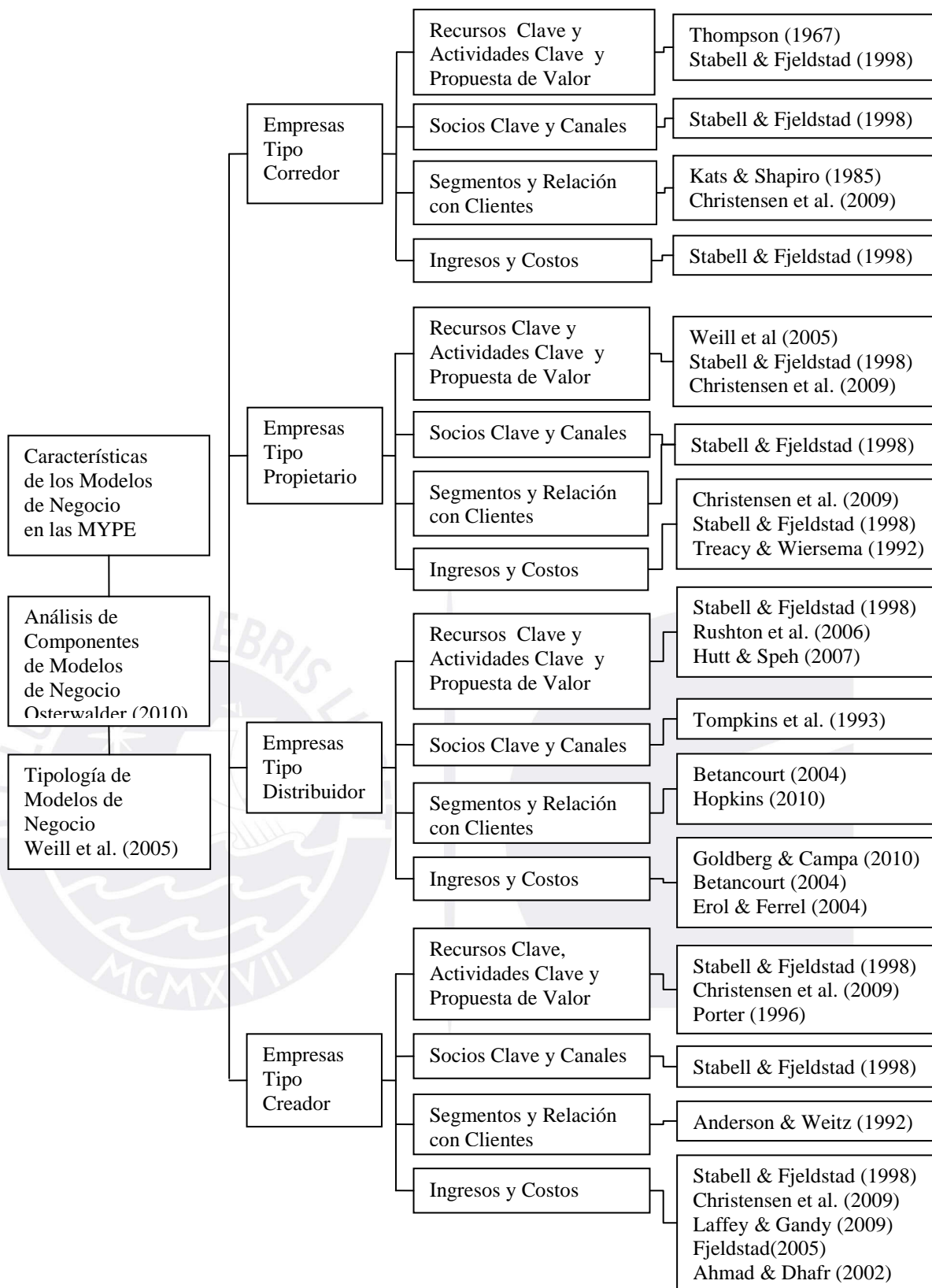


Figura 1. Diagrama de Referencias

positivamente el desempeño de las empresas (Zott & Amit, 2007). Otro estudio sobre el diseño del modelo de negocio y el desempeño de las empresas define cuatro modelos de negocio, basados en los derechos de los activos que son vendidos (Creadores, Distribuidores, Propietarios y Corredores) y cuatro variantes de cada uno basados en el tipo de activos que están involucrados (Financiero, Físico, Intangible y Humano). También se analiza el rendimiento financiero de la empresa según tres categorías: valor de mercado, rentabilidad y eficiencia operativa (Weill et al., 2005).

Dichos estudios sugieren que algunos modelos tienen un mejor rendimiento financiero que otros, tales como los Creadores Físicos y los Propietarios Físicos que tienen un mayor flujo de caja sobre sus activos (Weill et al., 2005). Por eso, la evidencia en el diseño del modelo de negocio es significativa en el análisis del desempeño de las empresas: por tanto este estudio ayudará a mejorar el conocimiento del modelo de negocio y el desempeño de una Micro y Pequeña Empresa en el contexto peruano. La Tabla 1 presenta los diferentes conceptos de modelo de negocio.

2.3 El Modelo de Negocio MIT

Para lograr los objetivos del estudio se necesitan definir modelos de negocio y distinguir sus diferentes tipos. Existe una propuesta de modelo que consta de dos elementos: (a) lo que el negocio hace, y (b) como el negocio genera el dinero. Para distinguir diferentes tipos de modelo de negocio se utilizó una tipología sobre cómo las empresas se categorizan en función de estos dos elementos. De hecho, no existe una única manera correcta de distinguir diferentes tipos de modelos de negocio (Weill et al., 2005).

Como se aprecia en la Tabla 1, la primera dimensión, qué tipo de derechos están siendo vendidos, da origen a cuatro modelos de negocio básicos: Creador, Distribuidor,

Tabla 1

Definiciones de Modelo de Negocio

Timmers (1998)	"Una arquitectura del producto, servicio y flujos de información, que incluye una descripción de los diferentes actores del negocio y sus roles; una descripción de los beneficios potenciales para los actores del negocio; una descripción de las fuentes de ingreso" (Amit & Zott, 2001, p. 2)
Amit & Zott (2001)	El modelo de negocio describe "el contenido, la estructura y el gobierno de las transacciones diseñadas con el fin de crear valor a través de la explotación de las oportunidades de negocio" (Amit & Zott, 2001, p. 511).
Chesbrough & Rosenbloom (2002)	El modelo de negocio es la "lógica heurística que relaciona el potencial técnico con la realización del valor económico" (Chesbrough & Rosenbloom, 2002, p. 529).
Magretta (2002)	Los modelos de negocio son "historias que explican cómo funcionan las empresas. Un buen modelo de negocio responde las preguntas de Peter Drucker: ¿Quién es el Cliente?, ¿Qué es lo que hace el valor para el cliente? También responde las preguntas: ¿Cómo hacemos dinero en este negocio? ¿Cuál es la lógica económica que explica cómo entregar valor a los clientes al costo apropiado?" (Magretta, 2002, p. 4).
Morris et al. (2005)	Un modelo de negocio es una "representación concisa de cómo un conjunto interrelacionado de variables de decisión en las áreas de estrategia, arquitectura y economía son dirigidas para crear ventajas competitivas sostenibles en mercados definidos". Tiene seis componentes fundamentales: Propuesta de Valor, Cliente, Competencias / Procesos Internos, Posicionamiento Externo, Modelo Económico y Factores Personales y de Inversión (Morris et al., 2005, p. 727).
Casadesus- Masanell & Ricart (2010)	Los modelos de negocio "consisten de cuatro elementos entrelazados, que tomadas en conjunto, crean y entregan valor" (p. 52): la propuesta de valor al cliente, la fórmula de ganancias, recursos clave y procesos clave (Johnson et al., 2008). "Un modelo de negocio es [...] un reflejo de la estrategia realizada" (Casadesus -Masanell & Ricart, 2010, p. 195).

Teece (2010) "Un modelo de negocio articula la lógica, la data y otras evidencias que soportan una propuesta de valor para el cliente y una estructura viable de ingresos y costos para que la empresa entregue valor" (Teece, 2010, p. 179).

Nota. Tomado de "The Business Model: Theoretical Roots, Recent Developments, and Future Research" (Zott, Amit & Massa, 2010).

Propietario y Corredor. La segunda dimensión, qué tipo de activos están involucrados, distingue entre cuatro tipos de activos importantes: Físico, Financiero, Intangible y Humano.

La intersección de estos elementos genera 16 tipos de modelo de negocio especializados. De estos 16 modelos de negocio posibles, solo siete son comunes en las empresas de los Estados Unidos. A este tipo de modelo de negocio se le conoce como el MIT Business Model Archetypes (BMAs) (Weill et al., 2005).

Tomando como fundamento la cantidad de transformación de activos, se llegan a los cuatro modelos de negocios básicos representados en la Tabla 2, los cuáles se explican a continuación.

Tabla 2

Tipología de Modelos de Negocio según Marco Teórico del MIT

	Activo			
	Financiero	Físico	Intangible	Humano
Creador	Creador de Activos Financieros	Manufactura	Inventor	X
Distribuidor	Distribuidor de Activos Financieros	Mayoristas y Minoristas	Distribuidor de Propiedad Intelectual	X
Propietario	Propietario de Activos Financieros	Propietario Físico	Dueño de Propiedad intelectual	Contratista
Corredor	Corredor de Activos Financieros	Corredor Físico	Corredor de Propiedad Intelectual	Corredor de Activos Humanos

Tabla 3

Arquetipos del Modelo de Negocio del MIT

¿Qué derechos se venden?	¿Cómo el negocio transforma el Activo?	
	Significativamente	Limitadamente
Propiedad del Activo	Creador	Distribuidor
Uso del Activo	Propietario	
Vincula un comprador y vendedor	Corredor	

- a. Las empresas tipo “Creador” compran materia prima o componentes de proveedores y luego los transforma o los ensambla para crear un producto que vende a los compradores. Este es el modelo de negocio predominante en todas las industrias de manufactura.
- b. Las empresas tipo “Distribuidor” compran un producto y luego vende el mismo producto a alguien más. El Distribuidor puede proveer valor adicional al por ejemplo, transportar o empaquetar el producto, o proveer servicio al cliente. Este modelo de negocio representa a los negocios de ventas minoristas y mayoristas.
- c. Las empresas tipo “Propietario” venden el derecho a usar, pero no la propiedad, un activo por un periodo específico de tiempo. Se define este tipo de modelo de negocio básico para incluir no solo a los propietarios físicos que proveen un uso temporal de sus activos físicos (como casas, asientos de avión y cuartos de hotel) sino también involucra a quienes proveen de uso temporal activos financieros (como dinero) y consultores que proveen servicios producidos por el uso temporal de activos humanos. Este modelo de negocio resalta una gran similitud entre tipos de negocio superficialmente diferentes.
- d. Las empresas tipo “Corredor” facilita las ventas al vincular potenciales compradores con vendedores. A diferencia de un Distribuidor, un Corredor no se apropia del

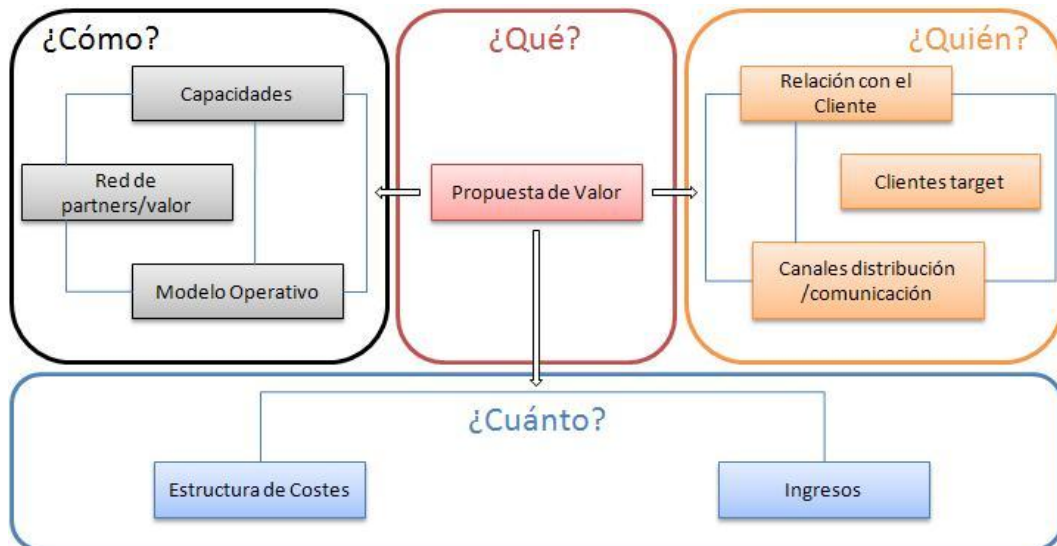
producto que está siendo vendido. Más bien, el Corredor recibe un pago o una comisión del comprador, el vendedor o ambos. Este modelo de negocios es común en el mercado de los bienes raíces y seguros.

2.4 El Modelo de Negocio de Osterwalder

El modelo de negocio de Alexander Osterwalder, también conocido como el modelo Canvas, fue concebido con el fin de establecer una relación lógica entre cada uno de los componentes de una empresa y aquellos factores que influyen en el desempeño del negocio (Osterwalder & Pigneur, 2010). Es por ello que a través de una estructura como el de la Figura 2 se describe no solo la idea del negocio sino también los diversos factores que influyen en el momento de ponerla en marcha, como por ejemplo: la relación de la marca o producto con su mercado objetivo, los ingresos y egresos que influyen en el funcionamiento y los factores directos o indirectos que merman el desempeño de la producción.

El análisis del modelo implica un tratamiento más complejo que el simple examen de los ingresos o gastos, involucra también estudiar los segmentos de clientes, las propuestas de valor, los canales, la relación con los clientes, el esquema de ingresos, los recursos, las actividades, los socios comerciales y la estructura de costos que pueden ser abordadas, tanto individualmente como conjuntamente examinando la interrelación entre ellas.

La propuesta de Osterwalder & Pigneur (2010) examina el funcionamiento de un negocio a partir de la fácil y rápida visualización de zonas gráficas que muestran información relevante de los elementos del modelo de negocio: segmentos de clientes, relaciones con los clientes, canales de distribución, propuesta de valor, recursos clave, socios clave, recursos clave, estructura de costos y fuentes de ingresos. Ésta se caracteriza por ser una herramienta muy visual que facilita su manejo y comprensión. La herramienta suele ser utilizada para estructurar las acciones clave para desarrollar una idea de negocio y generar de esta manera una propuesta de valor.



Fuente: Business Model Generation de Alex Osterwalder

Figura 2. Interrelación de Componentes según el Modelo de Osterwalder Tomado de Business Model Generation por Alex Osterwalder & Pigneur (2010).

La estructura del análisis que sigue la herramienta de modelo de negocios, consiste en desarrollar los puntos en el siguiente orden:

- a. Propuesta de valor. En esta zona se describe la propuesta que se ofrece a los clientes con el producto o servicio. Los puntos a analizar son los siguientes: (a) los problemas y necesidades que se resuelven al cliente al usar el producto, (c) el valor ofrecido a los clientes que compren el producto o servicio, (d) las características del producto que se resaltarán para cada segmento del mercado.
- b. Relaciones con los clientes. En esta sección se describe el tipo de relación que se establece con el cliente al momento que se adquiere un producto, por lo que se analiza las diversas formas de establecer relaciones a largo plazo con los clientes, por ejemplo: (a) el tipo de relación que cada segmento del mercado espera que se mantenga con ellos, (b) la evaluación del tipo de relación que se establece con los clientes según el costo de producción del producto o servicio, (c) la forma de integrar las relaciones con los clientes para que funcionen de forma armoniosa.

- c. Canales de distribución. En esta área se analiza la cuarta “P” del marketing: la plaza. Se describe la forma de distribución del producto para que llegue al cliente final de forma eficiente. En esta sección se analizan los siguientes puntos principales: (a) la forma de distribución del producto en el mercado y la integración con la rutina diaria de los clientes, (b) la amplitud del alcance al segmento de mercado (c) la identificación de los canales de distribución más óptimos al modelo de negocio.
- d. Segmentos del mercado. En esta área se analiza el mercado objetivo o los segmentos de clientes que se atienden con el producto o servicio. De igual forma, en este punto se reflexiona sobre la necesidad que se resuelve con el producto que actualmente no se está resolviendo.
- e. Fuentes de ingresos. En esta sección se evalúa el modelo de negocios en torno a lo que el mercado está dispuesto a pagar por el producto o servicio. La cuestión es resolver las interrogantes sobre el detalle de cómo se obtienen los ingresos del negocio: (a) la cantidad de dinero que el mercado está dispuesto a pagar por el producto o que paga por un producto similar, sustituto o que paga con un competidor, (b) establecer la selección del medio de pago que los clientes prefieren pagar la forma y (c) analizar la forma que sus fuentes de ingreso y formas de pago contribuyen a obtener los márgenes que pretende obtener el negocio.
- f. Actividades clave. En esta sección se describen las actividades que resultan clave para que el producto o servicio tenga el éxito esperado en el mercado. Aquí se examinan todos los puntos clave del negocio: las fuentes de ingreso, las relaciones con los clientes, los canales de distribución claves y las características de la propuesta de valor.
- g. Recursos clave. Esta sección tiene como fin examinar los recursos físicos, intelectuales, humanos y financieros que hacen posible que el modelo de negocios

funcione. La pregunta más importante a contestar es la siguiente: ¿Cuáles son los recursos que en la ejecución del modelo no pueden faltar?

- h. Socios clave. El objetivo del análisis de esta sección es reducir el riesgo potencial para los procesos de producción, al mismo tiempo que se optimizan los recursos del negocio. En este apartado se definen a los socios comerciales clave, a los proveedores clave y a los recursos clave que se obtienen de los socios comerciales a fin de que el ciclo del negocio funcione correctamente.
- i. Estructura de costos. En esta sección se define la estrategia que sigue el modelo de negocio para mantener la estructura de costos de la empresa. Básicamente las empresas adoptan la estrategia de mantener los costos bajos o el ser un negocio que se enfoque en crear valor a un precio más alto. Se realizan las siguientes evaluaciones:
 - (a) los recursos clave que son los más caros y la posibilidad de reducirlos, (b) las actividades clave del modelo que resultan las más costosas y (c) los costos más importantes para la puesta en marcha del modelo de negocios.

Tal como se muestra en la Figura 3, el establecer las relaciones entre los nueve bloques mencionados ayuda a examinar adecuadamente el modelo de negocio de la empresa que servirá como fundamento para identificar fortalezas, debilidades, oportunidades además de identificar áreas de mejora en el negocio.

2.5 Modelo Propuesto para la Investigación

A partir de las tipologías propuestas por el modelo MIT, resulta posible poder examinar cada uno de estos tipos de modelos de negocio utilizando el modelo Canvas de Osterwalder lográndose describir a priori las características básicas de cada una de ellas: las empresas tipo Creador, Distribuidor, Propietario y Corredor.



Figura 3. Estructura de Componentes del Modelo de Osterwalder

2.5.1 Creador

Los Creadores compran componentes o materia prima de proveedores y luego los ensambla o transforma estos productos en una forma que luego es vendida a los compradores. El Creador es descrito como modelo de negocio dominante en las industrias de manufactura (Weill et al., 2005).

a. Recursos Clave, Actividades Clave y Propuesta de Valor

Una empresa del tipo Creador tiene similitudes con el tipo de empresa que Stabell y Fjeldstad (1998) definen como Cadena de Valor. Los activos fijos tienden a ser los recursos clave para las empresas tipo Creador, puesto que trabajan de manera repetitiva, y la capacidad de entregar de valor en dichas empresas está incorporada en los procesos operativos y el equipamiento, más que en las personas (Christensen, Grossman & Hwang, 2009). La creación de valor está incorporada en el producto que es utilizado por los clientes, complementado por el servicio de posventa para instruir al cliente con el uso apropiado del producto, corrección de defectos o aumento del tiempo de vida del producto. La propuesta de valor típica de una

empresa tipo Creador puede ser por tanto descrita, como el valor incorporado en los productos que aumenten el rendimiento o reduzca los costos para los clientes.

Las actividades clave para una empresa tipo Creador incluyen la logística de entrada la cual está asociada a la recepción y almacenamiento de productos. Por otro lado, están las operaciones que transforman el producto a su forma final, y también logística de salida la cual incluye el almacenamiento y distribución de los productos a los compradores (Porter, 1996). Para una empresa tipo Creador, el marketing, las ventas y el servicio de posventa son también actividades importantes (Stabell & Fjeldstad, 1998).

En la cadena de valor, Porter (1996) consideró a las adquisiciones, la investigación y el desarrollo, la gestión de recursos humanos como actividades de apoyo. Para la empresa tipo Creador típica existe un alto énfasis en los procesos de mejora para la reducción de costos del producto (Stabell & Fjeldstad, 1998). Esto se ajusta para los competidores en el costo, pero aquellas empresas Creadoras que quieren posicionarse con productos diferenciados, frecuentemente ponen bastante énfasis en la Investigación y Desarrollo considerándolas como una actividad clave.

b. Socios Clave y Canales

Las empresas del tipo Creador se caracterizan por su relación cercana con sus proveedores y distribuidores quienes mejoran la eficiencia de sus operaciones (Stabell & Fjeldstad, 1998). Para mejorar su rendimiento operacional este tipo de empresas se enfocan en la especificación de tareas, la comunicación ágil, la arquitectura simple de procesos y la resolución de problemas.

c. Segmentos y Relaciones con el Cliente

Generalmente las necesidades de los clientes son satisfechas con productos estandarizados, pero hay también empresas tipo Creador que personalizan productos para clientes individuales hasta cierto grado. Los segmentos de cliente por tanto están constituidos

principalmente por clientes que buscan satisfacer una necesidad a través de un producto estandarizado, aún si se desea diferenciarse a través de la personalización de productos.

Las empresas tipo Creador están enfocadas en sus procesos operativos por lo que con frecuencia poseen un nivel limitado de vinculación con los clientes utilizando a las empresas tipo Distribuidor para proveer servicios de posventa (Anderson & Weitz, 1992). Sin embargo existen empresas tipo Creador que proveen servicios de posventa directamente a los clientes con la creencia que ellos ofrecerán un mejor servicio que las empresas tipo Distribuidor (Anderson & Weitz, 1992).

d. Fuentes de Ingreso y Estructura de Costos

Una empresa tipo Creador transfiere valor desde su organización a sus clientes vía el producto mismo (Stabell & Fjeldstad, 1998). El valor puede por lo tanto ser medido como el precio que los compradores están dispuestos a pagar por un producto (Laffey & Gandy, 2009). Con frecuencia los productos tienen precio de antemano, puesto que los resultados y los costos son relativamente predecibles (Christensen, Grossman & Hwang, 2009). La cantidad total de fuentes de ingreso es por tanto más o menos lo mismo que la cantidad de productos vendidos multiplicados por el precio.

Los manejadores del costo varían según la empresa o la industria pero el mayor manejador del costo es la escala (Stabell & Fjeldstad, 1998). Esto conduce a la alta importancia de maximizar la capacidad de utilización, la cual se logra a través de la optimización de procesos y la reducción de productos rechazados durante los procesos de transformación y producción (Fjeldstad, 2005). Los costos fijos principales están constituidos por los activos fijos puesto que hay altas inversiones en equipo de producción e instalaciones involucradas.

Una típica empresa tipo Creador es por tanto dependiente de los altos volúmenes para diseminar los costos fijos, pero la escala puede también incrementar el costo debido a la

necesidad de coordinación dentro de la empresa. Los costos variables principalmente están constituidos de materia prima para la producción. Los costos para la empresa tipo Creador es también altamente afectada por el nivel de integración vertical, la cual puede reducir la incertidumbre de la oferta y la demanda (Stabell & Fjeldstad, 1998).

Por tanto, los aspectos importantes para monitorear a empresas manufactureras son el costo, la eficiencia, la velocidad y la conformidad de la calidad, lo cual es realizado a través de la gestión de la información sobre el resultado del tiempo de actividad, adherencia al plan de producción y tasa de calidad (Ahmad & Dhafr, 2002).

2.5.2 Distribuidor

Una empresa tipo Distribuidor es definida como una empresa que compra y revende un producto a alguien más, con una cantidad limitada de cambios hechos al producto básico. Más bien, el Distribuidor pueda agregar valor a través de un servicio al cliente: transporte o reempaquetamiento. Una distinción importante entre las empresas tipo Distribuidor y las empresas tipo Creador es que las Creadoras diseñan sus propios productos. Las empresas mayoristas y minoristas son ejemplos típicos de Distribuidores (Weill et al., 2005).

a. Recursos Clave, Actividades Clave y Propuesta de Valor

Las empresas tipo Distribuidor pueden ser comparadas con el valor de la lógica creadora de las cadenas de valor (Stabell & Fjeldstad, 1998), pero pueden ser vistos como los que representan el almacenamiento y el transporte desde el punto de producción hasta el cliente (Rushton, Croucher & Baker, 2006). La propuesta de valor para una empresa tipo Distribuidor puede ser descrita como el puente que cubre la brecha entre la producción y el consumo en términos de tiempo y lugar (Hutt & Speh, 2007).

Entre las actividades principales de una empresa tipo Distribuidor se encuentran el transporte, el almacenamiento de productos, el inventario, el empaquetamiento y la gestión de la información. Una capacidad importante de las empresas tipo Distribuidor son las

operaciones automatizadas que pueden minimizar el desperdicio y los niveles de inventario en la cadena de suministro. Las instalaciones de almacenamiento físico, recursos de cadena de suministro y los sistemas de información para la planificación constituyen los recursos clave para poder ejecutar importantes actividades y tener las capacidades correctas.

b. Socios Clave y Canales

Los socios más importantes para las empresas tipo Distribuidor son las empresas del tipo Creador, especialistas en la elaboración de productos manufacturados mientras que los Distribuidores se especializan en la gestión de las rutas de distribución. Las Distribuidoras del tipo minoristas generalmente venden un gran surtido de bienes en pequeñas cantidades a un gran número de clientes finales, mientras que los mayoristas se especializan en trasladar bienes de numerosas manufactureras a una gran cantidad de minoristas (Tompkins & Harmelink, 1993).

Tanto las empresas del tipo Creador como Distribuidor suelen ofrecer valor a través de la penetración de mercados, contactos de venta, capacidad de almacenamiento, soporte al cliente, manejo de órdenes y cantidades limitadas de personalización de productos.

c. Segmentos y Relaciones con el Cliente

Las empresas tipo Distribuidor mayorista tienen a los Distribuidores minoristas como su principal cliente, mientras que los Distribuidores minoristas tienen a los usuarios finales como su cliente más importante. El valor de una empresa tipo Distribuidor para el cliente final es provisto a través de la amplitud de su gama de productos, accesibilidad de la ubicación, aseguramiento de la entrega del producto así como información con respecto a precios y otras características de los productos, Betancourt (2004).

Para poder entregar este tipo de valor es importante asegurar que la relación tanto con los proveedores y clientes sea fuerte, haciendo la gestión de la relación de clientes una actividad clave (Hopkins, 2010).

d. Fuentes de Ingreso y Estructura de Costos

Las empresas del tipo distribuidor obtienen sus ingresos de recibir un cierto margen del precio final de los productos que ellos distribuyen (Goldberg & Campa, 2010). Los mayores costos para las empresas tipo distribuidor incluyen el transporte, el costo de almacenamiento, la gestión del inventario así como la administración (Betancourt, 2004). Las redes de transporte y almacenamiento constituyen en sí mismos grandes costos fijos y por tanto la escala es una variable importante para la reducción de costos.

El rendimiento de una empresa tipo Distribuidor se mide a través de la confiabilidad, la flexibilidad y el costo. Estos son controlados al gestionar la información relacionada con la entrega a tiempo, la efectividad del sistema de transporte, la frecuencia de entregas y la disponibilidad de nuevos productos (Erol & Ferrel, 2004).

2.5.3 Propietario

El tercer tipo de modelo de negocio descrito por Weill et al. (2005), es el Propietario que vende el derecho de uso de un activo por un periodo de tiempo sin cambiar la propiedad de los activos subyacentes. Este arquetipo no solo incluye el uso de activos físicos tales como casas, salas de hotel o asientos de avión, sino también a los consultores que proveen servicios producidos por activos humanos que son temporalmente contratados.

a. Recursos Clave, Actividades Clave y Propuesta de Valor

Las empresas tipo Propietario son tratadas como organizaciones que contratan activos para resolver los problemas del cliente. Esta selección se hace desde que Weill et al. (2005) propone a las empresas de consultoría como ejemplos típicos de empresa tipo Propietario. La creación de valor para este tipo de organizaciones está basada en la resolución de problemas, cambiando el estado problemático existente por uno más deseado por el cliente. Se crea valor al cliente a través de la entrega de soluciones a problemas.

El proceso de resolución de problemas comprende la retroalimentación de la implementación de soluciones que llevan ya sea a resolver el problema, crear un nuevo proceso de redefinición del problema o hallar una solución alternativa (Stabell & Fjeldstad, 1998). Por eso, la propuesta de valor se puede decir que está constituida por la provisión de soluciones personalizadas de alta calidad para los problemas únicos de los clientes.

Junto con el capital humano y de conocimientos, la reputación y las relaciones son los recursos clave para las empresas tipo Propietario porque mejora el acceso tanto a personal capacitado y el acceso a los mejores clientes (Stabell & Fjeldstad, 1998). En una organización típica del tipo Propietario, el rendimiento está basado principalmente en la calidad de los profesionales asignados a los proyectos del cliente (Stabell & Fjeldstad, 1998). El rendimiento de los profesionales depende del nivel de aprendizaje de los proyectos de la empresa y los clientes.

El trabajo realizado por las empresas tipo Propietario tiende a ser único y puede solo variar de proyecto a proyecto (Christensen, Grossman y Hwang, 2009). Las empresas tipo Propietario no suelen realizar actividades secuenciales ni uso de recursos fijos para crear valor. Con frecuencia son necesarias tener ciertas competencias específicas para participar de proyectos, lo que convierte en importante la adecuada gestión de recursos humanos y de actividades dentro de la organización tipo Propietario (Stabell & Fjeldstad, 1998)

b. Socios Clave y Canales

Las empresas tipo Propietario se caracterizan por el conocimiento especializado de su negocio (Stabell & Fjeldstad, 1998). Por ello, suelen recurrir limitadamente a socios comerciales puesto que ellos poseen toda la capacidad para resolver sus problemas ellos mismos. Más bien, las empresas tipo Propietario suelen recurrir a recursos externos para aumentar su conocimiento interno. Las empresas tipo Propietario resuelven directamente los

problemas al cliente y confían de su reputación ganada en el mercado para la captación de sus nuevos clientes.

c. Segmentos y Relaciones con el Cliente

Las relaciones con los clientes están caracterizadas por una fuerte asimetría en la información entre la empresa y sus clientes. Esta asimetría es la razón por la que los clientes recurren a la empresa que resuelve problemas y aquello conlleva a que algunas veces sea difícil para los clientes evaluar lo apropiado del servicio que ha sido utilizado para resolver el problema (Stabell & Fjeldstad, 1998). Como el diagnóstico del problema es un paso importante para poder proveer una buena solución, las empresas tipo Propietario tienden a tener una interacción cercana con el cliente (Stabell & Fjeldstad, 1998). Cualquier tipo de clientes y empresas pueden recurrir a empresas tipo Propietario para resolver sus problemas.

d. Fuentes de Ingreso y Estructura de Costos

Los Propietarios casi siempre cargan a sus clientes una tarifa por servicio (Christensen, Grossman y Hwang, 2009). Como las soluciones están adaptadas a los problemas de los clientes, las empresas tipo Propietario adoptan estrategias de cercanía con el cliente. Esto significa que las empresas Propietarias entienden la diferencia entre las ganancias y las pérdidas de una única transacción así como de sus ganancias a lo largo del tiempo producto de la relación con sus clientes mejor que otros tipos de organizaciones (Treacy & Wiersema, 1992).

Los clientes de empresas del tipo Propietario buscan soluciones a sus problemas y no necesariamente servicios de bajo precio como principal atributo (Stabell & Fjeldstad, 1998). Contrario a las empresas tipo Creador, las empresas tipo Propietario parecen tener un número limitado de ventajas, puesto que es difícil encontrar un alto número de profesionales sobresalientes, la coordinación es costosa y hay más dificultad para comunicar eficazmente cuando aumenta la escala del servicio brindado (Stabell & Fjeldstad, 1998). Sin embargo, hay

ventajas positivas de la escala relacionadas a los casos donde la movilización de recursos es importante, por ejemplo para las empresas consultoras que sirven a clientes globales (Stabell & Fjeldstad, 1998).

2.5.4 Corredor

El modelo de negocio de una empresa tipo Corredor se caracteriza por vincular compradores y vendedores potenciales para impulsar las ventas. En vez de hacerse de la propiedad de un producto como el Distribuidor, el Corredor recibe una tarifa del comprador y/o vendedor. Este arquetipo es común por ejemplo en bienes raíces y bolsa de valores (Weill et al., 2005).

a. Recursos Clave, Actividades Clave y Propuesta de Valor

El modelo de negocio de las empresas tipo Corredor utilizan la mediación como una forma de hacer negocios (Thompson, 1967). La propuesta de valor de una empresa tipo Corredor puede ser descrita como el vínculo entre dos grupos de actores que son o desean ser interdependientes. El valor de la mediación proviene de a quién el mediador puede conectar con un potencial comprador (Stabell & Fjeldstad, 1998).

Mientras que el concepto de Corredor se enfoca en vincular compradores con vendedores, la configuración de la red de valor extiende la lógica de vincular y mediar entre diferentes actores que no son necesariamente compradores y vendedores de un producto o servicio. Un Corredor tradicional vincula actores con un deseo de comprar algo con actores con un deseo de vender ese algo. Lo que es importante notar es que la empresa misma no es parte de la red, sino más bien provee el servicio de 'networking' (Stabell & Fjeldstad, 1998).

El modelo de negocio de la empresa tipo Corredor requiere una infraestructura que posibilite la mediación a través del tiempo y en múltiples actividades. Las actividades clave para una empresa tipo Corredor involucra la invitación, el mantenimiento y selección de

clientes, establecer y mantener los vínculos entre clientes y el mantenimiento y ejecución de la infraestructura de la información.

Los recursos clave para ejecutar estas actividades son principalmente el capital de las relaciones en la forma de conjuntos de clientes y activos físicos que constituyen la infraestructura de la plataforma (Stabell & Fjeldstad, 1998). Las operaciones y procesos estandarizados son clave para la adecuada gestión de la infraestructura del proveedor de servicios de la red (Thompson, 1967).

b. Socios Clave y Canales

La infraestructura que provee las empresas tipo Corredor constituye el canal que se utiliza para llegar tanto a los compradores como a los vendedores que buscan ser interdependientes (Stabell & Fjeldstad, 1998). Los principales socios de una empresa tipo Corredor son los proveedores de las bases de datos de clientes y la tecnología que propicia la mediación.

c. Segmentos y Relaciones con el Cliente

En el modelo de negocio de la empresa tipo Corredor, aquella y sus clientes están comprometidos en un conjunto mutuo de obligaciones a través de un contrato. Kats & Shapiro (1985) argumentaron cómo las redes proveen valor a través de sus externalidades positivas. Los primeros clientes que se unen a la red de valor usualmente experimentan la entrega de un bajo valor, mientras que el valor incremental para los siguientes clientes va en aumento. Las externalidades positivas de la red ocurren desde que el valor de llegar a ser miembro va en aumento con el número de otros miembros.

Christensen, Grossman & Hwang (2009) incorporaron a la empresa tipo corredor como un intermediario en una red de valor, distinguiéndose así de la literatura típica de las externalidades de la red. Tradicionalmente, las externalidades de la red son creadas debido al tamaño de la base de datos del cliente. Para una empresa que actúa como un intermediario en

una red de valor, no es solo el tamaño del conjunto de clientes lo que es importante, sino también la compatibilidad entre el conjunto de clientes.

d. Fuentes de Ingreso y Estructura de Costos

El modelo de ingresos de una empresa tipo Corredor usualmente consiste de la tarifa del servicio de networking de las dos partes por separado. Primero, hay una tarifa por suscripción para ser parte de la red y en segundo lugar hay una tarifa por el real uso del servicio provisto. La diferencia de tarifas puede estar relacionada al costo de proveer capacidad para el cliente y el costo adicional para proveer un servicio.

Un banco usualmente carga una tarifa mensual o anual a sus clientes por ser miembros del banco y adicionalmente carga una tarifa por transacción (Stabell & Fjeldstad, 1998). Los costos por proveer un servicio de "networking" es generalmente el más alto en la fase introductoria puesto que todavía no se ha propagado a una gran cantidad de clientes. Todo esto conduce a distintas fases de ciclos de vida en el que el proveedor de servicio de red puede proveer membresía gratuita en la fase inicial para construir la base de datos de clientes. Sin embargo en las posteriores fases los costos son propagados a una cantidad mucho más grande de clientes mientras que a la misma vez el valor del cliente es mucho más grande debido a las externalidades de la red (Stabell & Fjeldstad, 1998).

Los costos típicos para un proveedor de servicios de red están directamente enlazados al valor generado por sus clientes que en general consisten de dos partes principales. En primer lugar, la membresía de la red implica un costo para el mantenimiento de la infraestructura. En segundo lugar, la utilización de la red, por ejemplo un servicio, implica un costo de transacción para la empresa (Stabell & Fjeldstad, 1998).

Tabla 4

Marco Teórico de Análisis de las Tipologías de Modelos de Negocio

Componente	Creador	Distribuidor	Propietario	Corredor
Propuesta de valor	Valor contenido en productos que aumentan el rendimiento o reducen costos.	Cubrir brecha entre producción y consumo en términos de tiempo y lugar.	Ofrecer soluciones personalizadas de alta calidad para los problemas únicos de los clientes.	Vincular usuarios interdependientes proveyendo servicios especializados.
Socios Clave	Red de Proveedores Red de Distribuidores.	Red de Proveedores del Producto.	Tercerización limitada. El conocimiento tácito es su recurso clave.	Proveedores de la tecnología que permite la mediación.
Actividades Clave	Operaciones. logística de entrada y salida, marketing y ventas, Servicio de posventa.	Transporte, almacén y la gestión de la información.	Resolución de problemas, gestión de proyectos, gestión del conocimiento, aprendizaje interorganizacional.	Gestionar al conjunto de clientes, enlazar clientes, gestionar la infraestructura de la red.
Recursos Clave	Equipamiento de la Producción, activos físicos.	Almacén, Cadena de Suministros, sistemas de planificación.	Capital del conocimiento y humano, la reputación y las relaciones.	Intelectual, la infraestructura física.
Relación con el Cliente	Canales de distribución, poco acercamiento al cliente.	Alto acercamiento al cliente. Actividades de Soporte.	Alto acercamiento al cliente, Asimetría en la información. Mayor conocimiento que clientes.	Infraestructura física. Alto acercamiento para corredores de bajo volumen.
Canales	Socios de Distribución para la logística y ventas.	Tiendas propias o Redes de Transporte.	Clientes que contactan a la empresa directamente. Entrega de soluciones directas al cliente.	Infraestructura física. Contacto directo para corredores de bajo volumen.
Segmentos de Clientes	Quienes buscan satisfacer una necesidad a través de productos estandarizados.	Clientes u otros distribuidores debajo de la cadena de valor.	Quienes necesitan solucionar problemas que no pueden ser resueltos usando sus propios recursos o actividades.	Compradores y vendedores de un producto o servicio.

Estructura de Costos	Costos Fijos: Activos físicos Costos Variables: Materia prima. Escala y capacidad de utilización de manejadores	Costos Fijos: Red de transporte y almacenaje. Costos Variables: Inventario. La escala es un manejador	Costos Fijos: Empleados. Costos Variables orientados al valor: Se asumen altos costos para la resolución de problemas si estas conducirán a una lealtad de largo plazo.	Costos Fijos: Infraestructura Costos Variables: Transacciones y Gestión de Clientes La utilización de la capacidad es un manejador.
Flujo de Ingresos	Basado en número de productos vendidos y precio	Margen sobre la cantidad de productos distribuidos	Uso de tarifa por servicio, más se usa el servicio, más paga el cliente	Tarifa por suscripción, Tarifa por transacción por utilización de servicios.
Ejemplos	Fabricante de automóviles	Minorista de alimentos	Consultora	Buscador de Internet

Nota. Basado en la síntesis del modelo de Osterwalder y Pigneur (2010) y Weill et al. (2005).

2.6 Contexto de la Investigación

En este apartado se describen las variables más importantes utilizadas en la investigación: (a) el contexto del Perú, (b) la mujer emprendedora en el Perú y el mundo y (c) las MYPE en el Perú y el mundo.

2.6.1 El Contexto del Perú

El Perú es uno de los países latinoamericanos que más ha crecido en los últimos años, alcanzando altas tasas de crecimiento del PBI de 9,0% en 2007 y 9,3% en 2008 y 6,0% tanto el 2011 y 2012. Con la ayuda de un entorno económico externo favorable que impulsó sus exportaciones de minerales, el Perú logró disminuir su deuda pública del 46,9% del PBI en 2003 al 21,2% en 2011 (Castilla, 2012). De esta manera, gracias a una “situación envidiable de altas reservas internacionales, con un sector financiero saludable, con una cuenta monetaria externa manejable y con compromisos de inversión extranjera fuertes”, el Perú está enfrentando la crisis financiera global con indicadores macroeconómicos fuertes y buenas políticas (Banco Mundial, 2009).

No obstante, la pobreza no ha disminuido al mismo ritmo con el que ha crecido el desarrollo económico: el 27.8% de los peruanos todavía vive en condiciones de pobreza y el 6.3%, de extrema pobreza (INEI, 2011). Así, mientras que la pobreza incidió en el 18,0% de la población de las áreas urbanas del país, en las zonas rurales fue al 56,1%, es decir, seis de cada diez habitantes se encontraban en situación de pobreza. Desagregando la información por región natural, se constata que la mayor incidencia de la pobreza sigue localizándose en la Sierra y Selva. En la Sierra la pobreza afectó al 4.5% de su población y en la Selva, al 35.2% de sus residentes. En cambio, en la Costa la pobreza afectó solo al 17.8% de su población (INEI, 2011).

El Perú posee una de las tasas más altas de informalidad en el mundo: se calcula que el 60% del PEA trabajan en el sector informal (MTPE, 2013). Incluso en las empresas formales, los contratos de los trabajadores con frecuencia son temporales e informales. Por ejemplo, el empleo aumentó en un 50% en la mediana y gran empresa industrial de Lima entre 1989 y 1997, pero los contratos a más largo plazo disminuyeron en un 50% y los contratos temporales se incrementaron en más de 400%.

El 82% de los hombres pertenece a la PEA laboral mientras que en el caso de las mujeres esta cifra alcanza únicamente el 68%. El 30% de los hombres son subempleados, en el caso de las mujeres la tasa alcanza el 54% (Del Castillo, 2013).

Por otra parte, Perú es una economía que ha iniciado un proceso de apertura al mundo firmando una serie de tratados de libre comercio con China, Estados Unidos de América, Canadá, Singapur, Tailandia y Corea en los últimos años.

2.6.2 La Mujer en el Mundo

Las mujeres representan el 70% de la población pobre del mundo. En los países en desarrollo, solo el 2% de las tierras agrícolas son de propiedad de las mujeres, dos tercios de los adultos analfabetos son mujeres y una de cada cinco niñas que inicia sus estudios de

educación primaria logra culminarlos (UN Women, 2010). La forma más común de violencia sufrida por las mujeres en el mundo es la violencia física que suelen ser acometidas por personas de su entorno; en promedio, a lo largo de su vida, al menos seis de diez mujeres son golpeadas. A su vez, se estima que, alrededor del mundo, una de cada cinco mujeres llegarán a ser víctimas de violación o intento de violación a lo largo de su vida (UN Women, 2010).

Invertir en el desarrollo de las mujeres puede producir "dividendos de género" muy significativos, por lo que se insta a los sectores público y privado a que aprovechen los beneficios de invertir en las mujeres poniéndolas en posiciones de liderazgo. El informe pone de relieve el creciente poder de las consumidoras, puesto que controlan veinte billones de dólares del gasto total de los consumidores en todo el mundo e influir en hasta el 80% de las decisiones de compra (Deloitte, 2011).

En Asia, la brecha de las tasas de empleabilidad entre hombres y mujeres es enorme. La tasa de desempleo para las mujeres es de 45% comparados al 19% de los hombres (ILO, 2011). Diferentes países del mundo incrementarían dramáticamente su PBI simplemente reduciendo la brecha de las tasas de empleabilidad entre hombres y mujeres. En Europa aumentaría el PBI al 13%; Japón al 16% y los Estados Unidos al 9% (Goldman Sachs, 2007).

La Organización The Women's Learning Partnership [WLP], arguye que cualquier inversión orientada a mejorar las condiciones de vida de las mujeres en el mundo, representa una mejora directa en los indicadores económicos. “Se estima que, a nivel mundial, por cada año que las mujeres avancen del cuarto grado de primaria, sus salarios se incrementarán en 20%, las muertes infantiles se reducirán en 10% y el tamaño de las familias disminuirá en 20%” (UN Women, 2010).

2.6.3 La Mujer en el Perú

En el Perú, tanto hombres como mujeres poseen niveles de educación similares. La tasa de matrícula de las niñas en educación primaria ha sido en promedio un 6% inferior a la

de los niños, pero a partir de 2001 es igual e inclusive mayor (Banco Mundial, 2010). En educación secundaria, la matrícula de las mujeres ha superado a la de los hombres desde inicios del año 2000. Y aunque la tasa de alfabetización de mujeres adultas todavía es inferior, las diferencias se han acortado en las últimas tres décadas. Mientras que en las mujeres aumentó del 74% en 1981 al 85% en 2007, en los hombres aumentó del 90% al 95%. Y entre las jóvenes, esta tasa es incluso del 97%, casi igual a la de los hombres jóvenes (98%) (Banco Mundial, 2010).

Con casi el 61%, la participación de las mujeres en la fuerza laboral es una de las más elevadas de América Latina, sólo superada por Paraguay, Colombia y Bolivia. Aunque el Perú ostenta una de las tasas más altas de finalización de la enseñanza secundaria de la región, las tasas de retorno de la educación son bajas y el costo de oportunidad de la educación es relativamente alto (Banco Mundial, 2010). Por tanto, si bien la mujer “consigue niveles educacionales más altos, no obtiene más empleo ni mejor paga” y la brecha de género es más elevada entre los grupos con más educación (Ñopo, 2009).

Si bien las mujeres ocupan el 44% de los cargos profesionales y técnicos en el Perú (una de las cifras más elevadas en la región), sólo ocupan el 12% de los puestos administrativos y gerenciales superiores en el sector privado y el 19% de éstos en el sector público (Banco Mundial, 2010). En 2002 se fijaron cuotas de género para las elecciones parlamentarias, regionales, y municipales, las que exigen que al menos el 30% de los candidatos afiliados a cada partido sean mujeres (Schmidt, 2003).

Éstas están subrepresentadas en muchos de los sectores más lucrativos del país y equivalen sólo al 11% de quienes poseen negocios en la agricultura y el 9% en la minería (Banco Mundial, 2010). Y aunque tienen más espíritu empresarial que los hombres y se estima que éste es uno de los más altos del mundo, las empresarias peruanas reportan ingresos más bajos y tasas de fracaso más altas que los hombres (Banco Mundial, 2010). Esta

tendencia es similar a la de muchos otros países, pero las cifras son indicios del gran potencial, desperdiciado en buena parte, de las empresas lideradas por mujeres. Como se muestra en la Figura 4, dos tercios de las mujeres que trabajan en el Perú se concentran en las actividades primarias (34,3%) y el comercio (33,4%) (Banco Mundial, 2010).

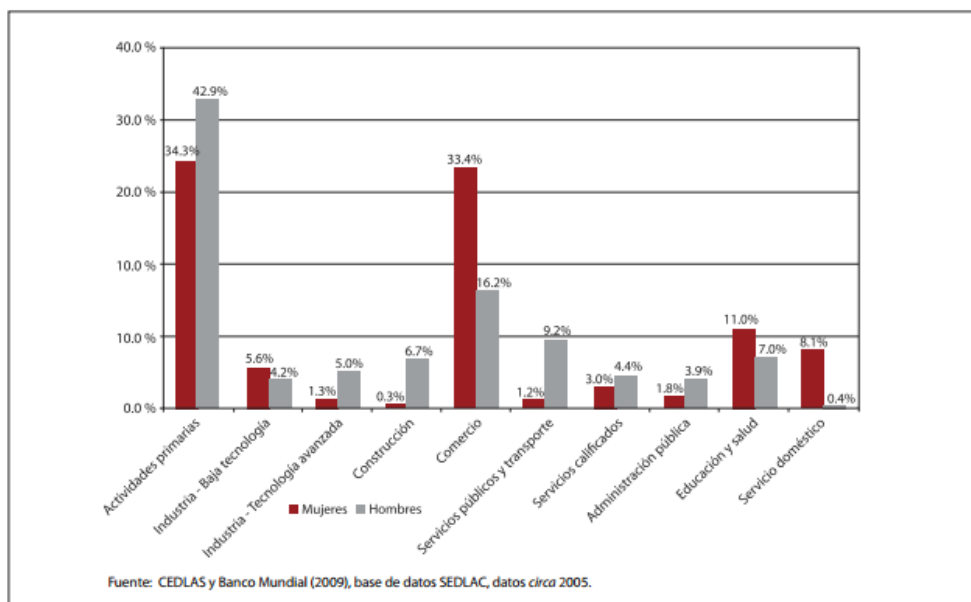


Figura 4. Segregación Ocupacional en el Perú.
Tomado de “Mujeres Empresarias: Barreras y Oportunidades del Sector Privado Formal en América Latina y el Caribe”, por Banco Mundial, 2010.

2.6.4 El Emprendedurismo

La expresión inglesa ‘entrepreneurship’, traducida al español como emprendedurismo, es la actividad que busca transformar ideas innovadoras de negocio en ganancias económicas. Aunque existen numerosas definiciones del concepto ‘entrepreneur’ esta no es la traducción exacta de “emprendedor”, que según la Real Academia Española, alude a la acción de acometer y comenzar una obra, un negocio, un empeño, especialmente si encierran dificultad o peligro (Mariel, 2012).

La mitad de los emprendedores del mundo son jóvenes de entre 25 y 44 años de edad. Sin embargo, la visión que tienen sobre lo que significa realizar un emprendimiento cambia de acuerdo a la región geográfica (Xavier et al., 2012). Por ejemplo, las economías

más prósperas del Asia como Japón, Corea y Singapur “muestran percepciones de las oportunidades y habilidades menores a la media, mientras que los países en una fase de desarrollo temprana como China, Pakistán y Tailandia puntúan por encima de la media” (Xavier et al., 2012, p. 22).

En cambio, en países como los Estados Unidos o la Unión Europea las iniciativas empresariales suelen no realizarse o postergarse principalmente porque se prefiere optar por las propuestas laborales u otras oportunidades de negocio (Xavier et al., 2012).

2.6.5 El Emprendedurismo Femenino

En los Estados Unidos se estima que el año 2013 existen 8.6 millones de empresas de mujeres, que generan más de US\$1,300 millones en ingresos y que dan empleo a casi 7.8 millones de personas. Entre 1997 y 2013 el número de empresas en los Estados Unidos aumentó en 41% y a su vez el número de empresas de mujeres aumentó en un 59%. Las empresas de mujeres continuaron expandiéndose en todas las industrias. Las industrias con más alta concentración fueron Salud y Asistencia Social (53%), Servicios Educativos (45%), Otros Servicios (41%) y Soporte Administrativo (44%) (American Express OPEN, 2013).

En Latinoamérica, las mujeres han aumentado considerablemente su participación en la fuerza laboral, que actualmente está alrededor del 57%, en los últimos veinte años (Banco Mundial, 2010). Ellas han logrado ser elegidas presidente en varios países de Latinoamérica y con frecuencia dominan el sector de las microempresas y las microfinanzas, proveyendo una contribución importante a la economía de las regiones.

Sin embargo, la presencia de las mujeres es menor entre los negocios de mediana escala. En el mundo, ellas poseen más de la mitad de microempresas pero representan un cuarto de los pequeños negocios y solo 8% de las empresas de mediana dimensión. Es muy frecuente que los negocios de las mujeres no crezcan más allá de la microempresa. Las empresas conducidas por mujeres tienden a ser pequeñas, informales, concentradas en el

sector comercio donde las ganancias son bajas y con frecuencia utilizan poco crédito (Tan, 2011).

2.6.6 El Emprendedurismo en Perú

El Perú es uno de los países más emprendedores del mundo (el 22.9% de peruanos tiene un emprendimiento), según los rankings de emprendimientos por países elaborados por (Serida, 2012). Se han venido ocupando durante cinco años consecutivos el primer lugar dicho ranking de emprendimiento.

A pesar del espíritu emprendedor de los peruanos, de los casi ocho millones de jefes del hogar que realizan alguna actividad independiente, solo 1.3 millones se ha formalizado como micro y pequeña empresa (El 74% de MYPE vende menos de US\$30 mil, 2012). Del total de empresas que hay en el país, más del 90% son microempresas y la mayoría (74%) vende menos de US\$30 mil al año (El 74% de MYPE vende menos de US\$30 mil, 2012). A través de las MYPE se emplea a casi el 70% de nuestra población económicamente activa y estas conforman más del 55% de las empresas que existen en el Perú (País de Emprendedores, 2012).

Cada año solo sobreviven el 3% de las MYPE que se forman en el Perú. El 70% de las microempresas que sobreviven son informales (País de Emprendedores, 2012). “Hasta el 2008, el 40% de personas emprendía por oportunidad y el 60% por necesidad, pero que esto ha ido cambiando”. Para el año 2011 el 55% emprendía porque busca oportunidades en el mercado (Serida, 2011).

En las MYPE el bajo nivel del valor agregado y la falta de innovación es uno de sus principales problemas. Por ello, tres de cada diez cierran antes de los tres años (El 74% de MYPE vende menos de US\$30 mil, 2012). Otro de los escollos detectados en el sector es el alto costo del financiamiento, con tasas que pueden llegar a 112% (El 74% de MYPE vende menos de US\$30 mil, 2012).

2.6.7 El Emprendedurismo Femenino en Perú

En el Perú, la actividad emprendedora suele ser mayor en los hombres (22.9%) respecto de las mujeres (17.6%) (Serida, 2012). Hacia el 2011 en el Perú se aprecia una diferencia de género a favor de los hombres en aspectos como el networking (formación de contactos), la confianza en sus capacidades, experiencia para establecer un negocio y el miedo al fracaso (Serida, 2012). Las mujeres no suelen emprender en solitario, 48% de las mujeres que pusieron un negocio lo hicieron por lo menos con un socio (Serida, 2012).

Tal como se aprecia en la Figura 5, el grueso de mujeres que emprenden con una empresa lo hace en el rubro del comercio minorista y servicios dirigidos al consumidor (hospedaje y restaurantes). El rubro servicios empresariales es un sector poco explotado por el género femenino (Serida, 2012).

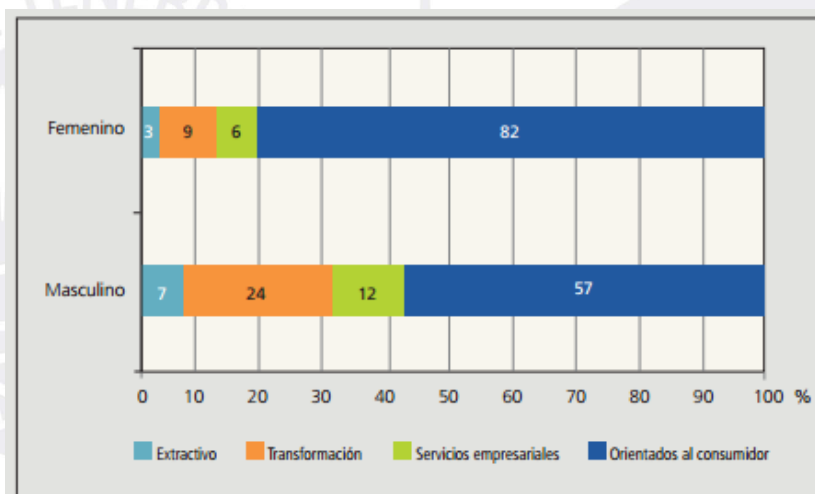


Figura 5. Distribución Sectorial del Emprendimiento en Etapa Temprana por Género. Tomado de “Global Entrepreneurship Monitor: Perú 2012”, por Serida, 2012.

2.6.8 Las MYPE

La importancia de las Micro y Pequeñas Empresas (MYPE) en la economía de las naciones en el mundo ha sido bien establecida, y es que éstas son consideradas los negocios más dinámicos tanto en los países desarrollados como en los de tercer mundo. Las MYPE ejercen una fuerte influencia sobre las economías de todas las naciones (Ladzani & Van, 2002) y han sido fuente de creación de empleos en todo el mundo (Ghobadian & Gallear,

1996). También son considerados como vehículos de la innovación y la difusión de la tecnología (Piech, 2004).

En los Estados Unidos, las MYPE conducen la economía y sostienen el liderazgo tecnológico en el mercado (Bovee et al., 2007). Más del 60% de todos los nuevos trabajos creados en los Estados Unidos son resultado de las oportunidades creadas por los emprendedores de las MYPE. Estas también representan el 99.7% de todas las empresas empleadoras y el 45% de todos los empleados del sector privado trabajan para este sector (Bovee et al., 2007). Las MYPE también crean nuevas ideas y procesos a través de la innovación el cual añade vigor al mercado (Griffin & Ebert, 2006) y son importantes para las grandes empresas, no solo por suministrarles la materia prima que requieren, sino también por canalizar los bienes manufacturados por estas empresas a sus nicho de mercado.

En los países no desarrollados la contribución de las MYPE incluye lo siguiente: (a) enfrentar la pobreza al crear puestos de trabajo y aumentar los ingresos económicos, (b) diseminar las actividades económicas a lo largo de los territorios y proveer de fuentes de crecimiento de ancha base, (c) servir como proveedores de servicios de las empresas más grandes, (d) estimular las habilidades emprendedoras entre la población, y (e) actuar como incubadoras para desarrollar empresas domésticas en grandes empresas (Habaradas, 2008).

2.6.9 Las MYPE en el Perú

Para realizar el análisis de las MYPE en el Perú se describirá la definición de MYPE dentro del marco legal peruano, sus tipos de organización jurídica, la forma cómo impactan en la economía del país y la dirección de éstas según su género.

a. Definición de MYPE

Tanto en el Perú como en otros países existen diferentes criterios y metodologías para definir y clasificar a la MYPE. En este trabajo de investigación se utilizará la definición establecida en el artículo 2 de la Ley 28015. En el Perú la MYPE es la unidad económica

constituida por una persona natural o jurídica, bajo cualquier forma de organización o gestión empresarial contemplada en la legislación vigente. La ley distingue a la MYPE según dos criterios básicos concurrentes: el número de trabajadores y el nivel de ventas anuales.

La microempresa se caracteriza por contar con uno hasta diez trabajadores inclusive y un nivel de venta anual de hasta 150 UIT, mientras que la pequeña empresa es definida por contar con uno hasta cincuenta trabajadores inclusive y un nivel de ventas anuales entre 151 y 850 UIT (Matute, 2008) definición que fue modificada por el DL N° 10865 que amplía la definición de pequeña empresa a aquellas con ventas mayores a 150 hasta 1700 UIT (PRODUCE, 2011).

b. Organización Jurídica

Como se muestra en la Figura 6, el 44,6% de las MYPE, realiza sus actividades económicas adoptando la condición de Persona Natural, seguido de Sociedad Anónima Cerrada con 27,6%, Empresa Individual de Responsabilidad Limitada con 13,6% y Sociedad Comercial de Responsabilidad Limitada con el 10,1%. En menor proporción está la Sociedad Anónima con 3,9% (INEI, 2012).

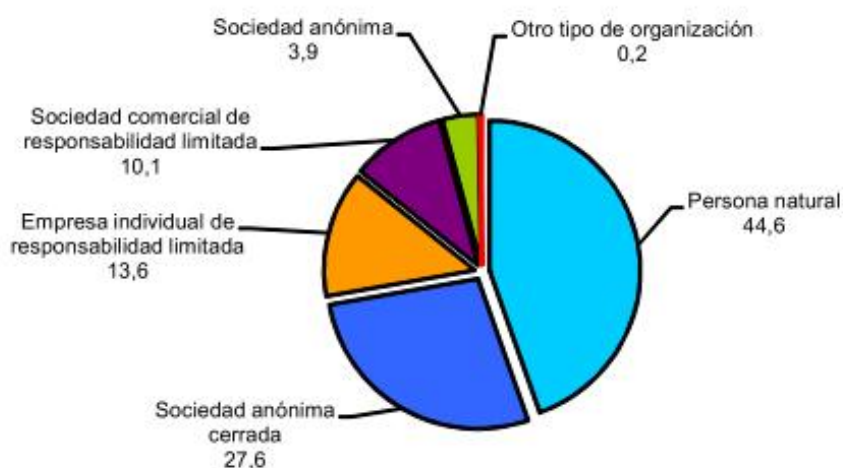


Figura 6. Organización Jurídica de las MYPE en el Perú.
Tomado de “Resultados de la Encuesta de Micro y Pequeña Empresa 2012”, por INEI, 2012

c. Impacto en la Economía

Las Micro y Pequeñas Empresas (MYPE) en el Perú brindan empleo a casi el 88% de la Población Económicamente Activa (PEA) y generan cerca de 49% del Producto Bruto Interno (PBI) constituyéndose en el principal motor de desarrollo del Perú (Arbulú, 2006). La mayoría de ellas (74%) vende menos de US\$30 mil al año (El 74% de MYPE vende menos de US\$30 mil, 2012).

Tabla 5

Participación de Empresas MYPE según Sector Económico

Sector Económico	Tipo	Participación (%)	Org. Individual (%)	Org. Societaria (%)
Comercio	Terciario	46,9	89,0	11,0
Servicios	Terciario	37,4	75,1	24,9
Manufactura	Secundario	10,0	76,6	23,4
Construcción	Secundario	3,1	37,1	62,9
Agropecuaria	Primario	1,8	72,6	27,4
Minería	Primario	0,5	40,2	59,8
Pesca	Primario	0,3	60,3	27,4
Total		100	71,7	28,3

Nota. Tomado de “MYPE 2011. Estadísticas de la Micro y Pequeña Empresa”, por Produce, 2011.

Como se aprecia en la Tabla 5, en las MYPE lidera el rubro Comercio seguido por Servicios con 37.4% y manufactura con 10% (INEI-ENAH0, 2004). Las MYPE formales por tipo de contribuyente en 2011 fueron 71.7% persona natural, 12,4% sociedad anónima cerrada y 8,7% empresa individual con responsabilidad. En la Tabla 5 también se muestra el tipo de constitución de las MYPE por sector.

El sector Comercio agrupa tres divisiones de actividades económicas a) ventas al por menor (67,9%), ventas al por mayor (24,6%) y mantenimiento y reparación de vehículos (7,5%). En el sector Servicios agrupa a los hoteles y restaurantes (18,2%), transporte y

comunicaciones (20,6%), inmobiliaria y alquileres (32,9%). El sector Manufactura agrupa a la fabricación de prendas de vestir (16,5%), actividades de impresión (10,1%), panadería (8,4%), Muebles (7,8%) y Calzado (4,6%) (PRODUCE, 2011). A continuación se muestra la Tabla 6 con la distribución porcentual de empresas formales según su tamaño. El 99.8% de las empresas formales son MYPE.

Existe una relación directa entre el dinamismo económico de las regiones y la concentración regional de las MYPE en el Perú. Por distribución geográfica, el 72,8% de las MYPE se ubican en las regiones de la Costa peruana (el 51,4% se localiza en Lima y Callao). Las regiones de la Sierra concentran el 21,1% de las MYPE y solo el 6,1% se ubican en las regiones de la Selva. (PRODUCE, 2011).

Tabla 6

Distribución Porcentual de Empresas Formales

Tipo de empresa	Total (%)
Micro empresa	98,1
Hasta 5 trabajadores	96,2
De 6 a 10 trabajadores	1,8
Pequeña empresa	1,7
De 11 a 20 trabajadores	1,0
De 21 a 50 trabajadores	0,5
De 50 a 100 trabajadores	0,2
Total MYPE	99,8
Mediana y Gran Empresa	0,2
Total Empresas	100,0

Nota. Tomado de “MYPE 2011. Estadísticas de la Micro y Pequeña Empresa”, por Produce, 2011.

Las MYPE forman parte de sectores dinámicos en nuestra economía, pero no están aprovechando el potencial que adquirirían de entrar en el sector formal, ni están consolidándose en el mercado como un agente competitivo.

La Tabla 7 muestra precisamente la evolución del nivel de informalidad de las MYPE en el Perú. De acuerdo al Banco Mundial, la informalidad empresarial en el Perú se basa en el rechazo o carencia de tres elementos básicos: (a) la licencia de funcionamiento y permisos, (b) el pago de impuestos y (c) el registro de trabajadores en planilla.

Tabla 7

Comportamiento de la Informalidad en las MYPE Peruanas

Año	Formal(%)	Informal(%)
2004	31,6	68,4
2006	42,3	57,7
2009	52,0	48,0
2010	54,7	45,3
2011	58,0	42,0

Nota. Tomado de “Informalidad Laboral. Enfoque y Principales Estrategias”, por MTPE, 2013.

d. La Dirección de las MYPE Según el Género

Como se aprecia en la Figura 7, en el Perú las MYPE son dirigidas mayoritariamente por hombres (61,6%), representando las mujeres el 38,4% restante (INEI, 2012).

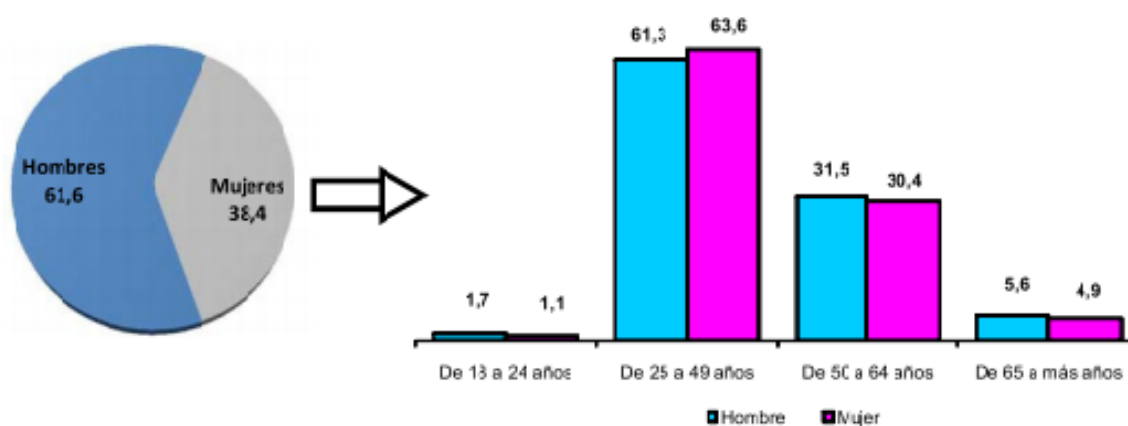


Figura 7. Sexo y Edad de Propietarios de Empresas MYPE.

Tomado de “Perú. Evolución de los Indicadores de Objetivos del Milenio”, por INEI, 2012.

En la Tabla 8 se puede apreciar los contrastes existentes en la conducción de las empresas por género tomando en cuenta la edad y el sector del negocio. En Lima, las

microempresas también son dirigidas por hombres en su mayoría (67,32%), siendo más significativa su participación mientras las dimensiones de la empresa sean más grandes. En microempresas de 2 a 4 trabajadores su presencia es de 65,4%, mientras que en microempresas de 5 a 9 trabajadores es de 76,5% (INEI-ENAH0, 2004). Sin embargo, existe un crecimiento sostenido de la presencia de mujeres en la microempresa: de ser el 26,1% en 1984, pasaron a ser el 33,8% en 2004 (Arbulú, 2006).

Tabla 8

Sexo y Edad de Propietarios por Sector Económico y Tipo de Empresa

Sector y tipo organización	Hombre					Mujer				
	Total	18 a 25	25 a 49	50 a 64	+65	Total	18 a 25	25 a 49	50 a 64	+65
Total	100	1,7	61,3	31,5	5,6	100	1,1	63,6	30,4	4,9
Manufactura	100	1,4	65,0	30,7	2,9	100	0,3	72,4	26,2	1,2
Natural	100	1,7	69,0	26,6	2,6	100	0,3	79,3	19,1	1,3
Jurídica	100	0,3	52,4	43,4	3,9	100	0,3	45,9	53,1	0,6
Servicios	100	2,2	53,7	33,0	11,1	100	2,2	52,2	35,9	9,7
Natural	100	2,9	57,2	30,0	9,9	100	2,5	51,1	36,3	10,1
Jurídica	100	0,2	43,2	42,1	14,4	100	1,1	56,0	34,4	8,5

Nota. Tomado de “Perú. Evolución de los indicadores de Objetivos del Milenio”, por INEI, 2012.

2.7 Resumen del Capítulo

La descripción del modelo de negocio en el contexto de esta investigación está fundamentalmente basado sobre una estructura de análisis que es una combinación de los nueve componentes de los modelos de negocio surgidos del marco teórico propuesto (Osterwalder & Pigneur, 2010) y las cuatro tipologías de modelo de negocio descritas por Weill et al. (2005). Estas nueve dimensiones del marco teórico de Osterwalder pueden ser utilizadas para describir cualquier tipo de modelo de negocio y por tanto trata el

razonamiento sobre cómo las empresas crean, entregan y capturan valor (Osterwalder & Pigneur, 2010).

En este trabajo de investigación se determinan las características más importantes de los modelos de negocio, los cuales a su vez pueden ser descritos utilizando estas tipologías: Creador, Distribuidor, Propietario y Corredor (Weill et al., 2005).

Se debe hacer notar que este marco teórico no intenta describir con escrupulosidad a todos los tipos de empresas existentes porque resulta evidente que aquello resulta una tarea mucho más compleja. Entre las mismas empresas tipo Creador pueden haber diferencias sustanciales entre sí. Por ejemplo, una empresa tipo Creador que se enfoca en conducir su organización de bajo costo comparado es significativamente diferente a otra empresa tipo Creador que se enfoca en la innovación de productos para diferenciarse de las demás. Por eso, el resumen del marco teórico utilizado mostrado en la Tabla 3 se ha realizado en favor de la claridad, aunque la capacidad de representar con fidelidad a todas las empresas con estas cuatro tipologías por lo tanto se reduce.

Debe tenerse en cuenta también que (Weill et al., 2005) solo describe las cuatro tipologías en un nivel general, sin enfocarse en detalles específicos. Por ello para poder describir las cuatro tipologías en las nueve dimensiones de Osterwalder, se han utilizado conceptos similares a las cuatro tipologías pertenecientes a otros marcos teóricos. Por ejemplo, las nueve dimensiones de una empresa tipo Creador es descrita utilizando la representación de una empresa como una Cadena de Valor (Stabell & Fjeldstad, 1998). El detalle de dichas referencias se encuentra en la Figura 1 la cual introduce el desarrollo del capítulo II de esta investigación.

2.8 Conclusiones

En el pasado las mujeres siempre han representado una minoría en el ámbito empresarial. Las principales investigaciones sobre empresas siempre se han concentrado en

aquellas de propiedad masculina y con frecuencia han obviado las necesidades específicas y los obstáculos encontrados por las mujeres empresarias. La carencia de conocimiento del emprendedurismo femenino ha captado la creciente atención de los investigadores en los últimos años. Greene et al. (2003) revisó la literatura de emprendimientos femeninos desde 1976 hasta 2001 encontrando que las primeras investigaciones realizadas generalmente se concentraban en las diferencias de hombres y mujeres emprendedoras en términos de atributos personales y procesos de inicios de negocio. El estudio del emprendimiento femenino aumentó dramáticamente durante los noventa surgiendo nuevos temas e intereses tales como el acceso a los recursos, las redes sociales y crecimiento del negocio.

La literatura sugiere algunas categorías principales de factores que afectan al rendimiento de las empresas siendo el género uno de los factores a saber; el capital humano, las características personales, características familiares y características de negocio (Loscocco et al., 1991; Daniels & Mead, 1998; McPherson, 1996).

Hay quienes argumentan que las mujeres tienden a operar en negocios de bajo riesgo y de baja tecnología, como el pequeño comercio. La división por género del trabajo y los estereotipos de género tienden a empujar a las mujeres en las actividades de negocio de bajos ingresos (Von Massow, 1999). Las otras características de las empresas que juegan un papel importante en la determinación del rendimiento son el tamaño, la edad y la ubicación de la empresa. McPherson (1996) argumenta que la ubicación de los negocios (donde se encuentra en casa, en un mercado o zona industrial o comercial) tiene una fuerte influencia en las posibilidades de supervivencia y crecimiento de las microempresas y pequeñas empresas. Estos diversos factores que influyen en el rendimiento de las empresas pueden influir en aquellas de propiedad de mujeres y de hombres, debido a los prejuicios de género.

Varios estudios empíricos utilizan técnicas basadas en la regresión para determinar la importancia relativa del género para explicar el rendimiento de las micro y pequeñas

empresas. Loscocco et al. (1991) encuentran evidencia de diferencias de género en los factores que influyen en los resultados del negocio; y que las empresas de propiedad de mujeres generan menos utilidades que las empresas propiedad de hombres. Rosa et al. (1996) señalan que la relación entre el género y el rendimiento de la pequeña empresa es compleja, pero encontró que el género apareció como un factor importante incluso después de controlar otros factores. McPherson (1996) explora las determinantes del crecimiento del empleo entre las MYPE y encontró que los propietarios femeninos crecen en tasas más bajas que las empresas de propiedad masculina y los coeficientes fueron estadísticamente significativos en tres de los cinco países. Daniels & Mead (1998) encontró que las utilidades netas en las empresas de propiedad femenina eran significativamente más bajas que sus contrapartes masculinas y de las empresas de propiedad mixta.

En los últimos años, se han realizado grandes esfuerzos para estimular la actividad empresarial debido a que la creación de empresas tiene una relación directa con el crecimiento económico y la generación de empleo (Weeks & Seiler, 2001). Expandir el conocimiento sobre las características de las empresas lideradas por mujeres peruanas, permitirá entender el marco de circunstancias de sus actividades empresariales facilitando la implementación de programas de apoyo que estimulen el crecimiento económico de dichos emprendimientos femeninos y a su vez desarrollar un entorno adecuado que promueva su actividad empresarial.

Utilizar el caso peruano para expandir el conocimiento sobre las mujeres empresarias es apropiado dado que el Perú cuenta con una de las Tasas de Actividad Emprendedora más altas en el mundo. En este sentido, el presente estudio explora las características fundamentales de los modelos de negocio emprendimientos femeninos en el Perú, utilizando el caso de mujeres empresarias en el Perú. Cabe destacar que este estudio representa una

contribución al conocimiento de la actividad empresarial en ámbitos que la literatura actualmente todavía no ha abordado.



Capítulo III: Metodología de la Investigación

La investigación tiene un propósito descriptivo y ha utilizado el enfoque cualitativo para explorar los modelos de negocio de empresas formadas por mujeres y determinar sus características. La estrategia cualitativa utilizada es la de estudio del caso múltiples bajo un diseño holístico (Yin, 2003). La muestra fue escogida a propósito mediante un muestreo intencional. Esta estrategia se justifica dado que existen pocas base de datos de mujeres empresarias en el Perú, lo que impide determinar el universo de dichas empresas. Por ello, se ha recurrido a ciertas fuentes para identificar a los potenciales participantes en el estudio: referidos de contactos personales y un gremio de mujeres empresarias de la ciudad de Lima.

Los datos fueron obtenidos por informantes utilizando el estudio del caso. Dichos casos se realizaron entre los meses de marzo y abril del año 2014, en la ciudad de Lima, previo consentimiento informado. A los participantes se les garantizó la confidencialidad de la información. La realización de los casos fueron conducidos por medio de un protocolo además de ser grabadas y transcritas.

Adicionalmente, se ha tomado notas y fotografías durante la realización del caso, registrando comentarios y percepciones con el fin de captar aspectos particulares de las empresarias y analizar en mayor profundidad cada uno de los casos. La información ha sido codificada, categorizada y analizada utilizando la inducción analítica (Strauss & Corbin, 1998) y los procedimientos sugeridos por (Miles & Huberman, 1994) para el análisis de la información cualitativa.

3.1 Detalles de la Investigación

Se resume en la Tabla 9 los detalles de la Investigación:

Tabla 9

Detalles de la Investigación

Concepto	Descripción
Propósito de la investigación	Identificar las características de los modelos de negocio de empresas conducidas por mujeres
Metodología de la investigación	La estrategia cualitativa utilizada es la de estudio del caso múltiple bajo un diseño holístico.
Unidad de Análisis	Modelos de negocio de empresas conducidas por mujeres empresarias peruanas
Ámbito Geográfico	Lima, Perú
Universo	Emprendimientos conducidos por mujeres peruanas
Tipo de Muestra	Casos.
Muestra	Dieciocho emprendimientos de mujeres peruanas idóneos según el perfil establecido para el estudio.
Métodos de Recolección de la Evidencia	(a) Realización de casos (b) Observación directa y (c) Uso de grabador de audio.
Fuentes de Información	Método del Caso.
Informadores Clave	Personal directivo o administrativo de las empresas de la muestra, con participación activa en las actividades de la empresa.
Enfoque Científico	Inducción - Deducción. Bajo la lógica inductiva se obtiene información de los participantes a través de los casos y la observación en detalle de los eventos. Es deductivo también porque se analiza a través de una perspectiva teórica que sirve como guía para recolectar y analizar la información de una manera sistemática.
Fecha de Realización	Noviembre del 2013 - Mayo del 2014

3.2 Diseño de la Investigación

El propósito de este estudio es descriptivo, dado que a la fecha no se ha realizado trabajo de investigación con estas características (Creswell, 2003). Este estudio pretende analizar los modelos de negocio de emprendimientos conducidos por mujeres peruanas. A pesar de que existen teorías incipientes sobre el impacto de los modelos de negocios en el rendimiento de una empresa, éstos están dirigidos básicamente a empresas de países desarrollados.

Los resultados de esta investigación son preliminares, pues este trabajo constituye un intento de comprender el fenómeno en estudio. La investigación ha recogido los aportes de la literatura existente en el estudio de los modelos de negocio. Se ha utilizado los estudios de caso (Yin, 2003) en los que la muestra no es probabilística, sino seleccionada a propósito (Saunders et al., 2003; Yin, 2003).

Ya que el acceso a la información es un proceso continuo, se solicitó acceso a gremios de emprendedoras a través de mensajes electrónicos. Una vez pactadas las reuniones de trabajo se presentaba una carta formal a los informantes. Dicha carta representa el consentimiento informado (Behling, 1984; Gummesson, 2002; Marshall & Rossman, 1999).

Los datos fueron recogidos a través del método del caso aunque siempre se dejó abierta la posibilidad de las explicaciones pertinentes. “La mejor manera de descubrir el mundo de las mujeres empresarias es entrevistándolas y dejándolas explicar su problemática” (Stevenson, 1990, p. 443).

3.2.1 Justificación del Diseño

Yin (2003) propuso tres condiciones para seleccionar una estrategia de investigación: (a) el tipo de preguntas establecidas, (b) el grado de control que el investigador tiene sobre los eventos, y (c) el grado en que los eventos se refieren a situaciones actuales en contraposición a eventos históricos.

- a. Tipo de Preguntas. Las preguntas del estudio son cuestionamientos de los tipos qué y cuál es. Yin (2003) estableció que el estudio del caso es la estrategia preferida cuando la investigación tiene preguntas de ‘qué’ o ‘cuál’, cuando el investigador tiene poco control sobre los eventos y cuando el enfoque es en fenómenos contemporáneos dentro del contexto de la vida real (p. 1). En las preguntas de ‘qué’ o ‘cuál es’ Yin (2003) estableció que justifican conducir estudios descriptivo y que podría utilizarse cualquiera de las siguientes estrategias: experimentos, encuestas, análisis de archivos, historias o estudios del caso (p. 6).
- b. Grado de Control sobre los Eventos. El investigador debe determinar hasta qué grado puede controlar los eventos asociados con el estudio. Según Yin (2003), si el investigador tiene el control o puede manipular los eventos, el mejor método de investigación puede ser un experimento. Si el investigador tiene poco o ningún control sobre los eventos, en cambio, es preferible el estudio del caso o el estudio de la historia. En el presente, el investigador no tiene ningún control sobre los modelos de negocio utilizados en los emprendimientos estudiados y se prefiere el uso del estudio del caso sobre los otros métodos de investigación.
- c. Grado de Eventos que se Refieren a Situaciones Actuales. En cuanto al grado en que los eventos se refieren a situaciones actuales en contraposición a situaciones históricas, los experimentos, encuestas o estudios del caso son preferibles para el primer caso y la historia, para el segundo. El presente estudio analiza variables relacionadas con los modelo de negocio de la actividad empresarial actual de las mujeres donde el contexto es importante, por lo que es preferible el uso del estudio del caso como método de investigación para profundizar el análisis de las variables, que permitan generar un patrón común entre las mujeres empresarias y establecer un perfil de desenvolvimiento de estas frente a los distintos factores que las afectan.

Tomando en cuenta estas condiciones, la metodología más apropiada para responder a las preguntas de la presente investigación es el estudio del caso. Yin (2003) estableció que el método del estudio del caso es “una investigación empírica que investiga un fenómeno contemporáneo dentro de su contexto real, cuando las relaciones entre el fenómeno y el contexto no son evidentes y cuando se utilizan múltiples evidencias” (p. 13). Además, el estudio del caso es una estrategia apropiada para la investigación puesto que permite explorar en profundidad los modelos de negocio de los emprendimientos de las mujeres empresarias, con el objetivo de obtener conocimiento sobre las características clave de sus empresas.

La lógica del estudio cualitativo es inductiva. Bajo la lógica inductiva, el investigador obtiene información de los participantes a través de los casos y la observación en detalle de la mayor cantidad de eventos posibles, analiza la información y la convierte en temas o categorías. De estas categorías, el investigador busca patrones de comportamiento, generalizaciones o teorías que luego son comparadas con la literatura y con experiencias pasadas (Creswell, 2003, p. 132). Sin embargo, el estudio del caso es a la vez un proceso inductivo y deductivo (Ragin, 1987). Es deductivo porque se inicia con una perspectiva teórica que sirve como guía para recolectar y analizar la información de una manera sistemática.

La investigación ha utilizado la estrategia de casos de estudio múltiples bajo un enfoque holístico. El estudio del caso ha tenido un diseño holístico puesto que implica una sola unidad de análisis: el estudio de los modelos de negocio de los emprendimientos de empresarias peruanas. Los casos de estudio múltiples son apropiados puesto que “la evidencia de casos múltiples es considerada más completa y así el estudio completo es metodológicamente más fuerte” (Yin, 2003, p. 46). Además, los casos múltiples permiten (a) predecir resultados similares (réplica literal), o (b) predecir resultados contrastantes, pero por razones predecibles (réplica teórica) (Yin, 2003).

3.2.2 Preguntas de Investigación

La pregunta principal de investigación del estudio es: ¿Cuáles son las características predominantes según el tipo de modelo de negocio al que pertenecen las MYPE peruanas conducidas por mujeres? Para dar respuesta a esta pregunta se explorará: (a) ¿Cuáles son las características de las Propuestas de Valor de las Micro y Pequeñas Empresas conducidas por mujeres en el Perú?, (b) ¿Cuáles son las características de los Clientes de las Micro y Pequeñas Empresas conducidas por mujeres en el Perú?, (c) ¿Cuáles son las características de la Relación con sus Clientes de las Micro y Pequeñas Empresas conducidas por mujeres en el Perú?, (d) ¿Cuáles son las características de los Canales de Comunicación y Distribución de las Micro y Pequeñas Empresas conducidas por mujeres en el Perú?, (e) ¿Cuáles son las características de las Asociaciones Clave de las Micro y Pequeñas Empresas conducidas por mujeres en el Perú?, (f) ¿Cuáles son las características de las Actividades Clave de las Micro y Pequeñas Empresas conducidas por mujeres en el Perú?, (g) ¿Cuáles son las características de los Recursos Clave de las Micro y Pequeñas Empresas conducidas por mujeres en el Perú?, (h) ¿Cuáles son las características de la Estructura de Costos de las Micro y Pequeñas Empresas conducidas por mujeres en el Perú?, (i) ¿Cuáles son las características de los Fuentes de Ingreso de las Micro y Pequeñas Empresas conducidas por mujeres en el Perú?

3.3 Consentimiento Informado

Quienes participaron como informantes en esta investigación lo hicieron de manera voluntaria mostrando su acuerdo en formar parte del estudio. Para tal fin, recibieron una comunicación vía telefónica y correo electrónico para pactar un encuentro y una vez iniciada la reunión se presentaba el Consentimiento Informado, el cual expresa los objetivos de la investigación, los procedimientos del caso, el compromiso de confidencialidad sobre la información y la publicación de los resultados del estudio (Apéndice A).

3.4 Población

En la presente investigación, la población de empresarias incluye a aquellas mujeres propietarias de su negocio que están activamente involucradas en su funcionamiento como gerentes o administradoras y generan empleo para sí mismas y otras personas.

Para homogenizar la definición del término empresaria en esta investigación, éste se ha dividido en seis criterios que se han cumplido para que la persona sea incluida en la muestra. Estos son los siguientes:

- a. Tener una empresa que no opere informalmente en el momento del estudio, con el objeto de solo considerar a los negocios formales;
- b. Ser propietaria de la empresa (que posea acciones, participaciones con derecho a voto o actividad empresarial como persona natural), sin hacer distinciones por la forma como se adquirió la propiedad;
- c. Tener más de dos de empleados, con el objeto de distanciar el estudio del autoempleo;
- d. Tener un rol administrativo importante en la empresa en el momento del estudio;
- e. Trabajar a tiempo completo en su empresa;
- f. Recibir la mayoría de sus ingresos de su empresa; y

Dichos criterios han sido definidos con los siguientes fines: (a) para distinguir los negocios formales de los informales, independientemente de si sus inicios fueron en el sector informal; (b) para distinguir a una empresa que es propiedad de mujeres; (c) se considera a empresas con dos o más empleados con el objeto de excluir el autoempleo, debido a que contratar empleados es un paso importante en la actividad empresarial; (d) para distinguir oportunidades de corto plazo de un compromiso de largo plazo con el negocio; (e) para asegurar que las mujeres administran sus empresas; (f) para asegurar que las mujeres tienen un alto compromiso con sus empresas; y (g) para distinguir a las mujeres empresarias de las que hacen negocios eventuales (Avolio, 2008).

Para cada uno de estos criterios han sido desarrolladas preguntas específicas, las cuales se muestran en el Apéndice B, y solamente aquellas mujeres que han cumplido con los criterios fueron seleccionadas para este estudio.

3.5 Selección de Casos

A continuación se describen los procedimientos utilizados para selección de los casos de acuerdo con lo sugerido por Maxwell (1996), Miles y Huberman (1994) y Yin (2003).

3.5.1 Muestreo

Los estudios cualitativos no utilizan el muestreo probabilístico ni el muestreo por conveniencia sino que utiliza un muestreo de propósito, el cual es “una estrategia en la que escenarios particulares, personas o eventos se seleccionan de manera intencional para proveer información importante que no puede ser obtenida de la misma manera y en la misma calidad a partir de otros medios” (Maxwell, 1996, p. 70). Por ello es de suma importancia la apropiada selección de individuos con riqueza de información “que puedan proveer la información necesaria para poder responder a las preguntas de la investigación” (Maxwell, 1996, p. 70). La muestra de propósito elegida tiene los siguientes objetivos: alcanzar representatividad e identificar apropiadamente los casos típicos de negocios de mujeres empresarias y asegurarse que las conclusiones representen adecuadamente los rangos de posibilidades y examinar los casos que son críticos para las teorías consideradas en el estudio (Maxwell, 1996, pp. 71–72).

3.5.2 Estrategias

Muchos estudios han señalado la dificultad de encontrar fuentes sobre las cuales construir una muestra de mujeres empresarias. En el Perú la situación es más problemática porque existe un gran sector informal de mujeres empresarias, la mayoría de ellas relacionadas con las microempresas y el autoempleo, y porque existen pocas asociaciones de mujeres empresarias sobre la cual se pueda construir una muestra representativa de la

población. La muestra en los estudios cualitativos es teóricamente construida, es decir que la elección de los informantes es guiada por las preguntas conceptuales y no por la búsqueda de representatividad (Miles & Huberman, 1994). Los estudios del caso orientados a generar teorías utilizan el muestreo teórico, es decir que los casos son elegidos para obtener la réplica de los casos anteriores, profundizar en las teorías que están siendo inductivamente desarrolladas, completar categorías teóricas y proveer ejemplos negativos o contradictorios (Eisenhardt, 1989). De acuerdo con Miles y Huberman (1994), en cada etapa de los estudios cualitativos a lo largo del camino de evidencia, se toman decisiones sobre la muestra para distinguir con mayor nitidez los patrones principales, ver contrastes, identificar casos discrepantes, y descubrir casos negativos en los que los patrones no funcionan. Por tanto, las conclusiones analíticas dependen en mucho de las decisiones de muestreo. (p. 29)

La muestra ha sido construida utilizando una combinación de las siguientes técnicas: bola de nieve, “identificando casos de interés de personas que conocen personas que saben que la información sobre dichos casos es rica” (Miles & Huberman, 1994, p.78); y máxima variación, buscando que los casos seleccionados incluyan la mayor cantidad de situaciones. Todas las mujeres empresarias que aceptaron participar en el estudio completaron totalmente los casos. La realización de los casos fueron realizados entre marzo y abril del 2014. Han sido consideradas mujeres emprendedoras con negocios en diversos sectores de actividad económica y distintos tamaños de empresa.

Serida (2012) determinó que el 82% de los emprendedores peruanos femeninos se concentran en el sector orientado al consumidor; 6%, en servicios a empresas; 9%, en el sector de transformación; y 3%, en sectores extractivos. El sector orientado al consumidor agrupa al comercio minorista, los restaurantes, los bares, los hoteles, la salud, la educación, los servicios sociales y la recreación, entre otros. Para este estudio, el sector de servicios para empresas agrupa a las empresas de intermediación financiera, las aseguradoras, las

inmobiliarias, las consultorías, las empresas de servicios profesionales, entre otras. El sector de transformación está relacionado con las actividades de manufactura, almacenamiento y transporte de bienes, transporte de personas, construcción y comunicaciones. El sector extractivo agrupa a la agricultura, la actividad forestal, la caza, la pesca y la minería.

Los estudios cualitativos utilizan pequeñas muestras de casos, analizados en su contexto y en profundidad (Miles & Huberman, 1994). Para responder adecuadamente las preguntas de la investigación, se han seleccionado varios casos que han permitido obtener la información suficiente para realizar el análisis de los casos y responder a las preguntas de la investigación. El número de casos se ha seleccionado sobre la base de la saturación teórica, es decir, el punto en el que el aprendizaje incremental del siguiente caso es mínimo porque los investigadores ya no obtienen conocimiento adicional (Glaser & Strauss, 1967).

De acuerdo con Yin (2003), no existe una regla sobre el número necesario de casos debido a que la investigación sigue la lógica de réplica más que la lógica estadística. Los criterios típicos respecto al tamaño de muestra son irrelevantes, la investigación debe pensar en esta decisión como un reflejo del número de réplicas de los casos que el estudio necesita o le gustaría tener (p. 51). Los casos de estudio múltiples siguen la lógica de la réplica, lo que significa que “cada caso debe ser cuidadosamente seleccionado, de manera que: (a) revele resultados similares (una réplica literal) o (b) revele resultados contrastantes pero por razones anticipadas (una réplica teórica) (p. 47).

3.6 Confidencialidad

Los investigadores garantizaron a las emprendedoras que la información recibida sería completamente confidencial y que se mantendría el anonimato de los participantes a fin de lograr la confidencialidad ofrecida (Gay & Airasian, 1992). En la transcripción de los casos y en la redacción del Capítulo 4 fueron omitidos los nombres de los emprendimientos participantes y de sus respectivas propietarias, con el propósito de mantener la

confidencialidad. Una copia del documento del consentimiento informado quedó en poder de los participantes. Durante el desarrollo de los casos, el investigador solicitó el consentimiento para que las mismas fueran registradas en una grabadora digital. Asimismo, se reiteró el carácter de confidencialidad de dichas grabaciones.

3.7 Procedimiento de Recolección de Datos

Yin (2003) sugirió tres principios para la recolección de datos en estudios del caso: (a) usar múltiples fuentes de información; (b) crear una base de datos; y (c) mantener una cadena de evidencia en el análisis, mostrando explícitamente la relación entre las preguntas de la investigación, la información obtenida y las conclusiones (pp. 97-105). A continuación se describen los procedimientos utilizados para la recolección de los datos de acuerdo con lo sugerido por Yin (2003): fuentes de evidencia, protocolo del caso, casos piloto, y esquemas de los casos.

3.7.1 Fuentes de Evidencia

Para la recolección de información se han utilizado tres fuentes de evidencia: (a) observación directa, (b) realización de casos y (c) diversos documentos. Se ha utilizado la técnica de triangulación de la información de modo que las conclusiones estén basadas en múltiples fuentes de evidencia.

- a. Observación Directa. El primer acercamiento hacia los modelos de negocio de los emprendimientos de las mujeres empresarias ha sido a través de la observación directa. Se realizaron visitas de campo a las empresas para obtener un conocimiento inicial sobre las mujeres mientras operaban sus negocios y sobre la naturaleza de sus empresas.
- b. Realización de Casos. La principal fuente de recolección han sido la realización de casos, por considerar que se ajusta más al objeto de estudio para indagar sobre los

temas derivados desde el marco teórico. Los casos fueron grabados y posteriormente transcritos. (McClelland, McQueen y Neidig, 2003).

- c. Documentación. Se han utilizado documentos y archivos para complementar y corroborar la información obtenida en los casos. Estos documentos fueron proporcionados durante la realización de los casos por las mujeres empresarias y son de dos tipos: internos y externos. Los internos son documentos legales, permiso de funcionamiento, página web de las empresas, material publicitario, tarjetas personales, etcétera. Los externos, entrevistas publicadas en periódicos y revistas o información publicitaria de las empresas de mujeres en los medios de comunicación. Estos documentos han permitido corroborar la información y familiarizarse con la historia de las empresas y sus propietarias.

3.7.2 Protocolo del Caso

El protocolo es la agenda que guía el trabajo de los investigadores. Antes del inicio de los casos, cada participante ha recibido información acerca del propósito del estudio, los principales temas que serán abordados y una carta de Consentimiento Informado. El protocolo del estudio se presenta en el Apéndice D.

3.7.3 Casos Piloto

El primer caso fue utilizado como una prueba piloto para probar la guía de los casos y realizar los ajustes y cambios necesarios a la misma; como resultado de ello, varias preguntas fueron modificadas y otras incluidas en la guía. Yin (2003) considera que el desarrollo de un caso piloto es importante, ya que ayuda al investigador a mejorar su plan de trabajo, tanto por lo que respecta a la recopilación de datos como a su contenido en los procedimientos a seguir. De acuerdo a sus recomendaciones, los casos piloto han sido seleccionados por razones de conveniencia y acceso, con el objeto de lograr una relación apropiada entre los informantes y el investigador. Los casos piloto asumen “el rol de un laboratorio para los investigadores,

permitiéndoles observar diferentes fenómenos desde diferentes ángulos o tratar diferentes enfoques” (p. 79). Los reportes de los casos piloto, de acuerdo con la recomendación de Yin, han incluido explícitamente las mejoras en el diseño de la investigación y los procedimientos de campo.

3.7.4 Esquemas de los Casos

Las mujeres fueron contactadas inicialmente a través de referencias de amistades del equipo de investigación. Realizar los contactos para identificar potenciales casos de mujeres empresarias requirió de mucho esfuerzo. Al establecer el contacto con el potencial informante, el investigador se identificaba como estudiante de Centrum PUCP y explicaba brevemente el propósito del estudio mencionando los temas en los que se quería profundizar. Si la persona estaba interesada, el investigador describía el estudio con más detalle y explicaba la necesidad de establecer una reunión, tratando de que esto no afectara la actividad laboral de la empresaria. Se establecía la fecha y el lugar más convenientes para la realización del caso formulando previamente las preguntas de clasificación para establecer si la persona cumplía con los criterios de la definición de empresaria. Aquellas empresarias que no cumplían con los requisitos exigidos tuvieron que ser obviados.

- a. El objetivo de las reuniones era conocer en detalle el modelo de negocios aplicado en los respectivos emprendimientos de las mujeres empresarias, por lo que resultaba esencial generar confianza y un sentido de cooperación en las informantes para que pudieran revelar la información requerida.
- b. La realización de los casos fueron realizadas de acuerdo con el protocolo del caso. El proceso del caso debía ser relajado y en el que las empresarias se sintieran más cómodas, por lo que se solicitó a las informantes que sugirieran el lugar y el horario más convenientes para ellas. La mayoría de las reuniones fueron realizadas en sus lugares de trabajo o en sus viviendas.

- c. Al inicio de la realización del caso, el investigador explicaba los objetivos generales del estudio, el Consentimiento Informado, la confidencialidad y los procedimientos de la realización del caso. Los casos fueron grabados con el consentimiento de las mujeres empresarias.
- d. Los casos se realizaron de acuerdo con la guía que se muestra en el Apéndice B.
- e. Cada informante tuvo una contribución única al estudio resultando sumamente amistosas y colaboradoras, interesadas en la oportunidad de conversar de sus experiencias como empresarias.
- f. Después de cada realización de los casos, el grupo de investigación se reunía para intercambiar las experiencias obtenidas. A medida que se realizaban los casos, los investigadores fueron obteniendo mayor experiencia en la forma de hacer las preguntas a las mujeres.

3.8 Instrumentos

Los casos han sido realizados con una guía diseñada para obtener conocimiento sobre los modelos de negocio de los emprendimientos de mujeres empresarias, la cual se muestra en el Apéndice B.

- a. Las variables incluidas en la guía del caso son los resultados de una revisión profunda de la literatura respecto a las propuestas teóricas que describe los modelos de negocio y sus componentes.
- b. Como recomienda Yin (2003, p. 74), las preguntas de la guía están orientadas al investigador y no al informante, con el objeto de establecer la información que tiene que ser recolectada y su justificación. Esta característica es lo que diferencia claramente a una guía del caso de una encuesta. Las preguntas de la guía comprenden la información necesaria para responder a las preguntas de la investigación.

- c. Para facilitarle el proceso de respuestas a las preguntas a las informantes se utilizaron técnicas para permitirles reflexionar y explicar sus respuestas. La técnica consiste en mantener la conversación en marcha mientras se obtienen más detalles sin cambiar el punto central del interrogatorio (Rubin & Rubin, 1995). Por esto, se han incluido preguntas de ‘prueba’ en la guía con el propósito que las mujeres puedan seguir hablando sobre el asunto estudiado, completen una idea, esclarezcan lo que han dicho u obtengan ejemplos y pruebas de detalles particulares.
- d. Las preguntas iniciales de la guía se han orientado a establecer el contacto inicial con el informante, permitirle compartir aspectos relacionados con su negocio y establecer una relación de confianza con el investigador. En la guía del caso del Apéndice B se establece: (a) la información requerida, y (b) las preguntas.
- e. La guía del caso se ha desarrollado sobre la base de las preguntas de la investigación y comprende diez partes: (a) datos generales del caso, (b) análisis de segmento de clientes, (c) análisis de propuesta de valor; (d) análisis de canales, (e) análisis de relaciones con clientes; (f) análisis de fuentes de ingresos; (g) análisis de recursos clave; (h) análisis de actividades clave; (i) análisis de alianzas clave; (j) análisis de estructura de costes.
- f. La primera parte de la realización del caso considera los datos generales del caso. La sección (b) ha sido diseñada para conocer a los diferentes grupos de personas u organizaciones a los que se dirige una empresa. La sección (c) ha sido diseñada para conocer la combinación de productos y servicios que crean valor para un determinado segmento de clientes. La sección (d) ha sido diseñada para conocer como una empresa se comunica y llega a sus distintos clientes, también como les hace llegar su propuesta de valor. La sección (e) ha sido diseñada para conocer cómo los diferentes tipos de relaciones que una empresa establece con determinados segmentos de mercado. La

sección (f) ha sido diseñada para conocer cómo el flujo de caja que genera una empresa en los diferentes segmentos de mercado se relaciona con las distintas líneas de negocio. La sección (g) ha sido diseñada para conocer cómo los activos de una empresa pueden hacer funcionar el modelo de negocio. La sección (h) ha sido diseñada para conocer qué actividades importantes se deben realizar para que el negocio funcione. La sección (i) ha sido diseñada para conocer cómo la red de proveedores y socios que contribuyen al funcionamiento del modelo de negocio. La sección (j) ha sido diseñada para conocer los costes que implica la puesta en marcha del negocio. En este sentido, el presente estudio explora desde las secciones (b) hasta el (j) las principales características de cada componente del modelo de negocios de empresas conducidas por mujeres.

- g. Al final de la realización del caso, se preguntó a la mujer empresaria sobre la posibilidad de contactarla nuevamente por cualquier información adicional sobre algún aspecto del caso realizado o referidos a otras mujeres empresarias que podrían participar en la investigación.

3.9 Procedimientos de Registros de Datos

Después de cada caso, los datos de las observaciones así como de las notas de comentarios del investigador fueron registrados. El Apéndice E muestra el Formato de Notas de Campo para las observaciones y el Formato de Notas de Casos. Los casos han sido grabados y transcritos. Para aumentar la confiabilidad del estudio se utilizaron los siguientes procedimientos:

- a. Base de Datos de Casos. Se ha desarrollado una base de datos para cada caso, de manera que la evidencia para cada caso realizado puede ser directa y claramente revisada. La base de datos está compuesta de los siguientes documentos: (a) datos generales de los casos realizados; (b) Formato de Consentimiento Informado firmado

por la informante; (c) documentos relacionados con el caso y obtenidos durante la realización del caso; (d) fotografías de la empresaria y su empresa; (e) Formato de Notas de Campo (Apéndice E); (f) Formato de Notas del Caso; (g) transcripciones de los casos; (h) el reporte del investigador; y (i) Reporte de narrativas sobre las respuestas a las preguntas de la guía del caso, con las respectivas citas (Yin, 2003, p.103-104). Estos documentos se encuentran archivados física y digitalmente.

- b. Cadena de Evidencia. Yin (2003) sugiere mantener una cadena de evidencia en el análisis, mostrando explícitamente la relación entre las preguntas de la investigación, la información obtenida y las conclusiones, para asegurar la confiabilidad del estudio, considerando que: (i) el reporte del investigador incluya las referencias específicas de las fuentes de información contenidas en la base de datos; (ii) la base de datos permita identificar claramente las circunstancias en las que se ha obtenido la información; y (iii) la información haya sido recolectada de acuerdo con los procedimientos del protocolo (p. 105). La cadena de evidencia en el análisis del estudio se expresa a través de lo siguiente: (a) la fecha, la hora y el lugar de cada caso realizado a las mujeres empresarias se encuentran documentados en los datos generales de los casos realizados; (b) las mujeres empresarias han firmado el Formato de Consentimiento en señal de conformidad con su participación en el estudio; (c) en los casos en los que era posible, se obtuvo información escrita sobre la empresa, que ha sido archivada en la base de datos de cada caso; (d) Se tomaron fotografías de la empresaria para obtener mayor familiaridad con las circunstancias de la realización del caso; (e) se realizaron notas respecto a lo observado en los casos, las cuales han quedado registradas en la base de datos a través del Formato de Notas de Campo; (f) se tomaron apuntes personales durante la realización del caso, que complementan el reporte del investigador y que han sido registradas en la base de datos a través del

Formato de Notas de Casos; (g) las grabaciones de los casos han sido transcritas; (h) el reporte hecho por el investigador incluye referencias específicas de la transcripción de los casos; (i) la información ha sido recolectada por los investigadores de acuerdo con los procedimientos del protocolo; y (j) la información ha sido procesada mediante el software Atlas, manteniendo clara la evidencia entre las narrativas y la codificación de la información en el proceso de análisis.

3.10 Análisis e Interpretación de Datos

La investigación ha utilizado como estrategia general para el análisis un marco descriptivo para organizar el caso. Como estrategia específica se ha utilizado el análisis de los casos con el objeto de identificar patrones en los mismos y derivar conclusiones.

El análisis de la información se inició inmediatamente después de completar la base de datos de cada caso y la transcripción de los casos. La información cualitativa ha sido codificada, categorizada y analizada utilizando la inducción analítica (Strauss & Corbin, 1998) y los procedimientos sugeridos por Miles y Huberman (1994) para analizar información cualitativa. Para el análisis de la información se ha seguido los pasos indicados por Strauss y Corbin (1998): codificación abierta (a través de la identificación de los conceptos, sus propiedades y dimensiones), codificación axial (relacionando categorías a nivel de las propiedades y dimensiones) y codificación selectiva (mediante la integración y el refinamiento de la teoría).

El proceso de análisis ha consistido en un proceso interactivo de tres actividades: reducción de la información, presentación de la información y análisis (Miles & Huberman, 1994). La información fue analizada de acuerdo con las seis fases sugeridas por Marshall y Rossman (1999): organizar y preparar la información para el análisis; generar categorías, temas y patrones mediante la revisión exhaustiva de la información; codificar las categorías

y los temas, marcando citas en la información; someter a prueba los hallazgos iniciales; buscar explicaciones alternativas para la información; y escribir el reporte.

3.10.1 Análisis Individual de los Casos

No existe un formato estándar convencional con el que se realice el análisis individual de los casos. El proceso se realiza típicamente mediante una descripción detallada de cada caso con el objeto de encontrar elementos comunes (Eisenhardt, 1989).

- a. La primera fase del análisis individual de los casos consistió en ingresar las transcripciones de los casos en el software Atlas para la realización del análisis cualitativo, el cual facilita el análisis de información cualitativa voluminosa.
- b. La segunda fase del análisis ha comprendido el proceso de reducción de información, mediante la creación de citas en los principales párrafos de los casos transcritos.
- c. La tercera fase del análisis ha sido la codificación de la información. Los códigos son “etiquetas para asignar unidades de significado a la información recolectada” (Miles & Huberman, 1994, p. 56), que constituyen la representación formal del pensamiento analítico. La información fue codificada de acuerdo con una lista inicial provisional, según lo sugerido por Miles y Huberman (1994). Esta lista inicial fue creada sobre la base de las preguntas de la investigación y el marco conceptual utilizado en el estudio. Otros códigos fueron generados utilizando el enfoque inductivo sugerido por Eisenhardt (1989) y surgieron del conocimiento proporcionado por los informantes.
- d. La lista inicial de códigos fue ordenada de acuerdo con los siguientes temas: identificación de clientes, propuesta de valor; descripción de canales de comunicación con los clientes, relaciones con clientes; fuentes de ingresos; recursos clave; actividades clave; alianzas clave y estructura de costes.
- e. A partir de estas categorías, se identificaron patrones y se ordenaron los códigos en determinados temas. Sobre la base de la información, se construyeron matrices que

fueron utilizadas para identificar los patrones, hacer comparaciones y verificar tendencias.

- f. Para analizar la información, al final de cada semana del estudio se realizaron revisiones de la información recolectada, así como de las notas de campo y los apuntes personales del investigador. El grupo de investigadores se reunió al final de cada semana para conversar sobre los resultados del estudio y examinar los datos.
- g. En la fase final del análisis de la información, cada caso fue releído con el objetivo de escribir breves resúmenes de las mismas. Estos resúmenes permitieron revisar las citas que fueron hechas de la realización de los casos y usarlas como ejemplos en el reporte de la investigación.
- h. Por medio del software Atlas, se seleccionaron citas de todos los casos para cada categoría codificada. Esta compilación de citas para cada código ha sido utilizada para mostrar tendencias, contrastes y similitudes.

3.11 Resumen

La investigación es de carácter descriptivo y ha utilizado un enfoque cualitativo para determinar las características propias de su modelo de negocio. Se ha utilizado la estrategia de casos de estudio múltiples bajo un enfoque holístico. El estudio del caso es una estrategia apropiada para el estudio puesto que ha permitido explorar en profundidad el funcionamiento de los negocios de las mujeres empresarias, con el objeto de obtener conocimiento sobre aspectos complejos. El término empresaria ha sido definido a aquella mujer que es propietaria de una empresa formal (independientemente de la forma como obtuvo la propiedad), está activamente involucrada en su funcionamiento como gerente o administradora y genera empleo para sí misma y para otras personas.

Debido a que existen pocas bases de datos de mujeres empresarias en el Perú, se han utilizado diferentes fuentes para identificar potenciales participantes en el estudio. La muestra

ha sido construida utilizando una combinación de las técnicas bola de nieve y máxima variación. Los casos han sido rigurosamente seleccionados de forma que reflejen la diversidad de situaciones experimentadas por las mujeres empresarias.

Después de completar el trabajo de campo, los resultados de los casos estudiados se han resumido y ordenado según los tópicos de la investigación; y se ha organizado el reporte por medio del análisis de los casos, con ejemplos apropiados de los mismos para evitar presentar alguno de ellos como un caso único. La información ha sido codificada, categorizada y analizada utilizando la inducción analítica (Strauss & Corbin, 1998) y los procedimientos sugeridos por Miles y Huberman (1994) para analizar información cualitativa.



Capítulo IV: Presentación y Discusión de Resultados

Después de completar el trabajo de campo, los resultados de los casos estudiados han sido resumidos y organizados según las preguntas de la investigación. El reporte ha sido organizado sobre la base del análisis de los casos; la información de cada caso está dispersa en todo el reporte, de acuerdo con las preguntas de la investigación. Ninguno de los casos es presentado individualmente y el reporte incluye ejemplos apropiados de los casos. El propósito del capítulo es presentar y discutir los resultados del estudio.

4.1 Perfil de los Informantes

El resumen de los perfiles de las mujeres empresarias se muestra en la Tabla 10. Se realizaron siete casos de mujeres empresarias, las cuales han permitido obtener la información suficiente para responder a las preguntas de investigación. Debido a las razones de confidencialidad, los nombres de las mujeres han sido modificados y se han utilizado pseudónimos.

4.2 ¿Cuáles son las características de las Propuestas de Valor de las Micro y Pequeñas Empresas conducidas por mujeres en el Perú?

El estudio ha explorado las Propuestas de Valor ofrecidas por las Mype peruanas a cargo de mujeres. Cuando se menciona Propuesta de Valor el estudio refiere al eje sobre el cual la empresa gira, el valor que aporta al cliente. Los criterios que se han considerado para evaluar las propuestas de valor ofrecidas por las empresas son las definidas por Osterwalder & Pigneur (2010) y son las siguientes: (a) el precio, (b) la reducción de riesgos, (c) la novedad, (d) la accesibilidad, (e) el 'valor de cumplir con el trabajo', (f) la personalización, (g) el diseño, (h) la conveniencia, (i) la marca o estatus, (j) las mejoras en el desempeño y (k) la reducción de costos. A continuación se realiza el análisis de las Propuestas de Valor por cada tipo de emprendimiento: Propietarios, Creadores, Distribuidores y Corredores.

Tabla 10

Perfil de los Informantes

Nombre	Giro de la Empresa	Tipo de Empresa	Origen de Empresa	Años de Funcionamiento	Años de Experiencia	Número de Empleados	Fecha del Caso
Sofía de San Borja	Educación Inicial	Propietario	Fundación	3	11	21	04/03/2014
Lizbeth de Chorrillos	Diseño de Interiores	Propietario	Fundación	11	11	3	04/03/2014
Cristina de Magdalena	Educación Inicial	Propietario	Fundación	3	3	12	06/03/2014
Catalina de Chorrillos	Agencia de Viajes	Propietario	Fundación	5	9	2	06/03/2014
Alicia de Magdalena	Salón de Belleza	Propietario	Fundación	6	15	2	06/03/2014
Mirella de Pueblo Libre	Lavandería y Decoraciones	Propietario	Fundación	10	10	2	07/03/2014
Luz de San Borja	Educación Especial	Propietario	Fundación	3	15	5	07/03/2014
Esther de Surco	Salón de Belleza	Propietario	Fundación	20	20	10	20/03/2014
Yolanda de Breña	Confección	Propietario	Fundación	2	4	2	21/03/2014
Mercedes de San Juan L.	Fabricación	Creador	Fundación	20	20	50	16/05/2014
Rocío de Surco	Pastelería	Creador	Fundación	2	4	1	19/05/2014

Nombre	Giro de la Empresa	Tipo de Empresa	Origen de Empresa	Años de Funcionamiento	Años de Experiencia	Número de Empleados	Fecha del Caso
Maribel de Miraflores	Pastelería	Creador	Fundación	5	5	4	27/05/2014
Beatriz de Cercado	Importación y distribución	Distribuidor	Fundación	8	10	1	13/05/2014
Teresa de Breña	Bodega	Distribuidor	Fundación	3	3	15	13/05/2014
Ana de Cercado de Lima	Ferretería	Distribuidor	Fundación	10	10	1	24/05/2014
Liliana de San Isidro	Broker de Seguros	Corredor	Fundación	5	10	3	15/05/2014
Sandra de San Miguel	Intermediación venta inmuebles	Corredor	Fundación	9	20	12	26/05/2014
Roxana de San Borja	Intermediación venta inmuebles	Corredor	Fundación	8	10	1	28/05/2014

4.2.1 Análisis de las Propuestas de Valor en Emprendimientos Tipo Propietario

Los resultados de la Tabla 11 evidencian que las Propuestas de Valor más comunes de las Mype peruanas de mujeres del tipo Propietario están relacionadas básicamente al Precio y la Accesibilidad. Esto se produjo en cuatro de nueve empresas consultadas, es decir el 44% de casos. Los siguientes atributos de una Propuesta de valor: el ofrecimiento de novedades, la reducción de riesgos, el “valor de cumplir con el trabajo” o realizar labores de tercerización de servicios y la personalización de productos y servicios fueron identificados en una menor cantidad de empresas. Estos atributos se identificaron en dos de nueve empresas consideradas en el estudio, es decir en el 22% de los casos. Sólo una empresa consultada (que representa el 11% de los casos del estudio), la de Diseño de Interiores, señaló justamente al diseño como la propuesta de valor más relevante de su oferta a los clientes. Ninguno de los casos analizados señaló a la marca o el estatus como propuesta de valor que lo distinga de su competencia. Tampoco se mencionaron la conveniencia (el hacer las cosas más convenientes o más fáciles de usar), la mejora en desempeño de sus clientes o la reducción de costos.

Tabla 11
Propuestas de Valor para Empresas Tipo Propietario

Giro del negocio	Precio	Accesibilidad	Reducción de Riesgos	Novedad	Cumplir con Trabajo	Personalización	Diseño
Educación Especial		X	X	X			
Confeción	X		X		X		
Diseño de Interiores	X						X
Belleza 1				X		X	
Belleza 2	X	X					
Lavandería	X				X		
Educación Inicial 1		X					
Educación Inicial 2		X					
Agencia de Viajes						X	
Total	4	4	2	2	2	2	1

Como se mencionó líneas arriba el Precio del servicio o producto suele ser la Propuesta de Valor más recurrida en las Mype peruanas dirigidas por mujeres. El estudio consideró el caso de una empresa que ofrecía confecciones personalizadas a diversas empresas participando en licitaciones en donde el precio de la oferta resultaba ser el valor más relevante para poder conseguir trabajar con dichos clientes. También el estudio consideró el caso de un centro de belleza en un barrio del distrito de Magdalena en donde el factor precio y el trato amable al cliente según contó la propietaria del negocio eran los elementos clave de su propuesta de valor:

¿Cuál es la diferencia que hace que tus clientes vengan a tu peluquería y no a la competencia? Bueno lo que yo pienso, lo primero es por la calidad y el precio. ¿Tú entonces ofreces un servicio más barato? Claro, por lo que estamos hablando de peluquerías grandes, y nosotros somos más chicas el precio es más barato, las peluquerías grandes ofrecen más servicios y por eso el precio es mucho más alto, pero la calidad es la misma. (Alicia de Magdalena 18:22)

Para la realización del análisis también se tomó en cuenta el caso de una lavandería en el distrito de Pueblo Libre la cual poseía una competencia importante de otras lavanderías en los alrededores de su local. La disputa por los clientes en dicha zona comercial obligaba a la lavandería a bajar los precios de sus servicios siendo esta propuesta de valor la razón más poderosa para la captación de sus clientes.

Por tanto se apela al “precio” como propuesta de Valor por las siguientes razones (a) la poca diferenciación de productos y servicios con respecto a la competencia obliga a este tipo de empresas a apelar a esta propuesta (b) los negocios locales suelen apuntar a los vecinos de barrios pobres y de clase media de su circunscripción ofreciéndoles propuestas acordes a su economía (c) muchas Mype trabajan ofreciendo servicios tercerizados a grandes

empresas o entidades del estado bajo la modalidad de participación en licitaciones en donde el factor precio es la Propuesta de Valor más estimada.

La “accesibilidad” resultó también al igual que el factor “precio” la propuesta de valor más ofrecida por las Mype peruanas de mujeres tomadas en cuenta en el estudio. Por ejemplo, se consideró el caso de un centro educativo tipo kindergarten en Magdalena, que ofrecían como propuesta de valor más destacada un servicio de adiestramiento educativo a cargo de personal especializado ofrecido en zonas donde dicha necesidad no estaba siendo cubierta:

¿Por qué los clientes vienen a su nido? Yo creo que es justamente por los temas que ya te mencioné, una propuesta educativa como las que tenemos nosotros, no hay muchas en Lima. Uno, nosotros desde la filosofía en donde hemos cambiado esa mentalidad de la educación tradicional, donde se pone al niño como protagonista, en donde estamos pendientes de todo lo que al niño respecta en su bienestar. No hay en Lima, y por esta zona menos, y en realidad la propuesta surgió porque yo como mamá estaba buscando un nido para mi hija, chiquitita, tenía un añito. No la podía llevar conmigo, yo era maestra porque era mi hija, es antipedagógico. Entonces empecé a buscar, buscaba un nido pero no había, yo decía: yo no voy a dejar a mi hija en ninguno de estos nidos, y como madre educadora, ninguno de los nidos cumplía con los requisitos. Entonces ahí surgió la idea. Crear un nido, por esta zona, con las características y los prospectos que yo quisiera, tanto como mamá, como educadora.

¿Identificó un potencial en la zona? Si claro, claro, una zona que está creciendo además, límite con San Isidro con Magdalena, en plena construcción, que además está mejorando su nivel adquisitivo también, porque nosotros pensamos siempre el nido para un nivel A, AB, esa fue nuestro segmento de mercado. Porque también donde nosotros trabajábamos, los que eran del sector A, se iban un poquito más allá del

sector de San Isidro, no había un buen nido por acá. Entonces buscaban irse un poquito más allá (Cristina de Magdalena 15:19).

De esta manera hicieron posible que padres de familia que no podían llevar a sus niños a centros educativos prestigiosos pero lejanos tuvieran esta vez, a través de ellos, tener la oportunidad que sus hijos gocen del servicio provisto por estas empresas educativas. La misma figura se presentó en el Centro de Belleza en un barrio del distrito de Magdalena que ofrecía servicio de cortes y peinados especializados a mujeres que vivían en los alrededores de dicho local que antes no tenían la oportunidad de obtener un servicio de esas características sumado a un precio asequible a sus bolsillos.

Por ello, se considera que las Mype peruanas conducidas por mujeres se caracterizan también porque se esfuerzan en llegar a nuevos mercados, es decir, ser más accesibles y estas son las razones: (a) Buena parte de las empresarias peruanas son conscientes que existen mercados que no están siendo atendidos adecuadamente y son capaces de ofrecer productos y servicios que satisfagan esa capacidad (b) Se debe mencionar también que en ninguno de los casos mencionados se hicieron estudios de mercado previos para identificar dichas oportunidades, sino que guiadas por la experiencia ganada se lanzaron a ingresar al mercado.

La literatura previa establece que las empresas del tipo Propietario en cuanto a las Propuestas de Valor ofrecen soluciones personalizadas de alta calidad para los problemas únicos de los clientes en donde el factor precio no resulta necesariamente relevante.

Conforme al análisis expuesto líneas arriba estableceremos un contraste entre los resultados obtenidos entre el caso de las Mype peruanas de mujeres y lo que muestra la literatura.

- a. La literatura asume que el servicio ofrecido por las empresas tipo Propietario a sus clientes es “único” por lo que los clientes valorarán tanto la solución de sus problemas que el factor precio no debería ser un factor tan crítico para la toma de los servicios.

Para el caso peruano no se presenta necesariamente dicho escenario. Una de las

características de las Mype peruanas conducidas por mujeres es que en general invierten muy poco en innovación o se esfuerzan muy poco en diferenciarse con sus productos y servicios respecto a la competencia. Esto hace que la única arma disponible para poder competir en estas condiciones sea justamente el precio.

- b. La literatura considera a todas aquellas empresas que realizan labores de ‘outsourcing’ como parte de las empresas tipo Propietario porque ofrecen un servicio especializado a las empresas que las contratan. En el Perú se recurre mucho a la figura de las licitaciones para obtener este tipo de servicios en donde la oferta más barata suele ser la seleccionada. Para tales casos las empresas igual deberían innovar para ser más eficaces en el trabajo.

4.2.2 Análisis de las Propuestas de Valor en Emprendimientos Tipo Creador

La tabla 12 evidencia que las propuestas de valor de las empresas de mujeres de tipo Creador son variadas, a pesar de que dos de las tres informantes están en el mismo tipo de negocio. Así, Rocío de Surco y Maribel de Miraflores, ambas del giro de negocio pastelería, evidenciaron accesibilidad y personalización respectivamente; mientras que Mercedes de San Juan de Lurigancho evidenció otros factores tales como precio, novedad y marca:

Mi cafetería está en una academia de Taekwondo. (Rocío de Surco 8:8)

Como son varias las mamás que llevan a sus hijos a la academia y a ellas le ha gustado mi producto, ya me conocen porque ya llevo dos años en la academia. (Rocío de Surco 13:13)

Es la propuesta de ofrecerle al cliente literalmente lo que quiere, te diría, ofrecerle una torta de casco de Darth Vader, una torta del tamaño de un bajo real, una máquina de escribir, un carro de los años 50, un carro con un modelo, color y número de placa específico. Algo muy personalizado. (Maribel de Miraflores 19:19)

En el extranjero tengo competencia, de China, entonces traen y ponen un precio demasiado bajo y que yo podría vender más alto, entonces mis costos tengo que ver cómo hago para estar igual que el importado. (Mercedes de San Juan de Lurigancho 50:50)

Para vender a buen precio debe fabricarlos en cantidad. Yo fabrico en cantidad.
(Mercedes de San Juan de Lurigancho 59:60)

Los grifos son un producto nuevo que estamos tratando de introducirlos en el mercado. (Mercedes de San Juan de Lurigancho 39:39)

Yo tengo mi marca que es SJL, y con mi marca también salgo al mercado. (Mercedes de San Juan de Lurigancho 35:35)

El estudio también mostró otros resultados que podrían también ser considerados como parte de la propuesta de valor de las informantes, y que no estarían relacionados directamente con los criterios mostrados en la tabla 12. Por ejemplo, Maribel de Miraflores consideró puntualidad en la entrega, y flexibilidad al momento de recibir sus pedidos, en caso éstos se hicieran después del tiempo normal requerido por ella misma:

Algo que nos caracteriza es la puntualidad, somos súper puntuales en la entrega, si nos comprometemos para una hora, a esa hora estamos ahí, no le fallamos al cliente.
(Maribel de Miraflores 20:20)

Muchos clientes que nunca han trabajado con nosotros nos han llamado de último minuto. Nosotros cerramos los pedidos con cinco días de anticipación, pero si en una semana alguien nos llama y es factible que con un esfuerzo se le puede atender, no es una respuesta negativa de “no, no puedo”. (Maribel de Miraflores 24:24)

Así mismo, otro factor que no se muestra explícitamente en la tabla 12 y que se ha evidenciado en los resultados del estudio -incluso en las tres informantes- es la calidad en sus productos. Al respecto, ellas argumentaron utilizar materia prima e insumos de calidad para

Tabla 12

Propuestas de Valor para Empresas Tipo Creador

Giro del negocio	Fabricación	Pastelería	Pastelería
Nombre	Mercedes de San Juan de Lurigancho	Rocío de Surco	Maribel de Miraflores
Precio	Sí		
Reducción de riesgos			
Novedad	Sí		
Accesibilidad		Sí	
“El trabajo, hecho”			
Personalización			Sí
Diseño			
Comodidad y/o utilidad			
Marca/status	Sí		
Mejora del rendimiento			
Reducción de costos			

la elaboración o fabricación de sus productos, a fin de que éstos sean bien percibidos por sus clientes:

Como trabajamos con gas, tiene que ser un producto que tiene que llegar 100% en buenas condiciones al cliente. (Mercedes de San Juan de Lurigancho 56:56)

Yo cuido mucho mi calidad, y justamente el eslogan de mi empresa es “dulcemente natural”, entonces trato de que mis productos sean lo más natural posible, que si es que van a pagar un precio alto por algún producto, sepan que lo hacen por un producto que en verdad vale la pena. (Rocío de Surco 20:20)

Obviamente trabajamos con buenos insumos, que permitan que no solamente que sea visual, sino que al momento que la partan y la coman también les parezca agradable. (Maribel de Miraflores 19:19)

Al respecto, si bien es cierto no se especifica claramente en la tabla 12 los criterios anteriormente descritos encontrados en el estudio, sí se puede decir que todos ellos están relacionados con la concepción moderna de la calidad. A saber, D'Alessio (2013) mencionó que la calidad afecta toda la actividad de la empresa. Es decir, involucra los materiales, los procesos y toda la gestión que gira entorno del negocio. Entonces, se podría inferir que todos los criterios utilizados para el análisis del estudio, así como los nuevos encontrados en el mismo, se derivan de una misma raíz, es decir, del concepto de calidad. Por lo tanto, no habría incongruencia en mostrar en la tabla 12 algunos de los significados del concepto de calidad, y otros que se evidencian en los resultados, ya que todos ellos provienen del mismo concepto.

Por su parte, Albretech (1994 citado en Vargas y Aldana, 2011) conceptualizó el servicio como el conjunto de actitudes que determinan comportamientos orientados a satisfacer al cliente en relación con sus intereses, expectativas, necesidades y anhelos, lo cual origina una serie de procesos y la realización de diferentes funciones que el cliente no desea ejecutar y que está dispuesto a pagar a quien lo reemplace. En tal sentido, se toma el concepto de servicio el cual da la orientación total hacia lo que es calidad de servicio (Vargas y Aldana, 2011). De esa manera, también se puede relacionar los criterios o factores tomados en cuenta en el estudio, con el concepto calidad de servicio. Es decir, criterios como novedad, mejora del rendimiento, personalización, etc. están también relacionados con el concepto de calidad de servicio.

Respecto a la literatura expuesta en el capítulo 2, sobre la propuesta de valor típica de las empresas tipo Creador, ésta puede ser descrita como el valor incorporado en los productos que haga aumentar el rendimiento o reducir los costos para los clientes, siempre que la propuesta de valor esté basada en el precio. También se indicó que existen empresas Creadoras que quieren posicionarse con productos diferenciados, en cuyo caso la propuesta

de valor estaría basada en la calidad, la marca y el servicio posventa, esto último para instruir al cliente con el uso apropiado del producto, corrección de defectos o aumento del tiempo de vida del producto.

De lo anterior, se puede deducir que la literatura presenta dos tipos de enfoque: uno donde la propuesta de valor se basa en la reducción de costos y precio, y otro donde la propuesta de valor se basa en la calidad, marca y servicio posventa. Se puede observar que la literatura considera sólo algunos de los factores o criterios tomados en cuenta para el análisis del estudio, más bien no considera otros tales como novedad, mejora del rendimiento, personalización, “el trabajo, hecho”, diseño, reducción de riesgos, accesibilidad y comodidad/utilidad. Sin embargo, como se mencionó anteriormente, todos esos criterios están relacionados con el mismo concepto, calidad de servicio.

Se podría complementar los resultados del estudio refiriendo a Maribel de Miraflores, observando en ella ciertas cualidades como querer ir más allá de la personalización, de hacer algo más que supere la imaginación y de lo que el cliente pueda pedir:

La diferencia que tenemos nosotros es la capacidad no solamente de personalizar algo, sino de hacer algo que ni el cliente se imagina que puede convertirse en una torta. (Maribel de Miraflores 26:26)

Por lo expuesto, se obtienen las siguientes conclusiones como resultado del análisis:

- a. Existe coherencia entre los resultados del estudio y la literatura, en todos los factores o criterios evidenciados por las tres informantes: precio, novedad, marca, accesibilidad y personalización, ya que todos se derivan de la misma concepción moderna de la calidad.
- b. El querer ir más allá de la personalización podría ser un rasgo que caracterice a las mujeres, y podría ser además un factor a tomar en cuenta en la propuesta de valor de los negocios tipo creador, coadyuvando positivamente en dicho modelo de negocio.

4.2.3 Análisis de las Propuestas de Valor en Emprendimientos Tipo Distribuidor

En la tabla 13 se evidencia que las Propuestas de valor de las empresas de mujeres de tipo Distribuidor son similares, puesto que las tres empresas ofrecen principalmente productos con precios inferiores a los del mercado, esperando así ser más atractivas para los clientes y lograr su captación:

Como ustedes también distribuyen, ¿por qué sus clientes no van directamente al proveedor? Nosotros distribuimos también, nosotros trabajamos con un proveedor que nos da a un precio especial. Pero el proveedor mantiene el precio al público, a nosotros nos vende a precio menor, además el cliente aquí encuentra más variedad, nosotros trabajamos con más productos y también damos un precio más bajo al que da el proveedor al público. El proveedor tiene una marca específica, nosotros tenemos variedad de marcas, entonces aquí en nuestra galería hay distintas marcas. (Juana de Cercado de Lima 12:13)

Así mismo, la accesibilidad es también una característica deseada por los clientes en dos de los negocios estudiados, pues reconocen la importancia de hacer llegar al cliente productos a los cuales normalmente no tienen acceso.

¿Ud. tiene productos que su competencia no tiene? Por ejemplo, todo lo que es productos de Cajamarca, king kong, quesos, variedad de esos productos, y de ellos nadie vende. También de todo tipo tengo todo lo que son productos naturales de todo tipo, tanto en aguas como en stevia, infinidades de productos, todo lo que son harinas, linaza, ajonjolí, variedad del cual vamos a abrir otra tienda, teníamos un espacio pero por campaña del día de la madre lo ocupamos. (Teresa de Breña 14:15)

El estudio también evidenció otros resultados que podrían ser considerados como parte de la propuesta de valor, Beatriz de Cercado de Lima consideró también a la marca como un factor relevante para contribuir a la creación de valor puesto que brinda confianza y

Tabla 13

Propuestas de Valor para Empresas Tipo Distribuidor

Giro del negocio	Ferretería Industrial	Neumática	Minimarket
Nombre	Beatriz de Cercado de Lima	Juana de Cercado de Lima	Teresa de Breña
Precio	Sí	Sí	Sí
Reducción de riesgos			
Novedad			
Accesibilidad		Sí	Sí
“El trabajo, hecho”			
Personalización			
Diseño			
Comodidad y/o utilidad	Sí		
Marca/status	Sí	Sí	
Mejora del rendimiento			
Reducción de costos			

seguridad a los compradores respecto a los productos adquiridos, según el nivel de calidad que necesiten.

¿Cuál considera que es su propuesta de valor, que hace que su producto se venda más que el de su competencia? ¿En qué se diferencia de la competencia? La

estrategia es que yo tengo que tener marcas de acuerdo al cliente, porque la empresa grande formal siempre va a querer una buena herramienta, en cambio la empresa pequeña querrá un producto de un poco de menos calidad y de menor costo. (Beatriz de Cercado de Lima10:11)

En las empresas tipo Distribuidor, tal como se indicó en el capítulo 2, la propuesta de valor típica puede ser descrita como el puente que cubre la brecha entre la producción y el consumo en términos de tiempo y lugar, lo cual es coherente con las actividades de Juana de

Cercado de Lima y Teresa de Breña, que buscan la satisfacción de las necesidades de sus clientes a través de la oferta de productos más accesibles.

Adicionalmente, el precio menor al público que ostentan las empresas entrevistadas en este estudio, hace que esté acorde al modelo indicado en la literatura, puesto que este modelo exige un precio inferior para un producto de valor similar. Como hemos visto en los casos estudiados, a efectos de obtener competitividad, las empresas bajan sus precios esperando de esta forma atraer a los clientes y con el fin de lograr ello, realizan toda una gestión de compra por economías de escala, manteniendo bajos costos operativos que les permitan ofrecer sus productos a precios más competitivos que empresas competidoras de mayor envergadura.

Por lo tanto, de los resultados obtenidos, se evidencia coherencia con la literatura, en los factores o criterios evidenciados por las tres informantes en lo referente a accesibilidad, marca y precio.

Se puede deducir del estudio, que las mujeres en el negocio tipo distribuidor tratan de brindar productos a precios competitivos y de ofrecer el nivel de calidad y accesibilidad que sus clientes requieren. Como resultado del análisis podemos concluir en lo siguiente:

- a. La literatura indica que las empresas tipo distribuidor, entregan valor en términos de tiempo y lugar, cubriendo la brecha existente entre la producción y el consumo. Esto quiere decir que su propuesta de valor está en hacer llegar el producto o servicio al cliente de forma más sencilla y más rápida de lo que le tomaría al cliente conseguir el producto en su lugar de origen. En el Perú, las grandes empresas distribuidoras como los supermercados, debido al alto poder de negociación que ostentan, venden sus productos a precios mayores a los del mercado, por lo que las tiendas minoristas pueden ofrecer sus productos a precios menores, siendo ello más atractivo para sus clientes objetivo, puesto que encuentran sus productos a un precio menor y con un

factor lugar/tiempo adecuados. Esto aplica principalmente para productos que no son muy difíciles de encontrar en el mercado. Por lo expuesto anteriormente, la literatura sí guarda relación en este aspecto con el estudio, al poder hacer llegar su propuesta de valor en libre competencia con los grandes distribuidores.

- b. Para productos que no se encuentran fácilmente en los mercados, si bien el precio sigue teniendo un valor considerable, crece aún más el valor que ofrece la accesibilidad del producto, pues el hecho que éste no se encuentre en cualquier lugar, hace que el cliente pague un precio mayor o se sienta fuertemente atraído al negocio que se lo puede ofrecer con facilidad. Bajo este aspecto, la literatura sí guarda relación con lo encontrado en la investigación, donde dos de las tres empresas entrevistadas consideran a la accesibilidad de sus productos como un valor agregado alto para sus clientes.
- c. Un rasgo particular que se ha podido rescatar de las tres entrevistas realizadas, es que las informantes han considerado importante, el hecho de vender productos que no tienen los demás, ya sean productos físicos o con un mejor nivel de calidad. De esta forma, están convencidas de que cuentan con una ventaja real frente a sus competidores, puesto que dentro de la gama de productos que ofrecen, tienen productos de calidad o productos de baja accesibilidad, según el tipo de negocio, con los cuales logran diferenciarse de sus competidores y generar ventaja competitiva.

4.2.4 Análisis de las Propuestas de Valor en Emprendimientos Tipo Corredor

En la tabla 14 se puede observar que las propuestas de valor de las empresas de mujeres de tipo corredor son variadas, sin embargo se presenta una situación en la que las tres informantes se encuentran comprendidas dentro de reducción de riesgos. Asimismo se presentan las siguientes situaciones: mientras que Liliana de San Isidro ofrece accesibilidad y

personalización, Sandra de San Miguel ofrece personalización y marca, y Roxana de San Borja ofrece accesibilidad. Finalmente, las tres informantes coincidieron en argumentar que

Tabla 14

Propuestas de Valor para Empresas Tipo Corredor

Giro del negocio	Broker de Seguros	Intermediación venta inmuebles	Intermediación venta inmuebles
Nombre	Liliana de San Isidro	Sandra de San Miguel	Roxana de San Borja
Precio			
Reducción de riesgos	Si	Si	Si
Novedad			
Accesibilidad	Sí		Sí
“El trabajo, hecho”			
Personalización	Sí	Sí	
Diseño			
Comodidad y/o utilidad			
Marca/status		Sí	
Mejora del rendimiento			
Reducción de costos			

es muy importante el servicio posventa en lo ofrecido a sus clientes:

Trato de dar un servicio totalmente eficiente, de mucha confianza sobre todo, un servicio no solamente en el momento de la venta, si no también posventa, después de terminar la relación de la demanda de la venta hecha, si posteriormente necesita alguna otra orientación, estoy dispuesta a ayudarlo. Esos son servicios adicionales que la competencia no brinda. Ejemplo: a veces hay algunos problemas legales que se suscitan después de la venta, con el SAC, con los municipios, entonces ellos saben que pueden llamarme y allí yo podría ayudarles, digamos que es un asesoramiento y eso ocurre en el transcurso de la venta y de la compra. (Roxana de San Borja 17:17)

En las empresas tipo corredor, la literatura descrita en el capítulo 2, indica que la propuesta de valor típica consiste en vincular a potenciales compradores con vendedores, ofreciendo un producto a cambio de una comisión. Las empresas o personas dedicadas al corretaje, buscan a través de la mediación vender un producto o servicio a fin de satisfacer una necesidad.

El modelo de negocio de las empresas tipo Corredor utilizan la mediación como una forma de hacer negocios (Thompson, 1967). La propuesta de valor de una empresa tipo Corredor puede ser descrita como el vínculo entre dos grupos de actores que son o desean ser interdependientes. El valor de la mediación proviene de a quién el mediador puede conectar con un potencial comprador (Stabell & Fjeldstad, 1998).

Mientras que el concepto de Corredor se enfoca en vincular compradores con vendedores, la configuración de la red de valor extiende la lógica de vincular y mediar entre diferentes actores que no son necesariamente compradores y vendedores de un producto o servicio. Un Corredor tradicional vincula actores con un deseo de comprar algo con actores con un deseo de vender ese algo. Lo que es importante notar es que la empresa misma no es parte de la red, sino más bien provee el servicio de 'networking' (Stabell & Fjeldstad, 1998).

En tal sentido, se puede deducir que el enfoque de la literatura se basa en satisfacer las necesidades de clientes a través de intermediación para la venta de un determinado producto, esto con la finalidad de incrementar su red de contactos, enfocando su propuesta de valor a que dicho producto reduzca la posibilidad de riesgos, ya sea a través de un seguro de protección a futuro, o la adquisición de un activo de forma segura para uso común o bien de capital que genere ingresos.

La literatura no considera algunos factores evidenciados en el estudio, tales como: accesibilidad, personalización y marca. Sin embargo, se puede inferir que dichos factores

están relacionados al concepto de calidad de servicio que es aplicable en el trabajo de las informantes. Como resultado del análisis podemos concluir en lo siguiente:

- a. El estudio y la literatura evidencian coherencia en cuanto a la intervención de las mujeres empresarias como mediadoras entre el vendedor y el cliente, considerando como factor principal para una buena negociación la reducción de riesgos en el proceso de compra, tanto para el vendedor como para el comprador.
- b. La personalización y accesibilidad podría considerarse también como un valor tomado en cuenta por las mujeres al momento de negociar productos, tal como se evidencia en el estudio. Asimismo la ética y servicio posventa son características que se repiten en lo manifestado por las tres informantes, y que podría aportar como factor de éxito en el desempeño de su trabajo.

4.3 ¿Cuáles son las características de los Clientes de las Micro y Pequeñas Empresas conducidas por mujeres en el Perú?

El estudio ha explorado la naturaleza de los segmentos de Clientes en las Mype peruanas de mujeres. Por “Segmentos de Cliente” se busca describir a los diferentes grupos de personas u organizaciones a las que la empresa sirve. Las categorías que se han considerado para evaluar los Segmentos de Clientes de las empresas han sido definidas por Osterwalder & Pigneur (2010) y son las siguientes: (a) Mercado Masivo, (b) Mercado de Nichos, (c) Mercados Segmentados y (d) Mercados Diferenciados.

4.3.1 Análisis de los Segmentos de Clientes en Emprendimientos Tipo Propietario

Los resultados de la Tabla 15 muestran que los Segmentos de Mercado más importantes en las Mype peruanas lideradas por mujeres son básicamente dos el Mercado de Nichos identificado en cuatro de nueve casos (44.44% de los casos) y los Mercado Segmentados identificado también en cuatro de nueve casos (44.44% de los casos). Sólo en

un caso se identificó el patrón de Mercados Diversificados (11.11% de los casos). No se presentaron casos de Mype que atiendan a Mercados Masivos.

Como se acaba de mencionar uno de los tipos de Segmento de Mercado más importantes en las Mype peruanas dirigidas por mujeres es el “Mercado de Nichos”. Por ejemplo, se estudió el caso de una entidad educativa del distrito de San Isidro orientada a la pedagogía de niños especiales. En el caso de esta empresa, el segmento de clientes elegido era muy específico: padres de familia de niños especiales de zonas aledañas del céntrico distrito de Lima. La misma situación se presentó en las entidades de Educación Inicial de los distritos de Magdalena y San Borja quienes identificaron la necesidad de atender los requerimientos educativos de padres de familia de determinadas zonas de Lima y crearon propuestas de valor orientadas a satisfacer su nicho de mercado objetivo.

Tabla 15

Tipos de Segmento de Clientes en Empresas Tipo Propietario

Giro del negocio	Masivo	De Nichos	Segmentados	Diversificados
Educación Especial		X		
Confección				X
Diseño de Interiores			X	
Belleza 1			X	
Belleza 2			X	
Lavandería			X	
Educación Inicial 1		X		
Educación Inicial 2		X		
Agencia Viajes		X		
Total	0	4	4	1

La agencia de viajes del distrito de Chorrillos considerada en el estudio decidió cambiar su estrategia de captación de clientes. Se deshizo de un local de una zona comercial que generaba pocos resultados y apeló a la captación de clientes a través de medios digitales.

Con ello el perfil de sus potenciales clientes cambió enfocándose en jóvenes ejecutivos habituados a los medios digitales que viajen con frecuencia por motivos de turismo:

¿Qué necesidades de los clientes están satisfaciendo? La atención inmediata, la necesidad que tienen casi la mayoría de ejecutivos, trabajamos más que todo con jóvenes de 28 a 38 años, específicamente ejecutivos bancarios. El precio podría ser, porque ellos manejan un rango diferente, ellos no van por ejemplo a un hostel, ellos van a hoteles de cuatro o cinco estrellas, no bajan de ese nivel (Catalina de Chorrillos 21:23).

Otro de los tipos de Segmento de Mercado más importantes en las Mype peruanas dirigidas por mujeres son los “Mercado Segmentados”, es decir negocios que atienden a segmentos de mercado distintos pero con ligeras diferencias en la propuesta de valor. Este es el caso, por ejemplo del centro de belleza de Magdalena quienes informaron que su propuesta de valor está orientada fundamentalmente a sus clientes mujeres pero que también ofrecen servicios de corte de pelo y manicure en menor medida a clientes de género masculino, tal como se describe en el siguiente fragmento:

¿Tú has identificado bien quiénes son tus clientes? Acá atendemos amas de casa, personas que trabajan en oficinas, dueños de negocios. *Entre hombres y mujeres, ¿qué porcentajes atiende respectivamente?* Mujeres 90% y Hombres 10 %. (Alicia de Magdalena 29:35)

Lo mismo sucede en el caso de la lavandería de Pueblo Libre que atiende fundamentalmente a vecinos de la zona pero que también atiende pedidos de empresas corporativas. La propuesta de valor es básicamente la misma. Se diferencia en el volumen atendido y el recojo de las prendas que para las corporaciones se hace a domicilio:

¿Sus clientes son solo de la zona? Tenemos clientes de diferentes zonas, generalmente la clientela es por recomendación por el servicio que damos, nos llaman

de diferentes lugares, incluso ya abarcamos también empresas. *¿El servicio lo da el local de las empresas?* Claro, más que todo es ahí tapzones, persianas, cortinas en general todo lo que es mantenimiento. El servicio es personalizado. *¿Usted tiene diferentes tipos de clientes?* Sí, son diferentes. Son por ejemplo las empresas y las personas naturales. (Mirella de Pueblo Libre 17:22)

Se identificó a su vez que la empresa de Diseño de Interiores también posee mercados segmentados a atender. A cierto tipo de clientes ofrece únicamente la realización de los planos encargados. A otros provee la instalación de cierto tipo servicios: mayólicas, cortinas, cañerías o afines y a clientes más exclusivos ofrece un paquete completo que comprende desde la concepción de la idea de un diseño arquitectónico hasta la implementación final de los ambientes diseñados.

El único caso de Mercados Diversificados identificado se presentó con la empresa de confección del distrito de Breña que participa en licitaciones. Aunque la empresa se ha especializado en la confección de prendas de seguridad participa también de licitaciones organizadas por empresas de rubros disímiles que requieren de souvenirs y productos de marketing completamente ajenos a su negocio principal. Por tanto dicha empresa, atiende a segmentos de mercado absolutamente disímiles entre sí.

La literatura previa establece que las empresas del tipo Propietario en cuanto a sus Segmentos de Cliente se caracterizan porque sus consumidores necesitan solucionar problemas que no pueden ser resueltos usando sus propios recursos o actividades. El diagnóstico del problema es un paso tan importante para poder proveer una buena solución, las empresas tipo Propietario suelen tener un conocimiento estrecho del cliente (Stabell & Fjeldstad, 1998). Conforme al análisis expuesto líneas arriba estableceremos un contraste entre los resultados obtenidos entre el caso de las Mype peruanas de mujeres y lo que muestra la literatura.

- a. Los resultados del estudio son concordantes con la literatura. Las Mype peruanas lideradas por mujeres consideradas en el estudio, se caracterizan por la especialización de sus actividades comerciales que tienen como fin solucionar los problemas de sus clientes y suelen enfocarse exclusivamente en un nicho de mercado determinado. Esto produce que dichas empresas conozcan muy bien las necesidades de su mercado objetivo.
- b. También hay Mype que atienden a segmentos de mercados adicionales con ligeras diferencias y problemas. Esto obliga a estas empresas a modificar levemente su actividad principal con el fin de poder considerarlos en su flujo de ingresos. Con ello no pierden el conocimiento de las necesidades de sus clientes. Al contrario, suman uno más. Ejemplo: los centros de belleza femenino que empiezan a atender hombres también.
- c. El estudio identificó que existen algunas empresas del tipo Propietario que atienden a mercados diversificados absolutamente distintos entre sí, ofreciendo propuestas de valor completamente distintas. Este el caso de las empresas que se presentan a licitaciones como proveedores de productos y servicios de diferente naturaleza. No se especializan en ningún mercado en particular.

4.3.2 Análisis de los Segmentos de Clientes en Emprendimientos Tipo Creador

La tabla 16 evidencia que las tres informantes atienden a segmentos de mercado diversificados, o en su defecto, a mercados segmentados. Es decir, no se observa una mayor variedad de grupos de personas o entidades a los que se puedan dirigir las informantes, tales como mercado de masas, nichos de mercado o mercados multilaterales.

Sin embargo, en cada segmento de mercado atendido existe más de un tipo de cliente en cada caso. Así, Mercedes de San Juan de Lurigancho tiene tres tipos de clientes, y Rocío de Surco y Maribel de Miraflores dos tipos de clientes:

Tabla 16

Tipos de Segmento de Clientes en Empresas Tipo Creador

Giro del negocio	Nombre	Mercado de masas	Nicho de Mercado	Mercado segmentado	Mercado diversificado	Mercados multilaterales
Fabricación	Mercedes de San Juan de Lurigancho				Sí	
Pastelería	Rocío de Surco			Sí		
Pastelería	Maribel de Miraflores				Sí	

¿Lima gas y Llama gas, me imagino representan de sus ventas muchísimo porque son sus principales clientes? Son los principales pero no son los únicos. Tengo a Llama gas, Lima gas, tengo a Baexva, a Capsa gas, Costa gas, y también tengo el mercado más pequeño, un mercado menor que es como mi distribuidor, y ellos venden ya directamente al usuario final. (Mercedes de San Juan de Lurigancho 26:27)

Mis productos los hago para mis dos clientes: los padres de familia, y los niños y jóvenes. (Rocío de Surco 40:40)

Tengo dos clientes marcados: los clientes corporativos y los clientes finales, que son los que yo llamo una persona normal. (Maribel de Miraflores 11:11)

La literatura menciona que los segmentos de cliente están constituidos por clientes que buscan satisfacer una necesidad a través de un producto estandarizado, aún si se desea diferenciar a través de la personalización de productos. Se observa que la literatura no hace una diferenciación clara entre los distintos segmentos de mercados posibles, y en lo cual se enfoca el estudio. Por el contrario, se enfoca más en el producto en sí que en los diferentes tipos de clientes o segmentos de mercado. Y específicamente en la estandarización del producto más que en la diferenciación del mismo.

Al respecto, Mercedes de San Juan de Lurigancho y Rocío de Surco ofrecen cada una distintos productos, pero con una cierta tendencia a la estandarización, es decir, su enfoque

del concepto de cliente sí guarda relación con la literatura. Maribel de Miraflores ofrece productos estandarizados y la vez personalizados, basados en las necesidades específicas de sus clientes.

Por lo expuesto, se obtuvieron las siguientes conclusiones como resultado del análisis:

- a. Los resultados son consistentes en cierta forma con la literatura. Esto debido a que si bien las tres informantes enfocan su negocio a la venta de productos estandarizados, aun ofreciendo diferenciarse de su competencia a través de productos de calidad, una de ellas (Maribel de Miraflores) ofrece también productos personalizados, lo cual difiere del enfoque presentado por la literatura.
- b. De los resultados se puede inferir que hay una alta probabilidad de encontrar en el mercado empresas tipo Creador cuya propuesta de valor esté dirigida a distintos segmentos de mercado, y además con productos no solo estandarizados sino también personalizados.

4.3.3 Análisis de los Segmentos de Clientes en Emprendimientos Tipo Distribuidor

La tabla 17 evidencia que las tres informantes atienden a mercados de masas. Sin embargo, en este gran grupo de clientes hay ciertas diferencias en el precio de los productos, algunos compran productos de marca, otros compran productos de nivel intermedio u otros compran productos de marcas no conocidas. Así por ejemplo, tenemos a Beatriz de Cercado de Lima que tiene tres tipos de clientes, el cliente grande formal, el cliente mediano y el cliente pequeño:

¿Es decir que tiene que ver marca-precio? Claro, tiene que ver eso, en la tienda tiene que haber lo bueno, lo más o menos y también el barato. Diferentes calidades, diferentes precios y de ahí el cliente decide. De él depende. (Beatriz de Cercado de Lima 12:13)

Tabla 17

Tipos de Segmento de Clientes en Empresas Tipo Distribuidor

Giro del negocio	Nombre	Mercado de masas	Nicho de Mercado	Mercado segmentado	Mercado diversificado	Mercados multilaterales
Ferretería	Beatriz de Cercado de Lima	Sí				
Neumática	Juana de Cercado de Lima	Sí				
Minimarket	Teresa de Breña	Sí				

La literatura menciona que los distribuidores minoristas tienen a los usuarios finales como su cliente más importante. El valor de una empresa tipo distribuidor para el cliente final es provisto a través de la amplitud de su gama de productos, accesibilidad de la ubicación, aseguramiento de la entrega del producto, así como información con respecto a precios y otras características de los productos, Betancourt (2004).

Es decir, la literatura no hace una diferenciación clara entre los distintos segmentos de mercados posibles, y en lo cual se enfoca el estudio. Por el contrario, se enfoca más en el producto en sí, que en los diferentes tipos de clientes o segmentos de mercado. Y específicamente en la estandarización del producto más que en la diferenciación del mismo.

Al respecto, Beatriz de Cercado de Lima, Juana de Cercado de Lima y Teresa de Breña, ofrecen cada una distintos productos, pero con una tendencia a la estandarización, es decir, su enfoque del concepto de cliente está más relacionado con la literatura.

¿Ud. tiene diferentes tipos de clientes? ¿Considera que tiene clientes más importantes que otros? Clientes más grandes, tipo empresa? Son diferentes, hay clientes con sus empresas formales, que tienen su CNC, hay otros que se están iniciando, que tienen sus talleres pequeños. Lo que yo vendo es directo al uso. El material es consumible directamente. (Beatriz de Cercado de Lima 8:9)

Como resultado del análisis se obtuvieron las siguientes conclusiones:

- a. Los resultados del estudio son concordantes con la literatura. Todas las actividades que realizan las empresas entrevistadas están orientadas a satisfacer los requerimientos del mercado, ya sea en temas de accesibilidad, diversidad de productos, aseguramiento de entrega, entre otros.
- b. En este caso, es importante rescatar que las mujeres propietarias de estos negocios entrevistados, están totalmente enfocadas a satisfacer las necesidades de sus clientes, según su segmento de mercado, ofreciendo actividades de valor agregado que las diferencian de sus competidores.

4.3.4 Análisis de los Segmentos de Clientes en Emprendimientos Tipo Corredor

La tabla 18 evidencia que las tres informantes atienden a segmentos de mercado diversificados y además las informantes dedicadas al sector inmobiliario atienden a mercados segmentados:

Sí tengo una base de datos de los clientes y así trato de que vaya creciendo la base de datos. Las relaciones con los clientes durante estos 8 años de trabajo son muy buenas, muy cordiales de mucha confianza. (Roxana de San Borja 21:21)

Tabla 18

Tipos de Segmento de Clientes en Empresas Tipo Corredor

Giro del negocio	Nombre	Mercado de masas	Nicho de Mercado	Mercado segmentado	Mercado diversificado	Mercados multilaterales
Broker de Seguros	Liliana de San Isidro				Sí	
Intermediación venta inmuebles	Sandra de San Miguel			Sí	Sí	
Intermediación venta inmuebles	Roxana de San Borja			Sí	Sí	

Según la literatura, Christensen, Grossman & Hwang (2009) incorporaron a la empresa tipo corredor como un intermediario en una red de valor, distinguiéndose así de la literatura típica de las externalidades de la red. Tradicionalmente, las externalidades de la red

son creadas debido al tamaño de la base de datos del cliente. Para una empresa que actúa como un intermediario en una red de valor, no es solo el tamaño del conjunto de clientes lo que es importante, sino también la compatibilidad entre el conjunto de clientes.

Al respecto, las informantes segmentan a sus clientes ya sea por el tipo de empresa como en el caso de Liliana de San Isidro, o también por sectores socio-económicos o edad tal como lo hacen Roxana de San Borja y Sandra de San Miguel:

Claro, más que segmentados, digamos la típica clase social, segmentados por edades. Lo que pasa que como agente inmobiliario, como agencia de bienes raíces tenemos dos tipos de clientes. El propietario que es el que vende, y los que compran. Los que compran están segmentados. Digamos, cuando nosotros tenemos un proyecto en exclusiva, vemos a qué público va dirigido; ya sea a público joven, entre 25 y 35 años, de alguna forma la publicidad va dirigida a ese sector. Ahora también tenemos los sectores sociales, porque no es lo mismo que yo quiera vender en Comas, que lo que es San Isidro. Entonces mi publicidad va dirigida al segmento que tiene que ir.

(Sandra de San Miguel 13:15)

Como resultado del análisis se obtuvo la siguiente conclusión:

- a. Los resultados son consistentes con la literatura, ya que las tres informantes tienen identificados sus segmentos de mercado, ya sea por el tipo de empresa, sectores socio-económicos o la edad.

4.4 ¿Cuáles son las características de la Relación con sus Clientes de las Micro y Pequeñas Empresas conducidas por mujeres en el Perú?

El estudio ha explorado la naturaleza de las Relaciones con Clientes de las Mype peruanas de mujeres. Por “Relaciones con Clientes” se busca describir los tipos de relaciones que una empresa establece con los segmentos de clientes específicos. Las categorías que se han considerado para evaluar las Relaciones con Clientes de las empresas han sido definidas

por Osterwalder & Pigneur (2010) y son las siguientes: (a) Relación de Asistencia Personal, (b) Relación de Asistencia Personal Dedicada, (c) Relación de Autoservicio y (d) Relación Automatizada.

4.4.1 Análisis de las Relaciones con Clientes en Emprendimientos Tipo Propietario

Los resultados muestran que el tipo de Relación con Clientes más importantes en las Mype peruanas lideradas por mujeres es básicamente una: la Relación de Asistencia Personal identificada en ocho de nueve casos (88.89% de los casos). Sólo en un caso se identificó la Relación de Asistencia Personal Dedicada (11.11% de los casos). Se hace la observación además que las estrategias de Relación de Asistencia Personal en el 100% de los casos no tiene como objetivo ni captar clientes, ni incrementar las ventas sino más bien fidelizar a sus clientes.

Tabla 19

Categorías de Relaciones con Clientes en Empresas Tipo Propietario

Giro del negocio	Asistencia Personal	Asistencia Personal Dedicada	Autoservicio	Relación Automatizada
Educación Especial	X			
Confeción	X			
Diseño de Interiores	X			
Belleza 1	X			
Belleza 2	X			
Lavandería	X			
Educación Inicial 1	X			
Educación Inicial 2	X			
Agencia Viajes	X			
Total	9	0	0	0

Como se acaba de mencionar la Relación de Asistencia Personal es el tipo de Relación con el Cliente más importante en las Mype peruanas dirigidas por mujeres tipo Propietario. En todos los casos descritos las transacciones son el resultado de la interacción

entre el cliente y el responsable del negocio quién lo ayuda en el proceso de solución de su problema además considerando el trato amical como se describe en el caso de la empresa de Diseños de Interiores:

¿Qué tan buenas son las relaciones con tus mejores clientes? Muy bien, me llevo muy bien. *¿Conoces a cada uno de tus clientes, llegas a tener una relación amical con tus clientes?* Amical no, pero si en el momento de conversar con ellos, la atención debida. *¿A los clientes tú personalmente los atiendes?* Yo voy personalmente y después envío a los empleados para continuar con el trabajo. *¿Cómo fortaleces relaciones con tus mejores clientes?* Con algunas llamadas de cumpleaños. (Lizbeth de Chorrillos 62:69)

Tabla 20

Tipos de Relación con Clientes en Empresas Tipo Propietario

Giro del negocio	Captación de Clientes	Fidelización de Clientes	Incrementar Ventas
Educación Especial		X	
Confección		X	
Diseño de Interiores		X	
Belleza 1		X	
Belleza 2		X	
Lavandería		X	
Educación Inicial 1		X	
Educación Inicial 2		X	
Agencia Viajes		X	
Total	0	9	0

La literatura previa establece que las empresas del tipo Propietario en cuanto a la Relación con sus Clientes se caracterizan por el alto acercamiento al cliente, por la asimetría en la información y el mayor conocimiento que sus clientes (Stabell & Fjeldstad, 1998). Conforme al análisis expuesto líneas arriba estableceremos un contraste entre los resultados obtenidos entre el caso de las Mype peruanas de mujeres y lo que muestra la literatura.

- a. Los resultados del estudio son concordantes con la literatura. Las Mype peruanas conducidas por mujeres consideradas en el estudio, mantienen un contacto directo con sus clientes y los ayudan en el proceso de la solución de sus problemas a través de la actividad principal del negocio.
- b. Sólo en un caso dicha situación no se cumple. Son las empresas tipo Propietario que participan de licitaciones quienes se ciñen estrictamente a los requerimientos vertidos por el cliente suprimiéndose el proceso de ayuda y retroalimentación entre el cliente y el vendedor.

4.4.2 Análisis de las Relaciones con Clientes en Emprendimientos Tipo Creador

La tabla 21 muestra que hay similitud entre las informantes, al evidenciar que las relaciones con sus clientes se basan en la asistencia personal, es decir, en la interacción humana entre el cliente y la empresa, ya sea en el local o punto de venta, por teléfono, o correo electrónico. Otro resultado del estudio se muestra en la tabla 22, donde se aprecia variedad en las estrategias de relación con los clientes, entre cada tipo de negocio

Tabla 21

Categorías de Relaciones con Clientes en Empresas Tipo Creador

Giro del negocio	Nombre	Asistencia personal	Asistencia personal exclusiva	Autoservicio	Servicios automáticos	Comunidades	Creación colectiva
Fabricación	Mercedes de San Juan de Lurigancho	Sí					
Pastelería	Rocío de Surco	Sí					
Pastelería	Maribel de Miraflores	Sí					

Las dos informantes que se dedican a la pastelería aplican la estrategia de fidelización de clientes, lo cual ayuda a fortalecer sus relaciones con aquellos. Por su parte, Mercedes de San Juan de Lurigancho opta por diversificar sus productos y ofrecer una mayor variedad,

Tabla 22

Tipos de Relación con Clientes en Empresas Tipo Creador

Giro del negocio	Nombre	Captación de clientes	Fidelización de clientes	Incrementar las ventas
Fabricación	Mercedes de San Juan de Lurigancho			Sí
Pastelería	Rocío de Surco		Sí	
Pastelería	Maribel de Miraflores		Sí	

estimulando y haciendo sugestivas sus ventas a los clientes al ofrecer mejoras e innovaciones en sus productos:

En el tema de los reguladores y grifos no, no tengo competencia, somos únicos en el mercado. Porque innovo, busco, invierto, tengo que hacer una matriz, otra matriz. Hasta ahorita nadie tiene el regulador, y no todos invierten en un producto nuevo porque es difícil. Pero yo siempre estoy en esto. Eso es lo que me mantiene en el mercado. (Mercedes de San Juan de Lurigancho 49:49)

La literatura señala que las empresas tipo Creador están enfocadas en sus procesos operativos, por lo que con frecuencia poseen un nivel limitado de vinculación con los clientes. La literatura difiere del enfoque del estudio, en donde se analiza a profundidad tanto las estrategias como las distintas categorías de relaciones con clientes. Más aún, se encontró evidencia en el estudio, de que las informantes de tipo creador sí mantienen relaciones con sus segmentos de mercado.

Se podría complementar los resultados del estudio refiriendo a Rocío de Surco, observando que en ella está presente el prestar atención a sus clientes sobre sus gustos y preferencias, y que podría diferir de lo que ofrece habitualmente:

Yo ya sé qué le gusta al grupo de los adultos, y qué le gusta más al grupo de los chicos. Es más, a veces ellos también me hacen sus pedidos, me está dando la idea de

lo que quieren, entonces al día siguiente elaboro en base a lo que necesito. (Rocío de Surco 42:42)

Por lo expuesto, se obtuvieron las siguientes conclusiones como resultado del análisis:

- a. Los resultados del estudio no son consistentes con la literatura. Si bien es cierto, las informantes se enfocan en sus procesos operativos, también establecen una comunicación directa con el cliente durante el proceso de venta.
- b. Es posible que el prestar atención en detalles sea una característica intrínseca en las mujeres y que además, sea un factor a tomar en cuenta en las relaciones clave con los clientes de los negocios tipo creador, y que repercuta positivamente en dichos modelos de negocio.

4.4.3 Análisis de las Relaciones con Clientes en Emprendimientos Tipo Distribuidor

La tabla 23 muestra que las relaciones con clientes se basan en la asistencia personal, es decir, en la interacción humana entre el cliente y la empresa, ya sea en el local o punto de venta, por teléfono, o correo electrónico. Esto aplica para las tres empresas entrevistadas:

Tiene stock que la diferencia de su competencia. ¿Tiene todo lo que le piden? La gran cantidad lo tengo, y si no lo tengo se le consigue en una hora o al siguiente día se le está entregando. Hay una disponibilidad de entrega inmediata. Le puedo asegurar que más o menos el 90% se le hace entrega inmediata, lo que no se le puede entregar lo entrego luego. (Beatriz de Cercado de Lima 16:17)

Otro resultado del estudio se muestra en la tabla 24, donde se aprecia que la estrategia de relación con los clientes se basa en la fidelización de estos. Las tres informantes aplican la estrategia de fidelización de clientes, lo cual las ayuda a fortalecer sus relaciones con ellos; siendo Teresa de Breña, quien realiza mayor cantidad de acciones efectivas de fidelización, realizando servicios de delivery sin afectar el costo, ayuda con el carguío de bolsas de compras, regalos y sorteo de canastas, entre otros:

Tabla 23

Categorías de Relaciones con Clientes en Empresas Tipo Distribuidor

Giro del negocio	Nombre	Asistencia personal	Asistencia personal exclusiva	Autoservicio	Servicios automáticos	Comunidades	Creación colectiva
Ferretería	Beatriz de Cercado de Lima	Sí					
Neumática	Juana de Cercado de Lima	Sí					
Mínimarket	Teresa de Breña	Sí					

Tabla 24

Tipos de Relación con Clientes en Empresas Tipo Distribuidor

Giro del negocio	Nombre	Captación de clientes	Fidelización de clientes	Incrementar las ventas
Ferretería	Beatriz de Cercado de Lima		Sí	
Neumática	Juana de Cercado de Lima		Sí	
Mínimarket	Teresa de Breña		Sí	

Me habló que muchas de sus ventas se hacen por delivery, ¿qué tanto de sus ventas se hacen por este medio? Hacemos delivery y damos crédito. La empresa tiene diferentes rubros, tiene terminales, nosotros abastecemos eso también, y aparte con tantos edificios grandes, hay clientes mayorcitos que no pueden llevar el peso, entonces nosotros les llevamos en el carrito, no importa la distancia, a veces es en el cuarto o quinto piso, y el personal está preparado para llevar los productos. O si no, hay quienes llaman para que se les lleven sus compras.

A los clientes se les entrega tarjetas, volantes, entonces el cliente llama, se le toma su pedido y así atendemos. (Teresa de Breña 24:26)

La literatura señala que en las empresas tipo Distribuidor, para poder entregar valor, es importante asegurar que la relación tanto con los proveedores como con los clientes sea fuerte, haciendo de la gestión de la relación de clientes una actividad clave (Hopkins, 2010). En este sentido, la literatura es consistente con los resultados encontrados en las entrevistas, puesto que las tres empresas distribuidoras realizan una serie de acciones enfocadas a brindar valor a sus clientes, más allá de entregar solo el producto, por ejemplo, Juana de Cercado de Lima llama a su cliente para verificar si le fue bien con el producto y verificar si necesita algo adicional, mientras que Teresa de Breña brinda servicios de delivery a sus clientes sin agregar ningún costo adicional. Como resultado del análisis se obtuvieron las siguientes conclusiones:

- a. Los resultados encontrados en el estudio son consistentes con la literatura, puesto que para fortalecer las relaciones con sus clientes, las tres empresas distribuidoras realizan una serie de acciones enfocadas a brindar valor, más allá de entregar solo el producto.
- b. Las Mype peruanas lideradas por mujeres conocen la importancia de generar una relación adecuada con sus clientes y satisfacer sus necesidades. Para el caso de las Mype entrevistadas, las propietarias mujeres se describían muy interesadas en cuidar la relación con sus clientes. Realizan actividades como: llamar al cliente luego de la venta para verificar que todo vaya bien, ofrecen facilidades para el retiro de los productos comprados del punto de venta, y aprovechan al máximo su canal directo a través de un trato cordial y amable con todos sus clientes.

4.4.4 Análisis de las Relaciones con Clientes en Emprendimientos Tipo Corredor

La tabla 25 muestra que las relaciones con clientes se basan en la asistencia personal, es decir, en la interacción humana entre el cliente y la empresa, ya sea en el local o punto de venta, por teléfono, o correo electrónico:

Bueno con algunas llamadas, siempre las llamadas en las fiestas, fiestas de fin de año, cumpleaños, saludos en fechas especiales. Ahí se fortalecen las relaciones con los clientes. (Roxana de San Borja 23:23)

En todos los proyectos siempre existe un descuento. Dependiendo mucho de la constructora, del agente gestor del inmueble. Pero generalmente no hay el descuento efectivo, pero si les damos ese descuento por ejemplo en un depósito o ya sea en oficina es un depósito, o de lo contrario si es vivienda también. Es que mucho depende de lo económico. Mucho depende del momento, depende de la negociación. Pero siempre hay un descuento ya sea en efectivo o un depósito del inmueble. Como un depósito. Por ejemplo me compras oficinas y dos estacionamientos y me pides un descuento yo no te voy a dar el descuento en efectivo, pero si te doy tres a cuatro metros dependiendo de la magnitud del tamaño de la oficina, te lo voy a dar en depósito que es más o menos el 3 ó 4% que va al depósito del inmueble. (Sandra de San Miguel 42:43)

Tabla 25

Categorías de Relaciones con Clientes en Empresas Tipo Corredor

Giro del negocio	Nombre	Asistencia personal	Asistencia personal exclusiva	Autoservicio	Servicios automáticos	Comunidades	Creación colectiva
Broker de Seguros	Liliana de San Isidro	Sí					
Intermediación venta inmuebles	Sandra de San Miguel	Sí					
Intermediación venta inmuebles	Roxana de San Borja	Sí					

Otro resultado del estudio se muestra en la tabla 26, donde se aprecia variedad en las estrategias de relación con los clientes, entre cada tipo de negocio. Las dos informantes que se dedican al negocio inmobiliario aplican la estrategia de incrementar las ventas y la

Tabla 26

Tipos de Relación con Clientes en Empresas Tipo Corredor

Giro del negocio	Nombre	Captación de clientes	Fidelización de clientes	Incrementar las ventas
Broker de Seguros	Liliana de San Isidro		Sí	
Intermediación venta inmuebles	Sandra de San Miguel			Sí
Intermediación venta inmuebles	Roxana de San Borja			Sí

informante dedicada a la venta de seguros aplica la estrategia de fidelización de clientes, lo cual ayuda a fortalecer sus relaciones con sus clientes.

La literatura señala que en el modelo de negocio de la empresa tipo corredor, existe un compromiso en un conjunto mutuo de obligaciones a través de un contrato. Kats & Shapiro (1985) mencionaron cómo las redes proveen valor a través de las externalidades positivas de la red. Los primeros clientes que se unen a la red de valor usualmente experimentan la entrega de un bajo valor, mientras que el valor incremental para los siguientes clientes va en aumento. Las externalidades positivas de la red ocurren desde que el valor de llegar a ser miembro va en aumento con el número de otros miembros. Como resultado del análisis se obtuvieron las siguientes conclusiones:

- a. Existe consistencia entre los resultados del estudio y la literatura, ya que las informantes mantienen buenas relaciones con sus clientes lo cual les permite obtener recomendaciones, o que los mismos clientes regresen a obtener productos en repetidas veces.
- b. Se podría inferir que las empresas bajo la dirección de mujeres pueden tener un plus en la relación con sus clientes, ya que manejan mejor el tema de empatía y detalles en la negociación.

4.5 ¿Cuáles son las características de los Canales de Comunicación y Distribución de las Micro y Pequeñas Empresas conducidas por mujeres en el Perú?

El estudio ha explorado la naturaleza de los Canales en las Mype peruanas de mujeres. Por “Canales” se busca describir cómo una empresa se comunica con el cliente y llega a sus segmentos de cliente para ofrecer una propuesta de valor. Las etapas que se han considerado para evaluar los Canales de las empresas han sido definidas por Osterwalder & Pigneur (2010) y son las siguientes: (a) Comunicación, (b) Evaluación, (c) Compra, (d) Entrega y (e) Servicio Posventa.

4.5.1 Análisis de los Canales en Emprendimientos Tipo Propietario

Los resultados de la Tabla 27 muestran que el Canal de Comunicación más utilizado por las Mype peruanas lideradas por mujeres es la Recomendación de boca a boca lográndose identificar esta modalidad en ocho de nueve casos estudiados (88.88% de los casos). Otro canal de comunicación importante utilizado por las Mype resultó siendo el mismo local del negocio que fungió de medio publicitario en cuatro de los nueve casos estudiados (44.44% de los casos). Además, en dos negocios de nueve (22.22% de los casos) se disponía de una página web como Canal de Comunicación. Sólo en un caso no se identificó ningún Canal de Comunicación (11.11% de los casos). Por otro lado, ninguno de los negocios evaluados disponía de un Canal de Evaluación formal. Tampoco se identificó en las empresas analizadas un Servicio de Posventa formal. La Compra y Entrega de los servicios ofrecidos por las empresas se realizaron a través de sus mismos locales en seis de los nueve negocios consultados (66.67% de los casos). En el 33.33% de los casos (tres de nueve casos), los clientes pueden obtener un servicio o producto de la empresa sin necesidad de recurrir hasta el mismo local. En dos de nueve casos (22.22% de los casos) las mismas empresas se encargan de entregar el servicio a domicilio. Y en un solo caso la entrega del servicio se realiza de forma remota (11.11% de los casos).

Tabla 27

Fases de Canal en Empresa Tipo Propietario

Giro del negocio	Comunicación	Evaluación	Compra	Entrega	Servicio de Posventa
Educación Especial	Recomendación, Web, Volantes	Informal	En el local	En el local	Informal
Belleza 1	Ubicación de Local, Recomendación	Informal	En el local	En el local	Informal
Belleza 2	Recomendación	Informal	En el local	En el local	Informal
Lavandería	Recomendación, Ubicación de Local	Informal	En el local	En el local	Informal
Educación Inicial 1	Ubicación de Local, Recomendación, Web	Informal	En el local	En el local	Informal
Educación Inicial 2	Ubicación de Local, Recomendación, Web, Páginas Amarillas	Informal	En el local	En el local	Informal
Confeción		Informal	A domicilio	A domicilio	Informal
Diseño de Interiores	Recomendación	Informal	A domicilio	A domicilio	Informal
Agencia Viajes	Recomendación	Informal	A domicilio	Remota	Informal

Como se acaba de mencionar el Canal de Comunicación más importante en las Mype peruanas dirigidas por mujeres es la “Recomendación Boca a Boca”. Son muy pocos los casos en los que las Mype recurren a otros canales para dar a conocer las bondades de su negocio, tales como: Cuenta en Redes Sociales, Página Web, Páginas Amarillas, Volantes, etc. Se hace notar que aunque durante la realización de los casos las empresarias mencionaron estas alternativas ninguna supo responder la efectividad de captación a través de estos medios. Se hace notar también que todos poseían tarjetas de presentación.

En aquellos negocios donde el servicio al cliente se realiza dentro de un local (por ejemplo: centros de belleza y centros educativos en esta investigación), las empresarias

consideraron a la estratégica ubicación de sus locales como el canal de comunicación más efectivo para captar a sus potenciales clientes.

Con respecto a los Canales de Evaluación y Posventa ningún negocio poseía un medio formal (caja de sugerencias, por ejemplo) que sirviera a los clientes como medio para evaluar desempeños o expresar sus quejas o sugerencias por el servicio prestado. Sin embargo, por testimonio de ellas en todos los casos considerados, dichas evaluaciones y servicios, en cierta forma, sí se realizaban de manera informal. Por ejemplo, la empresaria propietaria del negocio de Diseño de Interiores de Chorrillos expresó que mantiene un vínculo muy cercano con gran parte de sus clientes y que ante cualquier queja o reclamo podían llamarla a su teléfono celular y que ella siempre los atendía en cualquier momento del día, tal como se describe en el siguiente extracto:

¿Cuán costosas son las relaciones con tus clientes? Bastante, jajaja, me cuesta mucho estar al tanto de ellos, pero es satisfactorio. Empresarialmente de repente se vería como un gasto, pero después es retribuido. *Es decir, ¿la relación con tus clientes reside en un trato personalizado?* Sí, porque cuando no voy están que me llaman, que cuando llego, entonces yo digo, ¿cómo puedo crecer? Si yo voy a estoy dedicada al 100% a cada uno de los clientes. Ronald me dice ¿Jaira pero porque vas tú?, y es en realidad que el cliente quiere que yo vaya, me dicen; Jaira tú vas a venir... entonces que tengo que decirles que sí. Si hubiera algún cliente que no pregunta si iré entonces ahí aprovecho en enviar a un personal, es porque quizás entiende que tengo cosas que hacer. Yo solo llamo para saber cómo quedó el trabajo, ya ellos me dice que sí, quedó chévere. Mientras hay otros clientes que sí me reclaman porque no fui, digamos que son clientes quisquillosos, que ellos quieren que yo esté allí. Y yo tengo que cumplir con todos ellos. (Lizbeth de Chorrillos 82:85)

Otro caso similar ocurrió con la propietaria del Centro de Educación Inicial de Magdalena quien comentó que el desempeño de su nido es evaluado todos los días por los mismos padres de familia de sus niños a quienes siempre atiende solícitamente de forma personal en cualquier momento.

Con respecto a los Canales de Compra y Entrega del Servicio en el 66.67% de los casos el servicio se contrata y se realiza dentro del mismo local de la empresa. Es decir en la gran mayoría de veces son los mismos clientes quienes van y buscan directamente a las empresas para satisfacerse de sus servicios. Tal es el caso de los tres centros educativos, los dos centros de belleza, además de la lavandería considerados en la investigación.

Sin embargo, también se presentaron casos en donde la Compra y Entrega del Servicio se realiza “a domicilio”, conservando la estrecha relación con el cliente. Este es el caso de la empresa diseñadora de interiores del distrito de Chorrillos quienes no poseen local comercial sino que van personalmente hasta el domicilio del cliente:

¿En qué se diferencia tu oferta de la ofrecida por tus competidores? En que yo probablemente te diga, yo te voy hacer este mueble pero antes te lo voy a diseñar, entonces yo no te voy a cobrar por ese diseño, ese es el valor agregado que yo les voy dar. Por ejemplo me piden que decore mi cocina, yo voy tomo medidas y les digo esto te va costar tanto, y si me aprueban entonces hago el diseño, eso está incluido en el costo dado. (Lizbeth de Chorrillos 22:23)

No sólo se va a negociar las condiciones del servicio sino también, por la misma naturaleza de la actividad económica, a realizar “in situ” la implementación de la propuesta de valor, que podría ser en este caso, por ejemplo: la remodelación de una vivienda. Este es el mismo caso de la empresa de confecciones de Breña que participa de licitaciones. Ellos como empresa interesada van hacia donde se encuentre el cliente a ofrecer sus servicios y, de darse

el caso, proporcionan sus productos o servicios en los plazos y puntos de entrega definidos por la empresa solicitante.

En el estudio también se presentó el caso en el que la entrega del servicio de parte de una empresa tipo Propietario es realizada de forma remota. Esto sucede con la Agencia de Viajes del distrito de Chorrillos que hace entrega de sus servicios (la programación de reservas y vuelos) a través del correo electrónico de sus usuarios.

La literatura previa establece que las empresas del tipo Propietario en cuanto a sus Canales se caracterizan porque sus clientes se contactan con la empresa directamente y la empresa a su vez hace entrega de soluciones directas al cliente (Stabell & Fjeldstad, 1998). Conforme al análisis expuesto líneas arriba estableceremos un contraste entre los resultados obtenidos entre el caso de las Mype peruanas de mujeres y lo que muestra la literatura.

- a. Los resultados del estudio son concordantes hasta cierto grado con la literatura. Las Mype peruanas conducidas por mujeres del tipo Propietario se caracterizan porque la entrega del servicio es directa hacia el cliente ya sea que se provea dentro del mismo local o se provea en el domicilio del cliente. Sólo en un caso los servicios no eran suministrados teniendo un trato directo con el cliente. Cuando éste se realizaba a través de medios electrónicos.
- b. La literatura pone mucho énfasis en los canales de distribución de las empresas tipo Propietario pero menciona poco acerca de los canales de comunicación que mantiene con sus clientes. Como se ha podido apreciar en el caso peruano, las Mype peruanas tipo Propietaria carecen de estrategias de comunicación siendo la más recurrida la recomendación boca a boca.
- c. De la misma forma las Mype peruanas tipo Propietaria carecen de estrategias de retroalimentación por parte de sus clientes desaprovechando las oportunidades de mejorar su servicio a sus clientes.

4.5.2 Análisis de los Canales en Emprendimientos Tipo Creador

La tabla 28 muestra que los medios de comunicación -información- preferidos y que más suelen usar las tres informantes son las referencias o recomendaciones de sus propios clientes. También suelen usar el internet, a través de páginas web, redes sociales o emailing. El estudio también evidencia similitud en las tres informantes, en el sentido que ninguna de ellas ofrece explícitamente la evaluación de su propuesta de valor a los clientes, ni tampoco servicio posventa. Así mismo, también se observa cierta similitud en la fase de entrega del producto, ya que las tres informantes realizan dicho proceso en su propio local o punto de venta, o a domicilio (delivery).

Todos los clientes de nuestro rubro hay que llevarles la mercadería, siempre que sea un volumen alto. (Mercedes de San Juan de Lurigancho 91:91)

Me piden que les haga la torta de cumpleaños para sus hijos, o me piden algún bocadito para algún evento que ellas tienen, yo los preparo y ellos lo recogen en la academia. (Rocío de Surco 13:13)

La entrega es un punto clave, incluso allí hay una planificación de tiempos, porque tenemos entregas que están en polos opuestos. (Maribel de Miraflores 53:53)

Tabla 28

Fases de Canal en Empresa Tipo Creador

Giro del negocio	Nombre	Información	Evaluación	Compra	Entrega	Servicio de Posventa
Fabricación	Mercedes de San Juan de Lurigancho	Recomendación Internet Medios físicos	No	A domicilio En el local	A domicilio En el local	No
Pastelería	Rocío de Surco	Recomendación Internet	No	En el local	En el local	No
Pastelería	Maribel de Miraflores	Recomendación Internet	No	Teléfono Email	A domicilio	No

La literatura hace mención que las empresas tipo Creador se caracterizan por su relación cercana con sus proveedores y distribuidores, quienes mejoran la eficiencia de sus

Tabla 29

Tipos de Canal en Empresa Tipo Creador

Giro de negocio	Nombre	Personal comercial	Ventas por teléfono, en internet	Punto de venta	Tiendas de socios	Mayorista/ Distribuidor
Fabricación	Mercedes de San Juan de Lurigancho	Sí				Sí
Pastelería	Rocío de Surco	Sí		Sí		
Pastelería	Maribel de Miraflores		Sí			

operaciones (Stabell & Fjeldstad, 1998). De lo anterior se podría inferir que en cuanto el tema de las fases del canal, mostradas en la tabla 28 (información, evaluación, compra, entrega y posventa), la literatura considera como relevantes básicamente las fases correspondientes a la compra y la entrega, sin tomar en cuenta las otras fases como son la información, la evaluación de la propuesta de valor y el servicio de atención posventa.

Por otro lado, el estudio también ofrece evidencias sobre los tipos de canal utilizados por las informantes, mostrados en la tabla 29. Al respecto, también se observa cierta similitud entre ellas, en el uso del tipo de canal a la hora de comercializar sus productos. Se trata del canal directo, el cual es usado por las tres, ya sea a través de personal de ventas, en un punto de venta, o ventas por internet. La diferencia en cuanto al tipo de canal que usan, radica en que Mercedes de San Juan de Lurigancho utiliza además del canal directo, el canal indirecto a través de sus distribuidores para ofrecer algunos de sus productos.

Por lo expuesto, se obtuvieron las siguientes conclusiones como resultado del análisis:

- a. Sólo Mercedes de San Juan de Lurigancho evidencia similitud con la literatura, al mantener una relación cercana con sus proveedores y distribuidores.
- b. Rocío de Surco y Maribel de Miraflores no evidencian coherencia con la literatura, por cuanto si bien cuentan con proveedores clave, no tienen distribuidores para la venta de sus productos. Sin embargo, esto se podría deber al tiempo que ambas tienen

en el mercado formalmente, el cual es relativamente corto, dos y cinco años respectivamente.

4.5.3 Análisis de los Canales en Emprendimientos Tipo Distribuidor

La tabla 30 muestra que los medios de comunicación preferidos y que más suelen usar las tres informantes son las referencias o recomendaciones de sus propios clientes. También suelen usar el internet, a través de páginas web y redes sociales como el facebook. El estudio también evidencia similitud en las tres informantes, en el sentido que ninguna de ellas ofrece explícitamente la evaluación de su propuesta de valor a los clientes, ni tampoco servicio posventa. También se observa cierta similitud en la fase de entrega del producto, ya que las tres informantes realizan dicho proceso en su propio local, en el punto de venta, o a domicilio (delivery).

¿Qué tanto de sus productos son de la zona? De la zona ya conocemos la caritas, que siempre vienen, eso es diario; después también vienen de Jesús María y también nosotros por ejemplo es donde ganamos con los Delivery que hacemos, nos vamos a Pueblo libre, Jesús María, San Miguel, donde requiera el cliente, hasta el callao hemos llegado, cuando piden a veces por cantidad. (Teresa de Breña 18:19)

Tabla 30

Fases de Canal en Empresa Tipo Distribuidor

Giro del negocio	Nombre	Información	Evaluación	Compra	Entrega	Servicio de Posventa
Ferretería	Beatriz de Cercado de Lima	Recomendación Internet Medios físicos	No	A domicilio, en el local	A domicilio, en el local	No
Neumática	Juana de Cercado de Lima	Recomendación Internet	No	En el local	En el local	No
Minimarket	Teresa de Breña	Recomendación Internet	No	Teléfono, email	A domicilio	No

La literatura hace mención que las distribuidoras minoristas, generalmente, venden un gran surtido de bienes en pequeñas cantidades a un gran número de clientes finales. Para este

Tabla 31

Tipos de Canal en Empresa Tipo Distribuidor

Giro de negocio	Nombre	Personal comercial	Ventas por teléfono, en internet	Punto de venta	Tiendas de socios	Mayorista/ Distribuidor
Ferretería	Beatriz de Cercado de Lima			Si		
Neumática	Juana de Cercado de Lima		Si			
Mínimarket	Teresa de Breña		Si	Si		

caso, las tres empresas entrevistadas evidencian similitud con la literatura, ya que tienen como clientes a los usuarios finales.

¿Ustedes son minoristas? Nosotros somos minoristas, traemos mercadería, pero no vendemos nada al por mayor. Vendemos directamente al usuario final. (Beatriz de Cercado de Lima 31:32)

Por otro lado, la tabla 31 ofrece evidencias sobre los tipos de canal utilizados por las empresas informantes. Al respecto, también se observa cierta similitud en el uso del tipo de canal a la hora de comercializar sus productos. Se trata de un canal propio, el cual es usado por las tres empresas, ya sea a través de personal de ventas, en el local o en el punto de venta. Como resultado del análisis se obtuvo la siguiente conclusión:

- a. Los resultados son consistentes con la literatura respecto a las relaciones entre la empresa y las ventas a los usuarios finales, pues la entrega de los productos es directa y se realiza en el punto de venta. También se evidenció ventas por teléfono, el cual también es un tipo de canal directo.

4.5.4 Análisis de los Canales en Emprendimientos Tipo Corredor

La tabla 32 muestra que los medios de comunicación preferidos y que más suelen usar las tres informantes son las referencias o recomendaciones de sus propios clientes (boca a

boca). También suelen usar el internet, a través de páginas web, redes sociales o emailing o publicación de avisos en diarios o revistas.

Tabla 32

Fases de Canal en Empresa Tipo Corredor

Giro del negocio	Nombre	Información	Evaluación	Compra	Entrega	Servicio de Posventa
Broker de Seguros	Liliana de San Isidro	Recomendación, correo, telefono	Sí	A domicilio	A domicilio	Sí
Intermediación venta inmuebles	Sandra de San Miguel	Recomendación, diarios, revistas, televisión, paneles, internet	No	En el local	En el local	Sí
Intermediación venta inmuebles	Roxana de San Borja	Recomendación, diarios, internet, tarjetas personales	No	En el local	En el local	Sí

Tabla 33

Tipos de Canal en Empresa Tipo Corredor

Giro de negocio	Nombre	Personal comercial	Ventas por teléfono, en internet	Punto de venta	Tiendas de socios	Mayorista/ Distribuidor
Broker de Seguros	Liliana de San Isidro	Sí			Sí	
Intermediación venta inmuebles	Sandra de San Miguel	Sí		Sí	Sí	
Intermediación venta inmuebles	Roxana de San Borja	Sí		Sí		

El estudio también evidencia similitud en dos informantes, en el sentido que no ofrecen explícitamente la evaluación de su propuesta de valor a los clientes, pero sí se encuentra similitud absoluta en que las tres informantes brindan servicio posventa. También se observa cierta similitud en la fase de entrega del producto, ya que dos informantes realizan dicho proceso en su propio local o punto de venta, atendiendo la tercera a sus clientes a domicilio.

Que es lo que pasa, nosotros tenemos nuestros clientes, hemos atendido a unos 100,000 clientes digamos, tengo mi base de datos, entonces cuando tengo algún

producto, le ofrezco según mi base de datos. Es como un remember para todos digamos. Otra cosa que también estamos manejando es el Facebook, entonces les paso a todos mis contactos le ponga les gusta o no les gusta, de alguna forma llega a todos mis contactos. Digamos que no me conozcan, ponen en google preguntando por empresas de bienes raíces o de corretaje, va a salir Sandra. Me pasó ahora último, una señora que viene del extranjero, que increíblemente había buscado todas, entonces había entrado a mi página web, me había visto y entonces me escribió, ni siquiera me llamó, me escribió y, nos hemos entrevistado y le mostré mis proyectos. Otra señora me buscó a través de la web, ella vive en Francia y me ha dado su departamento para alquilarlo. (Sandra de San Miguel 51:54)

La literatura hace mención a que la infraestructura que provee las empresas tipo Corredor constituye el canal que se utiliza para llegar tanto a los compradores como a los vendedores que buscan ser interdependientes (Stabell & Fjeldstad, 1998).

Por otro lado, la tabla 33 muestra los tipos de canal utilizados por las informantes. Al respecto, también se observa cierta similitud en el uso del tipo de canal a la hora de comercializar sus productos. Se trata del canal directo, el cual es usado por las tres informantes, ya sea a través de personal de ventas, o en el local o punto de venta. La diferencia en cuanto al tipo de canal que usan, radica en que Sandra de San Miguel y Roxana de San Borja comercializan a través de agentes inmobiliarios que se encuentran en otra ubicación geográfica. Asimismo, Liliana de San Isidro y Sandra de San Miguel utilizan, para llegar a sus clientes, socios estratégicos ubicados en la misma localidad y en otras regiones, respectivamente. Como resultado del análisis se obtuvo la siguiente conclusión:

- a. Los resultados no son consistentes con la literatura, ya que si bien las tres informantes utilizan canales de atención directa para llegar a sus clientes, también utilizan canales

indirectos a través de representantes o socios estratégicos, como se evidencia en los casos de Liliana de San Isidro y Sandra de San Miguel.

4.6 ¿Cuáles son las características de los Asociaciones Clave de las Micro y Pequeñas Empresas conducidas por mujeres en el Perú?

El estudio ha explorado la naturaleza de los Socios Clave en las Mype peruanas de mujeres del tipo Propietario. Cuando se menciona la frase “Asociaciones Clave” se busca describir a la red de proveedores y partners que permiten que nuestro modelo de negocio funcione. Las categorías que se han considerado para evaluar a los Socios Clave de las empresas han sido definidas por Osterwalder & Pigneur (2010) son las siguientes: (a) Alianza Estratégica, (b) Coopetencia (c) Joint Ventures, (d) Relaciones Comprador - Vendedor.

Además de ello se analizarán las razones por las que una empresa decide asociarse con otra. Dichos criterios a analizar son los siguientes: (i) Optimización y Economía de Escala (j) Reducción de riesgo e incertidumbre y (k) Adquisición de Recursos y Actividades Particulares.

4.6.1 Análisis de las Asociaciones Clave en Emprendimientos Tipo Propietario

Los resultados en las Tablas 34, 35 y 36 muestran que el tipo de asociación más común en las Mype peruanas lideradas por mujeres es la Alianza Estratégica, es decir asociaciones de empresas que no compiten directamente entre sí. Se identificó dicho tipo de asociación en seis de las nueve casos analizados, es decir en el 66.66% de los casos. Se identificó a su vez un solo caso de asociación del tipo Relación comprador-vendedor.

En cuanto a las razones que motivaron la asociación las justificaciones son variadas: dos empresas se asociaron para optimizar recursos, otras dos se asociaron para reducir riesgos e incertidumbre y otras dos se asociaron para adquirir recursos y actividades particulares. En tres de las empresas analizadas (33.33% de los casos) no se identificaron asociaciones que les resultara clave.

Tabla 34

Asociaciones Clave de Empresas Tipo Propietario

Giro del negocio	Socios Comerciales	Dependencia de Socio
Educación Inicial y Especial	Banco, Editorial de Libros, Proveedor de Útiles, Limpieza, Alimentación, Capacitadores, Municipalidad	Municipalidad
Diseño de Interiores	Banco, Proveedores de cortinas y vidrios, Talleres, Instaladores de cortinas y alfombras	Talleres, Instaladores de alfombras y cortinas
Agencia de Viajes	Banco, Cadena de Hoteles, Transporte aéreo, Agencias Mayoristas, Guías turísticos	Cadena de Hoteles, Transporte aéreo, Agencias Mayoristas
Salón de Belleza	Productos de belleza	Ninguno
Lavandería	Operarios, Planta Lavandería	Operarios, Planta Lavandería
Confecciones	Financiera, Proveedores de insumos, Confeccionistas	Confeccionistas

Tabla 35

Tipos de Asociaciones Clave en Empresas Tipo Propietarias

Giro del negocio	Alianza	Coopetencia	Joint Ventures	Relación
	Estratégica			Comprador Vendedor
Educación Especial	X			
Confección	X			
Diseño de Interiores	X			X
Belleza 1	X			
Belleza 2				
Lavandería	X			
Educación Inicial 1				
Educación Inicial 2				
Agencia Viajes	X			
Total	6	0	0	1

Tabla 36

Motivaciones para establecer Asociaciones en Empresas Tipo Propietarias

Giro del negocio	Optimización y Economía de Escala	Reducción de Riesgo e Incertidumbre	Reducción de Riesgo e Incertidumbre
Educación Especial		X	
Confección			X
Diseño de Interiores			X
Belleza 1			
Belleza 2			
Lavandería	X		
Educación Inicial 1			
Educación Inicial 2			
Agencia Viajes	X	X	
Total	2	2	2

Tal como se mencionó el tipo de asociación más importante realizada por las Mype peruanas dirigidas por mujeres es del tipo “Alianza Estratégica”. Por ejemplo, se estudió el caso de una empresa del distrito de Chorrillos que ofrece el servicio de Diseño de Interiores a sus clientes. Para ellos los proveedores de insumos tales como cortinas, alfombras y vidrios resultaba extremadamente importante porque no solo les proveían de materiales de construcción y decorado, lo que configura como una figura de relación Comprador - Vendedor, sino que ellos mismos se encargan de la personalización e instalación configurando también la figura de Alianza Estratégica:

¿Quiénes son tus socios comerciales más importantes? Digamos tus proveedores o cooperadores. Los proveedores de vidrios, proveedores de las telas, los talleres que hacen las cortinas, los instaladores de las alfombras. Ellos también serían mis socios, porque yo los llamo cuando necesito instalar mis alfombras y ellos vienen. Son mis colaboradores externos. (Lizbeth de Chorrillos 94:95)

El conocimiento mutuo y la experiencia conjunta ganada a través de los años han convertido a estos proveedores en socios clave. Otro caso mucho más representativo es el de

la Agencia de Viajes del distrito de Chorrillos quiénes ofrecen una propuesta de valor a sus clientes que reside exclusivamente en los acuerdos obtenidos con sus socios clave: cadenas de hoteles, empresas de transporte aéreo, las agencias de viaje mayoristas e inclusive guías turísticos. Los ventajosos acuerdos obtenidos que hacen posible los márgenes de ganancia más sustanciales con cada uno de sus socios, convierten estas asociaciones en una Alianza Estratégica:

¿Quiénes son sus socios más importantes para su empresa? La cadena de hoteles, el transporte aéreo, los guías son muy importantes [...], las agencias mayoristas también son mis aliados. *¿Se podría definir el nivel de importancias de cada uno de ellos?*

¿Cuál es lo más importante? Lo más importante es la cadena de hoteles. *¿Hoteles tanto nacionales como internacionales?* Claro, hay algunas cadenas que tiene ya a nivel internacional, pero las cadenas normalmente por ejemplo si vienen los chicos quieren hacer todo el corredor sur, más bien trabajo con cadenas porque ya tienen en cada departamento ubicado su hotel, entonces para mí es más fácil ubicar con una sola cadena por cada hotel. Haciendo el monitoreo. *¿Qué recursos claves adquiere de sus socios comerciales?* Ellos me dan unas tarifas confidenciales, ellas no son accesibles al usuario en general, por ejemplo tú me pides un hotel, solamente hotel supongamos, entonces tú vas a entrar al internet y buscas el hotel y vas a ver el precio de él. Entonces luego me llamas a mí, me pides el hotel y yo sé cuánto está en la web de ellos y yo tengo una tarifa diferenciada con ellos, para agencias, entonces hay un rango en la cual yo no te voy a cobrar lo mismo que te cobran ellos, te voy a cobrar un poco menos. (Catalina de Chorrillos 119:139)

Se hace notar que se ha considerado como Alianza Estratégica también a aquellos vínculos que existen entre los gobiernos locales (municipios en esta investigación) y las empresas (sobre todo aquellas que poseen locales) tales como centros educativos que

requieren de permisos y supervisiones regulares de parte de estas autoridades. La falta de cumplimiento de las normas municipales representan una seria amenaza al buen andar de los negocios. Y de hecho dichos negocios establecen estrategias que garanticen el cumplimiento y buena relación con dichas entidades.

Se mencionó también que hubo tres casos en el que no se identificó a las empresas consultadas asociaciones clave con otras entidades. Dos entidades educativas por ejemplo mencionaron como socios a empresas distribuidoras de los útiles escolares, proveedoras de libros, proveedoras de alimentos y empresas de limpieza. Ninguna de estas empresas es considerada un socio clave por la razón que éstas podrían ser reemplazadas por algún otro proveedor sin originar ningún tipo de problemas al funcionamiento del modelo de negocio.

Entre aquellas empresas que establecieron Alianzas Estratégicas dos de ellas lo hicieron motivados por optimizar y ganar con economía de escala. Este el caso de la lavandería del distrito de Pueblo Libre que está asociado a una planta de lavado para lavar la mayor cantidad de prendas posibles en el menor tiempo posible. Lo mismo sucede con la agencia de viajes del distrito de Chorrillos que negocia compras de boletos y reservas al por mayor buscando menores precios que le garanticen mayores márgenes de ganancias. Dos empresas realizaron alianzas estratégicas con el fin de reducir riesgos. El centro de aprendizaje para niños especiales del distrito de San Isidro tiene como prioridad establecer un compromiso de cumplimiento de normas establecidas por el municipio con el fin que el negocio no sea clausurado. La agencia de viajes de Chorrillos antes mencionada también se asocia con otras empresas proveedoras a comprar reservas a precios fijos con suficiente anticipación evitando la fluctuación de tarifas de reservas durante todo el año. Por último, dos empresas establecieron alianzas estratégicas buscando adquirir recursos particulares. Tal es el caso de la Empresa de Diseño de Interiores que se asocia con talleres y proveedores de

materiales de construcción y diseño con el fin de garantizar el material y la instalación adecuada en las propiedades de los clientes.

La literatura previa establece que las empresas del tipo Propietario en cuanto a sus Asociaciones Clave se caracterizan por la tercerización de servicios limitada, siendo a su vez el conocimiento tácito del negocio el recurso clave más valioso. Conforme al análisis expuesto líneas arriba estableceremos un contraste entre los resultados obtenidos entre el caso de las Mype peruanas de mujeres y lo que muestra la literatura.

- a. Los resultados del estudio son parcialmente consistentes con la literatura. En un tercio de los casos estudiados efectivamente se confirmó que las asociaciones clave de las empresas tipo Propietario no resultaron necesarias porque la totalidad de la propuesta de valor ofrecida a sus clientes depende exclusivamente del propio conocimiento que la misma empresa tiene del negocio.
- b. Otro resultado identificado es que el tipo de asociación más común en las Mype peruanas estudiadas de mujeres, es fundamentalmente la Alianza Estratégica, es decir la asociación de entidades que no compiten entre sí. No se identificaron casos de coopetencia ni de Joint Ventures.
- c. Se identificaron alianzas estratégicas en Mype peruanas de mujeres tipo Propietario que recurrieron a estas por razones de: economía de escala, reducción de riesgos y adquisición de recursos. No se identificó una prevalencia de una opción por encima de las otras.
- d. Otro de los patrones que se ha podido identificar es que un grupo importante de Mype peruanas de mujeres se ve impulsado recurrir a la asociación con otras empresas buscando la tercerización de parte de sus servicios principales con el fin de librarse de las cargas laborales.

4.6.2 Análisis de las Asociaciones Clave en Emprendimientos Tipo Creador

Los resultados mostrados en la tabla 37 evidencian cierta similitud entre las tres informantes, al identificar alianzas estratégicas en dos de los tres modelos de negocio estudiados.

Tabla 37

Tipos de Asociaciones Clave en Empresas Tipo Creador

Giro del negocio	Nombre	Alianza Estratégica	Coopetencia	Joint ventures	Asociación cliente-proveedor
Fabricación	Mercedes de San Juan de Lurigancho	Sí			
Pastelería	Rocío de Surco	Sí			
Pastelería	Maribel de Miraflores				Sí

Tabla 38

Motivaciones para establecer Asociaciones en Empresas Tipo Creador

Giro del negocio	Nombre	Optimización y Economía de Escala	Reducción de Riesgo e Incertidumbre	Adquisición de Recursos y Actividades Particulares
Fabricación	Mercedes de San Juan de Lurigancho	Sí		Sí
Pastelería	Rocío de Surco		Sí	
Pastelería	Maribel de Miraflores			Sí

Así, Mercedes de San Juan de Lurigancho evidenció tener como socio corporativo uno de sus proveedores de materia prima, mientras que Rocío de Surco evidenció tener una relación cercana con la organización que le alquila un espacio dentro de su inmueble, para la venta de sus productos. Maribel de Miraflores por su parte evidenció tener un tipo de asociación con algunos de sus proveedores para garantizar la fiabilidad de sus suministros:

Mi cafetería está en una academia de Taekwondo y la academia siempre tiene torneos, campeonatos, entre academias. Y no solamente entre academias, por ejemplo ya he

estado en un panamericano y en un sudamericano, entonces yo cubro el evento que lo está organizando la academia. (Rocío de Surco 8:8)

¿Cómo hacen con la materia prima para conseguirla? Mi esposo, él se encarga mediante la otra empresa que es la Compañía Peruana De Metales, él nos abastece y como somos corporativos tiene que darnos un buen precio. (Mercedes de San Juan de Lurigancho 61:62)

Tenemos una persona con la que trabajamos temas de cajas y tarjeterías. Por ejemplo les digo “tengo un quinceañero y necesito 150 cajas que sean de color verde y necesito tres modelos para presentárselos al cliente”. Entonces la chica me envía los modelos y el cliente escoge. (Maribel de Miraflores 44:44)

Otro resultado del estudio se muestra en la tabla 38, donde se observa variedad en cuanto a las motivaciones de las informantes para establecer diversas asociaciones: (a) Mercedes de San Juan de Lurigancho al tener un socio clave en su logística de entrada, busca la optimización en la asignación de su materia prima; (b) Rocío de Surco al tener su punto de venta en un espacio donde la clientela está garantizada, busca reducir riesgos e incertidumbre en un entorno altamente competitivo como es la pastelería; y (c) Maribel de Miraflores al tener proveedores de confianza, busca asegurar el suministro de determinados bienes aumentar así su capacidad.

La literatura muestra que las empresas tipo creador se caracterizan por su relación cercana con sus proveedores y distribuidores, quienes mejoran la eficiencia de sus operaciones. El estudio evidenció que las informantes, además de tener asociaciones como las mencionadas anteriormente, también tienen proveedores clave para sus insumos y/o suministros:

Yo trabajo con Reder que es una empresa que importa, manda a hacer sus empaques, tiene sus matriceras en el extranjero, con él trabajo al 100% y creo que de él sí me

puedo desprender, pero tendría problemas de calidad. (Mercedes de San Juan de Lurigancho 68:68)

Los huevos por ejemplo los compro en Makro y los compro en paquetes de 90 o 180 unidades. Ya los he usado antes, ya los conozco. Trato de no variarlos, no solo por el tema de precio y calidad, sino por el tamaño. (Rocío de Surco 63:63)

Esta chica nos prepara a la medida; de repente ella ha hecho cajas de 10x10, pero nosotros queremos otra medida 12x12 y entonces ella está dispuesta a hacerlo, esa flexibilidad no la vas a encontrar en todos los que vendan cajas. Ya con ella venimos trabajando ya dos años, y está dispuesta a hacer esos cambios. (Maribel de Miraflores 48:48)

Por lo expuesto, se obtuvieron las siguientes conclusiones como resultado del análisis:

- a. Existe coherencia entre los resultados mostrados en la tabla 38 y la literatura, al identificar asociaciones entre las Mype de las informantes y sus proveedores u socios, establecidas todas ellas por diversas motivaciones.
- b. Existe similitud entre las tres Mype de las informantes en cuanto a la búsqueda de proveedores o socios clave idóneos que contribuyan al fortalecimiento de sus negocios.

4.6.3 Análisis de las Asociaciones Clave en Emprendimientos Tipo Distribuidor

Los resultados mostrados en la tabla 39 evidencian homogeneidad entre las tres empresas informantes: las tres utilizaron tipos de asociaciones cliente-proveedor. Otro resultado del estudio se muestra en la tabla 40, donde también se observa homogeneidad en cuanto a sus motivaciones para establecer diversas asociaciones: las tres empresas informantes utilizan la optimización y economías de escala.

Los resultados por tanto, sí evidencian una similitud, puesto que las tres empresas informantes poseen proveedores, pero estos no son necesariamente claves para el negocio,

Tabla 39

Tipos de Asociaciones Clave en Empresas Tipo Distribuidor

Giro del negocio	Nombre	Alianza Estratégica	Coopetencia	Joint ventures	Asociación cliente-proveedor
Ferretería	Beatriz de Cercado de Lima				Si
Neumática	Juana de Cercado de Lima	Si			Si
Minimarket	Teresa de Breña	Si			Si

Tabla 40

Motivaciones para establecer Asociaciones en Empresas Tipo Distribuidor

Giro del negocio	Nombre	Optimización y Economía de Escala	Reducción de Riesgo e Incertidumbre	Adquisición de Recursos y Actividades Particulares
Ferretería	Beatriz de Cercado de Lima	Si		
Neumática	Juana de Cercado de Lima	Si		
Minimarket	Teresa de Breña	Si		

puesto que pueden cambiarlos por otros sin muchas complejidades.

¿Hay algún proveedor en el cual Ud. tenga que hacer cola para trabajar con él? No, nos ruegan. No dependo de ningún tipo de negocio, ellos vienen. (Teresa de Breña 57:58)

La literatura muestra que las empresas tipo distribuidor se caracterizan por su relación cercana con empresas de tipo creador, especialistas en la elaboración de productos manufacturados mientras que los distribuidores se especializan en la gestión de las rutas de distribución. En tal sentido, se observa coherencia entre la literatura y los resultados obtenidos, las tres empresas distribuidoras son del tipo minoristas, con una asociación cliente-proveedor:

Si por algún motivo alguno de sus distribuidores no le pudiera abastecer, ¿su negocio se perjudicaría en algo? Los proveedores vienen, hay algunas empresas que te están rogando que les compren, que mandan tres, cuatro vendedores y eso incomoda, a veces hacen cola y a veces uno no puede atenderlos. De todos los que vienen, ahí seleccionamos precios. (Teresa de Breña 55:56)

Como resultado del análisis se obtuvo la siguiente conclusión:

- a. Los resultados obtenidos del estudio son coherentes con la literatura, en el sentido que demuestran una relación fuerte cliente-proveedor; sin embargo, los proveedores de los negocios entrevistados no cuentan con un poder de negociación alto como para perjudicar a las empresas distribuidoras. Debido a la gran cantidad de oferta, las distribuidoras pueden escoger cambiar de proveedor en un momento determinado.

4.6.4 Análisis de las Asociaciones Clave en Emprendimientos Tipo Corredor

La tabla 41 evidencia heterogeneidad en los resultados: (a) Liliana de San Isidro evidenció hacer coopectencia con otros corredores de seguros, (b) Sandra de San Miguel evidenció alianzas estratégicas con proveedores clave tales como gestores inmobiliarios, y (c) Roxana de San Borja no evidenció tener algún tipo de asociación:

Las compañías de seguro y las compañías EPS, bueno en mi caso, hay brokers que no trabajan con EPS, yo sí. (Liliana de San Isidro 97:97)

Tabla 41

Tipos de Asociaciones Clave en Empresas Tipo Corredor

Giro del negocio	Nombre	Alianza Estratégica	Coopetencia	Joint ventures	Asociación cliente-proveedor
Broker de seguros	Liliana de San Isidro		Sí		Sí
Intermediación de venta de inmuebles	Sandra de San Miguel	Sí			
Intermediación de venta de inmuebles	Roxana de San Borja				

Otros resultados son mostrados en la tabla 42, donde también se observa heterogeneidad en cuanto a las motivaciones de las informantes para establecer asociaciones, quizás porque se trata de mercados distintos, los inmuebles y los seguros. Para Liliana de San Isidro, resulta importante la información sobre los distintos paquetes de seguros que ofrecen las compañías de seguros y compañías de EPS, de ahí que mantiene una relación cercana con sus proveedores de seguros.

Tabla 42

Motivaciones para establecer Asociaciones en Empresas Tipo Corredor

Giro del negocio	Nombre	Optimización y Economía de Escala	Reducción de Riesgo e Incertidumbre	Adquisición de Recursos y Actividades Particulares
Broker de seguros	Liliana de San Isidro			Sí
Intermediación de venta de inmuebles	Sandra de San Miguel		Sí	
Intermediación de venta de inmuebles	Roxana de San Borja			Sí

Por su parte, Sandra de San Miguel mantiene alianzas estratégicas con algunos proveedores clave, con el fin de reducir riesgos en proyectos de inversión para la venta de inmuebles, aplicando de esa manera estrategias de ganar-ganar para ambos:

Cuando nosotros vamos con un gestor inmobiliario, por ejemplo hoy día NR, ellos nos contratan en exclusiva para vender su proyecto, nosotros vemos desde la compra de su terreno, los bosquejos, hasta que se llega a realizar el total del proyecto en sí. Hablamos con los arquitectos, con los ingenieros, vemos los costos en los que vamos a enfocarnos, los costos de la publicidad. Vemos todo, entramos a ver los costos totales. (Sandra de San Miguel 56:56)

La literatura indica que en las empresas tipo corredor, los principales socios son los proveedores de las bases de datos de clientes y de la tecnología que propicia la mediación. Al respecto, sólo Sandra de San Miguel evidenció tener una base de datos importante,

suministrada y actualizada por la ASPAI o Asociación Peruana de Agentes Inmobiliarias.

Como resultado del análisis se obtuvieron las siguientes conclusiones:

- a. Existe cierta coherencia entre los resultados del estudio y la literatura, debido a que sólo una de las tres informantes evidenció tener, no como socio sino como proveedor clave, a una asociación que rige a nivel nacional y que brinda información muy importante para las empresas dedicadas a la intermediación de ventas de inmuebles.
- b. Se ha encontrado evidencia en una de las informantes -Roxana de San Borja- que es posible no contar con ningún tipo de asociación o relación cercana con algún proveedor, y utilizar recursos que ellos proveen indispensables para su negocio. Se trata del servicio de Internet y celular los cuales son claves para ella y depende mucho de ellos.

4.7 ¿Cuáles son las características de las Actividades Clave de las Micro y Pequeñas Empresas conducidas por mujeres en el Perú?

El estudio ha explorado las Actividades Clave realizadas por las Mype peruanas de mujeres. Cuando se menciona la frase “Actividades Clave” se busca referir a las cosas más importantes que una empresa realiza para que su modelo de negocio se mantenga operativo. Las categorías que se han considerado para evaluar las Actividades Clave realizadas por las empresas son las definidas por Osterwalder & Pigneur (2010) y son las siguientes: (a) las Actividades de Producción (requeridas para producir en gran escala o con una calidad superior), (b) las Actividades de Solución de Problemas (requeridas para materializar la creatividad y el conocimiento en soluciones para los problemas individuales de los clientes) y (c) Actividades de Creación de Plataformas y Construcción de Redes (requeridas en las plataformas de negocios o una red social).

4.7.1 Análisis de las Actividades Clave en Emprendimientos Tipo Propietario

Los resultados de la Tabla 43 evidencian que el Tipo de Actividad Clave más común en las Mype peruanas de mujeres del tipo Propietario son las “Actividades de Solución de Problemas”, conclusión que a priori resulta lógica a partir de la definición de las empresas tipo Propietario. Pertenecen a este tipo de actividad siete de las nueve empresas consultadas, es decir el 77.78% de casos. Dos casos pertenecen a la categoría “Actividades de Producción” lo que representa el 22.22% del total y no se presentaron casos que pertenezcan a la categoría “Actividades de Creación de Plataformas y Construcción de Redes”.

Tabla 43

Categorías de Actividades Clave en Empresas Tipo Propietario

Giro del negocio	Actividades de Producción	Actividades de Solución de Problemas	Actividades de Creación de plataformas y construcción de redes
Educación Especial		X	
Confección	X		
Diseño de Interiores		X	
Belleza 1		X	
Belleza 2		X	
Lavandería	X		
Educación Inicial 1		X	
Educación Inicial 2		X	
Agencia Viajes		X	
Total	2	7	0

Tal como se acaba de mencionar el tipo de Actividad Clave más importante realizada por las Mype peruanas dirigidas por mujeres es del tipo “Actividades de Solución de Problemas”. Por ejemplo, el estudio consideró el caso de una empresa del distrito de Chorrillos que ofrece el servicio de Diseño de Interiores a sus clientes. La actividad principal de la empresa se enfoca en encontrar soluciones a sus clientes que resultan del conocimiento y la experiencia de sus arquitectos, diseñadores, ingenieros y operarios. De igual forma, las

Actividades Clave de los kindergarten participantes de esta investigación, fundamentales para sus respectivas propuestas de Valor a sus clientes están relacionadas a la puesta en marcha de las estrategias de adiestramiento a los alumnos elaboradas por su plana docente. Lo mismo ocurrió en el Centro de Belleza de Magdalena. Las actividades principales en empresas de este tipo residen en la adecuada capacitación de las peinadoras y estilistas que se encargan de brindar sus servicios directamente a los clientes:

¿Tienes empleados o encargados que se dediquen a este tipo de cosas [brindar servicio de corte]? Casi todas las chicas están capacitadas para hacer todo, todo lo que se ofrece, como decir mil oficios, salvo que mi especialidad es corte, otra persona hace trenza, tinte, pero generalmente todo somos un complemento. *¿Pasan por algún proceso de capacitación?* Si, las mismas empresas que nos proveen los productos, nos capacitan y ofrecen este servicio de capacitación del personal. Nos ayudamos ambas partes (Alicia de Magdalena 67:72).

Por ello, se evidencia a partir de lo descrito que justamente las empresas del tipo Propietario realizan actividades clave que tiene como fin la solución de los problemas de sus clientes.

Existen dos casos particulares de empresas tipo Propietario en el que la naturaleza de sus Actividades Clave reside en la solución de problemas pero también de forma importante en Actividades relacionadas a la Producción. Este es el caso de una empresa de confecciones en Breña que participa en licitaciones en empresas grandes para convertirse en proveedor de estos. Este tipo de empresas que ofrecen servicios de Outsourcing también son consideradas empresas Tipo Propietario. En caso de ganar una licitación esta empresa debe enfocarse en realizar Actividades de Producción propios de la elaboración de uniformes y prendas en cantidades significativamente grandes. La misma situación se presenta en el caso de la lavandería de Pueblo Libre que debe atender grandes pedidos de lavado de ciertos clientes

importantes (nuevamente se presenta la figura del Outsourcing) y debe realizar actividades de producción tanto para el lavado como en la entrega de grandes cantidades de ropa.

La literatura previa establece que las empresas del tipo Propietario en cuanto sus Actividades Clave se caracterizan por la resolución de problemas, por gestionar proyectos, gestionar conocimiento y por el aprendizaje interorganizacional. Conforme al análisis expuesto líneas arriba estableceremos un contraste entre los resultados obtenidos entre el caso de las Mype peruanas de mujeres y lo que muestra la literatura.

- a. Como se acaba de describir, los resultados del estudio son consistentes con la literatura. Las actividades clave de las empresas tipo Propietario efectivamente se caracterizan por orientarse en la resolución de problemas de sus clientes.
- b. Se hace notar que todas aquellas empresas que ofrecen servicios del tipo ‘outsourcing’ pueden a la vez adoptar como parte de sus Actividades Clave algunas actividades relacionadas a la Producción. Esto es importante destacar porque un grupo importante de empresas Mype en el Perú trabaja justamente como proveedores de servicios de empresas mucho más grandes.

4.7.2 Análisis de las Actividades Clave en Emprendimientos Tipo Creador

Los resultados mostrados en la tabla 44 evidencian total similitud entre las tres informantes en un tipo de actividad clave: producción, la misma que incluye actividades relacionadas al diseño, la fabricación, y la entrega de un producto (Osterwalder & Pigneur, 2010). Más aún, el estudio también evidenció cierta similitud entre las actividades consideradas como esenciales por las informantes, sin importar los distintos tipos de negocio en el que operan. Se evidenció similitud en las siguientes actividades esenciales consideradas por ellas: transporte y distribución, control de calidad, y labores de venta; a saber en el tema del control de calidad:

El control de calidad empieza desde que se recibe la materia prima, desde que se forja, desde que se maquila, pero ya el último que hace el control de calidad es el que controla si la válvula tiene fuga o no, si está dentro de las medidas. (Mercedes de San Juan de Lurigancho 60:60)

El pesaje, en repostería no puedes estar fallando, quizás fallaste en un guiso, el arroz, pero con un poco de agua y sal se acabó el problema. En la repostería no es así, si fallaste en el azúcar, quizás un huevo más, te olvidaste de algo, ya la malograste bien feo. Por eso yo controlo mucho el tema del pesaje y los pasos que se siguen. (Rocío de Surco 48:48)

El control de calidad, es súper importante. En un producto hay dos personas que se encargan de la horneada, pero hay que pasar la revisión cuando ya está horneado, para ver si esto pasa, esto no pasa, porque si se pasa unos minutos en el horno, eso ya no está bien. (Maribel de Miraflores 52:52)

Tabla 44

Categorías de Actividades Clave en Empresas Tipo Creador

Giro del negocio	Nombre	Producción	Resolución de problemas	Plataforma/red
Fabricación	Mercedes de San Juan de Lurigancho	Sí		
Pastelería	Rocío de Surco	Sí		
Pastelería	Maribel de Miraflores	Sí		

La literatura presenta un amplio rango de posibles actividades clave para las empresas tipo creador, desde: (a) la logística de entrada, la cual está asociada a la recepción y almacenamiento de productos; (b) las operaciones, que transforman el producto a su forma final; y (c) la logística de salida, la cual incluye el almacenamiento y distribución de los productos a los compradores. La literatura también resaltó que existe un alto énfasis en los procesos de mejora para la reducción de costos del producto, para el caso de los que compiten

por costo; pero aquellas empresas creadoras que quieren posicionarse con productos diferenciados, frecuentemente ponen bastante énfasis en la Investigación y Desarrollo considerándolas como una actividad clave.

Al respecto, el estudio evidenció que las tres informantes consideraron como actividades esenciales en sus modelos de negocio la logística de entrada y salida; evidenciándose además y sólo en el caso de Mercedes de San Juan de Lurigancho la investigación, como estrategia para estar a la vanguardia de los cambios presentes en el mercado:

Ellos me dicen “tú me haces este regulador, lo haces y te lo compro”. Y yo tengo que empezar a investigar ese regulador, abrirlo, y empezar a hacer el regulador que quiere el cliente. (Mercedes de San Juan de Lurigancho 45:45)

Se podría complementar los resultados del estudio refiriendo a Rocío de Surco, al observar en ella ciertas cualidades como la capacidad de supervisar al detalle a su personal, cuando se encuentra elaborando los productos:

Yo estoy siempre: “¿en qué estás?, ¿qué estás haciendo? ¿Qué vas a seguir? A ver déjame ver cómo está”, así nomás no los dejes solos, y así nomás no suelto mis recetas. Siempre estoy verificando paso a paso correctamente. (Rocío de Surco 49:49)

Por lo expuesto, se obtuvieron las siguientes conclusiones como resultado del análisis:

- a. Existe coherencia entre los resultados mostrados en la tabla 44 y la literatura, al identificar como actividad clave y en las tres informantes, la misma categoría: producción.
- b. Existe coherencia entre lo evidenciado por las tres informantes y la literatura, al identificar como actividades esenciales en los tres casos la logística de entrada y de salida, y la investigación, en el caso de Mercedes de San Juan de Lurigancho.

- c. Es posible que la supervisión al detalle sea una cualidad característica en las mujeres, y que además sea un factor a tomar en cuenta en las actividades clave de los negocios tipo creador, que repercute positivamente en dichos modelos de negocio.

4.7.3 Análisis de las Actividades Clave en Emprendimientos Tipo Distribuidor

Los resultados mostrados en la tabla 45 evidencian total similitud entre las tres empresas informantes en un tipo de actividad clave: resolución de problemas, la cual implica la búsqueda de soluciones nuevas a los problemas individuales de cada cliente (Osterwalder & Pigneur, 2010).

Tabla 45

Categorías de Actividades Clave en Empresas Tipo Distribuidor

Giro del negocio	Nombre	Producción	Resolución de problemas	Plataforma/red
Ferretería	Beatriz de Cercado de Lima		Si	
Neumática	Juana de Cercado de Lima		Si	
Minimarket	Teresa de Breña		Si	

Inclusive, el estudio evidenció una variedad de actividades consideradas clave por las informantes, en los distintos tipos de negocio en el que operan, evidenciando similitud entre estas: Conocimiento de sus productos, atención rápida, servicio delivery, ayuda con el carguío de bolsas de compra; y su capacidad para resolver los problemas individuales de cada cliente.

Me habló que muchas de sus ventas se hacen por delivery, ¿qué tanto de sus ventas se hacen por este medio? Hacemos delivery y damos crédito. La empresa tiene diferentes rubros, tiene terminales, nosotros abastecemos eso también, y aparte con tantos edificios grandes, hay clientes mayorcitos que no pueden llevar el peso, entonces nosotros les llevamos en el carrito, no importa la distancia, a veces es en el cuarto o quinto piso, y el personal está preparado para llevar los productos. O si no,

hay quienes llaman para que se les lleven sus compras. A los clientes se les entrega tarjetas, volantes, entonces el cliente llama, se le toma su pedido y así atendemos.

(Teresa de Breña 24:26)

Entre las actividades clave obtenidas en la literatura para las empresas tipo distribuidor, tenemos: el transporte, el almacenamiento de productos, el inventario, el empaquetamiento y la gestión de la información. La literatura también resaltó que existe actividad importante de las empresas tipo distribuidor, que consiste en contar con operaciones automatizadas para minimizar el desperdicio y los niveles de inventario en la cadena de suministro. En base a lo evidenciado por el estudio y la literatura expuesta, se podría decir que existe coherencia entre ambas, incluso entre las tres empresas informantes. Se ha evidenciado coherencia en cuanto al transporte de productos, su almacenamiento, inventario e inclusive con la gestión de la información y la utilización de sistemas automatizados para controlar los movimientos de productos y el registro histórico de los costos de estos.

¿Cómo se da cuenta cuando falta un producto? El sistema, todo es el sistema, cuando llega un vendedor y ofrece, voy al sistema y veo cuanto se ha vendido en la semana, cuanto hay, se vendió, cuanto queda, con el sistema me entero de todo. (Teresa de Breña 47:48)

Como resultado del análisis, se obtuvieron las siguientes conclusiones:

- a. La información obtenida de las entrevistas realizadas es consistente con la literatura. Las actividades clave de las empresas tipo distribuidor se caracterizan por orientarse a la resolución de los problemas de sus clientes. Desde conseguir productos a costos más bajos y tener menor costo de inventario almacenado, hasta ofrecer servicios de delivery o ayudar al carguío de los productos vendidos.
- b. Una característica a tener en cuenta es que el 100% de las mujeres entrevistadas estaban orientadas a solucionar los problemas de sus clientes, no solo estaban

satisfechas con entregar la solución de venta del producto, sino que también incorporaron soluciones de postventa, como por ejemplo, verificar si el producto le sirvió al cliente, brindar ayuda para el carguío o llevar el producto donde desee el cliente. Si bien estas actividades son hoy en día conocidas, ellas no las ejecutaban siguiendo un manual, sino que están orientadas de por sí a brindar un servicio completo de calidad.

4.7.4 Análisis de las Actividades Clave en Emprendimientos Tipo Corredor

Los resultados de la tabla 46 muestran a tres informantes en un tipo de actividad clave: resolución de problemas, la cual implica la búsqueda de soluciones a los problemas individuales de cada cliente (Osterwalder & Pigneur, 2010).

Tabla 46

Categorías de Actividades Clave en Empresas Tipo Corredor

Giro del negocio	Nombre	Producción	Resolución de problemas	Plataforma/red
Broker de Seguros	Liliana de San Isidro		Sí	
Intermediación de venta de inmuebles	Sandra de San Miguel	Sí	Sí	
Intermediación de venta de inmuebles	Roxana de San Borja		Sí	

Asimismo una informante se encuentra además en el tipo de actividad producción que son actividades relacionadas con el diseño, la fabricación y la entrega de un producto en grandes cantidades o con una calidad superior.

Revisar los correos permanentemente, todos los días y a toda hora, se comunican contigo los clientes a toda hora y un bróker nunca puede apagar sus celulares, no me puedo dar el lujo a mí me llaman hasta en domingo y las fechas más terribles para nosotros son los fines de año, puro siniestro. (Liliana de San Isidro 93:93)

La literatura indica que las empresas tipo corredor utilizan la mediación como una forma de hacer negocios (Thompson, 1967). El modelo de negocio de la empresa tipo Corredor requiere una infraestructura que posibilite la mediación a través del tiempo y en

múltiples actividades. Las actividades clave para una empresa tipo corredor involucra la invitación, el mantenimiento y selección de clientes, establecer y mantener los vínculos entre clientes, así como el mantenimiento y ejecución de la infraestructura de la información.

La publicidad y mi equipo de ventas. No hay más. Claro, tengo ahorita casetas, puntos de venta, ahí en cada caseta tengo dos vendedores, tengo un módulo en centro comercial de Chacarilla, el que está en camino del inca. Los vendedores se rotan porque hay atención todos los días. (Sandra de San Miguel 68:69)

Como resultado del análisis, se obtuvieron las siguientes conclusiones:

- a. Existe coherencia entre los resultados mostrados en la tabla 46 y la literatura, al identificar que las tres informantes mantienen como actividad clave la resolución de problemas.
- b. El estudio evidencia coherencia entre lo informado por las tres informantes y la literatura, al identificar como actividades esenciales no solo la invitación y la selección de clientes, sino el mantenimiento o servicio post venta como la principal actividad.
- c. El estudio también evidenció en una de las informantes, como actividad importante la producción, ya que lleva una participación importante en el diseño y construcción de edificaciones a comercializar.

4.8 ¿Cuáles son las características de los Recursos Clave de las Micro y Pequeñas Empresas conducidas por mujeres en el Perú?

El estudio ha explorado la naturaleza de los Recursos Clave en las Mype peruanas de mujeres. Por “Recursos Clave” se busca describir los activos más importantes que se requieren para hacer que el modelo de negocio sea fructífero. Las categorías que se han considerado para evaluar a los Recursos Clave de las empresas han sido definidas por

Osterwalder & Pigneur (2010) y son las siguientes: (a) Recursos Físicos, (b) Recursos Intelectuales, (c) Recursos Humanos, y los (d) Recursos Financieros.

4.8.1 Análisis de los Recursos Clave en Emprendimientos Tipo Propietario

Los resultados de las Tablas 47 y 48 muestran que el tipo de Recurso Clave más importante en las Mype peruanas lideradas por mujeres son en primer lugar los Recursos Humanos, identificándose en el 100% de los casos. A continuación se identificaron a los Recursos Físicos como recursos clave en cinco de los nueve de los casos analizados (55.56% de los casos considerados). En un caso se identificó el Recurso Financiero como Clave (11.11% del total de casos). No se identificó ningún Recurso Clave del tipo Intelectual.

Tabla 47

Recursos Clave de Empresas Tipo Propietario

Giro del negocio	Recursos Clave
Educación	Personal Educativo, Infraestructura, Equipamiento
Diseño de Interiores	Personal, Banco
Peluquería	Personal, Productos de Calidad, Local
Agencia de Viajes	Personal, Tarifa diferenciada del hotel, Base de datos de clientes
Lavandería	Personal, Operarios eventuales
Confección	Personal

Tal como se mencionó, el tipo de recurso más importante en las Mype peruanas dirigidas por mujeres son definitivamente los “Recursos Humanos”. Por ejemplo, se estudió el caso de una empresa del distrito de Chorrillos que ofrece el servicio de Diseño de Interiores a sus clientes. Son los arquitectos, los ingenieros, los diseñadores e inclusive los obreros, los encargados de entregar la propuesta de valor de la empresa al cliente convirtiéndose en el recurso clave para la entrega de valor del negocio. Lo mismo sucede en

los casos de los centros educativos con respecto a su plana docente. La propietaria de un Centro Educativo de San Isidro mencionó lo siguiente:

¿Cuál es su recurso más importante? Para mi es el personal, también es el padre de familia, de ellos recibimos apoyo también (Luz de San Borja 47:48).

Con respecto a los recursos clave la propietaria de un centro de belleza en el distrito de Magdalena mencionó lo siguiente:

¿Qué recursos utilizas para que tu negocio marche bien? Lo más importante es el local para poder trabajar, aunque creo que lo más importante es la experiencia, porque si no conociera de nada me sirviera el local, también las maquinas, mi personal. Mi personal y las maquinas van de la mano, porque si no tuviera el material yo no podría brindar el servicio. *Hemos reconocido cuatro de tus recursos ¿cuál consideras de ellos es lo más importante?* La experiencia [del personal], de allí sigue el local y las máquinas. (Alicia de Magdalena 73:76)

Aunque en el caso de la lavandería se recurre a una planta externa para el lavado de prendas, son los empleados de la lavandería los que se encargan de la logística de traslado y envío de la ropa convirtiéndose ellos en el recurso clave del negocio.

Otro recurso clave identificado resultaron ser los Recursos Físicos. En todos los Centros Educativos e inclusive los Centros de Belleza la infraestructura física resultó ser un recurso muy valioso. Sin local simplemente no hay negocio. La infraestructura no necesariamente representa un recurso clave en las empresas tipo Propietario. En el negocio de Diseño de Interiores como en el de Agencia de Viajes ambos en el distrito de Chorrillos, por ejemplo, no resultó importante tener presencia física con algún local en alguna avenida importante. Para la comunicación con los clientes les basta el teléfono y el correo electrónico.

Solo en el caso de la Empresa de Confecciones que participa de licitaciones públicas para colocar sus prendas de vestir especializadas el Recurso Clave además del Humano es el

Tabla 48

Categorías de Recursos Clave en Empresas Tipo Propietario

Giro del negocio	Recursos Físicos	Recursos Intelectuales	Recursos Humanos	Recursos Financieros
Educación Especial	X		X	
Confección			X	X
Diseño de Interiores			X	
Belleza 1	X		X	
Belleza 2	X		X	
Lavandería			X	
Educación Inicial 1	X		X	
Educación Inicial 2	X		X	
Agencia Viajes			X	
Total	5	0	9	1

Recurso Financiero. La disponibilidad de créditos que faciliten la inversión de grandes sumas de dinero para hacer frente a los grandes pedidos de sus clientes resulta clave para el buen financiamiento del negocio. No se encontró ningún caso en el que el Recurso Intelectual resultara clave en el buen andar del negocio. Ni la marca, ni alguna patente, ni un contrato de exclusividad, ni ninguna base de datos fueron identificados como recursos clave en ninguno de los negocios analizados.

La literatura previa establece que las empresas del tipo Propietario en cuanto a sus Recursos Clave se caracterizan por su Capital del Conocimiento y el Capital Humano, además de la reputación y las relaciones porque mejora el acceso a mejor personal y a mejores clientes (Stabell & Fjeldstad, 1998). Conforme al análisis expuesto líneas arriba estableceremos un contraste entre los resultados obtenidos entre el caso de las Mype peruanas de mujeres y lo que muestra la literatura:

- a. Los resultados del estudio son absolutamente concordantes con la literatura. Las empresas tipo Propietario básicamente se dedican a resolver problemas, los cuáles son

resueltos por su personal especializado. Tal como se detalló en el 100% de los casos los Recursos Humanos resultaron ser los Recursos Clave del negocio.

- b. Como parte de las Propuestas de Valor recibidas libremente por las empresarias destacaron las siguientes: (i) la confianza, (ii) la calidad del servicio, (iii) el servicio especializado, (iv) el trato amable y (v) la amistad. Con estas menciones se demuestra justamente el papel clave de los Recursos Humanos no solo en la ejecución de las tareas del modelo de negocio sino también en la reputación del negocio y el excelente manejo de las relaciones personales que caracteriza el carácter cálido de las mujeres peruanas.
- c. Ninguna Mype analizada poseía como recurso clave ni su marca, ni alguna patente, ni un contrato de exclusividad, ni ninguna base de datos que se pueda explotar para obtener alguna ventaja frente a los competidores. Resulta previsible este resultado porque este tipo de recursos son difíciles de desarrollar en términos de tiempo y dinero.

4.8.2 Análisis de los Recursos Clave en Emprendimientos Tipo Creador

Los resultados mostrados en la tabla 49 evidencian similitud entre los recursos clave utilizados por las informantes, específicamente en lo que se refiere a los recursos físicos y humanos, toda vez que ambos son necesarios para los procesos de fabricación y/o preparación de sus productos.

Tabla 49

Categorías de Recursos Clave en Empresas Tipo Creador

Giro del negocio	Nombre	Recursos Físicos	Recursos Intelectuales	Recursos Humanos	Recursos Financieros
Fabricación	Mercedes de San Juan de Lurigancho	Sí	Sí	Sí	
Pastelería	Rocío de Surco	Sí		Sí	
Pastelería	Maribel de Miraflores	Sí		No	

Sin embargo, se obtuvo variedad entre los tipos de recursos físicos y humanos clave evidenciados por las informantes, ya que cada una le daba mayor valor a uno u otro recurso físico o humano. Así, como recursos físicos clave se evidenciaron la materia prima, los insumos, la movilidad, la maquinaria, la infraestructura. Y como recursos humanos clave, se evidenció el personal de ventas para el caso de Mercedes de San Juan de Lurigancho; y el personal de apoyo en diferentes actividades para Rocío de Surco:

Hasta hace un año no tenía necesidad de tener vendedor, el consumo era tanto que todo lo que yo producía se vendía. Ahora me doy cuenta y tengo que tener un vendedor, por eso estoy innovando mi página web, estoy sacando mi catálogo que ya me están entregando ya. Tengo un vendedor y necesita herramientas para vender. Estoy en eso. (Mercedes de San Juan de Lurigancho 111:111)

Yo ya tengo muy claro qué persona me sirve más para agilizar el trabajo en dulce y quién me ayuda en salado, y quien me ayuda en servicios, porque tengo una persona que se caracteriza o se enfoca en cada una de las ramas que yo necesito en ese momento de apoyo. (Rocío de Surco 57:57)

En donde sí se evidenció diferencia entre las tres informantes, fue en los recursos intelectuales los cuales solo posee Mercedes de San Juan de Lurigancho, al contar con derechos de propiedad intelectual para sus productos novedosos y que son únicos en el mercado:

El producto está registrado como invento, y nadie puede hacerlo. Es un derecho intelectual (Mercedes de San Juan de Lurigancho 52:52).

La literatura indica que los activos fijos tienden a ser los recursos clave para este tipo de empresas, puesto que trabajan de manera repetitiva, y su capacidad de entregar valor está incorporada en los procesos operativos más que las personas. La literatura no le otorga valor a los recursos humanos, intelectuales y económicos en las empresas de tipo creador, como

recursos clave que permiten crear y ofrecer una propuesta de valor, llegar a los mercados, establecer relaciones con segmentos de clientes y percibir ingresos (Osterwalder & Pigneur, 2010). Por lo expuesto, se obtuvo la siguiente conclusión como resultado del análisis:

- a. Los resultados son consistentes con la literatura respecto al valor que poseen ciertos recursos físicos de las informantes. Sin embargo no hay consistencia con la literatura respecto a los resultados obtenidos con los recursos humanos e incluso intelectuales, los cuales también resultan ser clave en dos de tres informantes.

4.8.3 Análisis de los Recursos Clave en Emprendimientos Tipo Distribuidor

Los resultados mostrados en la tabla 50 evidencian similitud entre los recursos clave utilizados por las empresas informantes, específicamente en lo que se refiere a los recursos físicos, toda vez que son necesarios para los procesos de venta de sus productos.

¿Cómo hace con el stock? Claro, tenemos un almacén, que son 5 pisos, el edificio tiene 5 pisos. En el quinto piso es comedor, el cuarto piso es almacén todo lo que es papeles, el tercer piso es almacén de lo que es más pesado, segundo piso también es el almacén y también es oficina. (Teresa de Breña 43:44)

Tabla 50

Categorías de Recursos Clave en Empresas Tipo Distribuidor

Giro del negocio	Nombre	Recursos Físicos	Recursos Intelectuales	Recursos Humanos	Recursos Financieros
Ferretería	Beatriz de Cercado de Lima	Sí			Sí
Neumática	Juana de Cercado de Lima	Sí			
Minimarket	Teresa de Breña	Sí		Sí	

La literatura indica que los activos fijos como las instalaciones de almacenamiento físico, los recursos de cadena de suministro y los sistemas de información para la planificación, tienden a ser los recursos clave para este tipo de empresas. Es así que los resultados son consistentes con la literatura respecto a los recursos físicos. Adicionalmente,

una de las entrevistadas indicó que inclusive contaba con un sistema para controlar el stock de sus productos y comparar costos de proveedores.

Parte importante de la actividad del negocio ¿cuál es? Es comprar a los proveedores, el sistema me indica cuando comprar y a quién debo comprarle de acuerdo al costo, como le digo, me avisa quien vende más caro, quien más barato. O también voy con el camión y me voy a productores, donde hay menores precios, variedad de cosas, más barato. Ahí están los grandes pues. (Teresa de Breña 51:52)

Como resultado del análisis se obtuvo la siguiente conclusión:

- a. Los resultados obtenidos del estudio son coherentes con la literatura. Las empresas tipo distribuidor tienen como principales recursos a sus instalaciones para la venta y atención al público.

4.8.4 Análisis de los Recursos Clave en Emprendimientos Tipo Corredor

Los resultados mostrados en la tabla 51 evidencian similitud entre los Recursos clave utilizados por los informantes, específicamente en lo que se refiere a los recursos humanos, además dos informantes coinciden en recursos físicos para el desarrollo de sus actividades y se obtuvo un resultado variado en lo relacionado a recursos intelectuales.

Los clientes, la parte de tecnología, la parte más importante es un smartphone, es el activo más importante que hay en la empresa, porque ahorita te llega, la necesidad del cliente es así, por ejemplo, hay muchas personas que han dejado el nextel, yo no lo puedo dejar, porque el nextel, es de las personas naturales con negocio propio, es lo que más utilizan, en cambio de las personas naturales es el smartphone, y en general es la comunicación por internet, el correo electrónico. (Liliana de San Isidro 87:87)

Con respecto a los recursos humanos, el estudio evidenció similitud entre las funciones clave de los recursos humanos de cada informante, a pesar de que en un caso se cuenta con un tipo de negocio distinto. En un caso se evidenció diferencia entre las tres

Tabla 51

Categorías de Recursos Clave en Empresas Tipo Corredor

Giro del negocio	Nombre	Recursos Físicos	Recursos Intelectuales	Recursos Humanos	Recursos Financieros
Broker de seguros	Liliana de San Isidro		Sí	Sí	
Intermediación de venta de inmuebles	Sandra de San Miguel	Sí		Sí	
Intermediación de venta de inmuebles	Roxana de San Borja	Sí		Sí	

informantes, caso de Liliana de San Isidro, ya que, en su día a día brinda información particular con respecto a los seguros que ofrece.

La literatura indica que los recursos clave para ejecutar estas actividades son principalmente el capital de las relaciones en la forma de conjuntos de clientes y activos físicos que constituyen la infraestructura de la plataforma (Stabell & Fjeldstad, 1998). A su vez también indica que las operaciones y procesos estandarizados son clave para la adecuada gestión de la infraestructura del proveedor de servicios de la red (Thompson, 1967). Como resultado del análisis se obtuvo la siguiente conclusión:

- a. Los resultados son consistentes con la literatura respecto a los recursos físicos y humanos. Esto se evidencia en el caso de las informantes dedicadas al negocio inmobiliario cuyos negocios requiere un ambiente físico en cada proyecto. Respecto a los recursos humanos, es muy importante el contacto directo con los clientes o a través de medios tecnológicos (smartphones, email, etc.).

4.9 ¿Cuáles son las características de la Estructura de Costos de las Micro y Pequeñas Empresas conducidas por mujeres en el Perú?

El estudio ha explorado la naturaleza de la Estructura de Costos en las Mype peruanas de mujeres. Por “Estructura de Costos” se busca describir todos los costes incurridos para que

la empresa funcione. Las categorías que se han considerado para evaluar la Estructura de Costos de las empresas han sido definidas por Osterwalder & Pigneur (2010) y son las siguientes: (a) Estrategia de Costos Bajos (vigilancia de procesos muy eficientes y concentración en las actividades en las que realmente se genera valor) y (b) Estrategia de Beneficios (Costos mayores, pero el precio que se podrá cobrar también lo será.).

4.9.1 Análisis de la Estructura de Costos en Emprendimientos Tipo Propietario

Los resultados mostrados en la tabla 52 indican que el tipo de Estructura de Costos en las Mype peruanas lideradas por mujeres está repartido entre la Estrategia de Costos Bajos, identificándose dicho patrón en cinco de nueve casos (55.56% de los casos) y la Estrategia de Beneficios (44.44% de los casos).

La estrategia de costos bajos ha sido identificada en más de la mitad de los casos analizados. Por ejemplo, en el caso de la empresa de Diseño de Interiores la Propuesta de Valor radica en ofrecer diseños de ambientes atractivos a un segmento de mercado poco exigente. El margen de ganancia de este negocio se obtiene a partir de la entrega de un servicio novedoso pero con el uso de materiales de costo económico. La misma estrategia es seguida por el Centro de Belleza del distrito de Magdalena que ofrece un servicio enfocado a clientes de pocos ingresos económicos utilizando los recursos más económicos posibles. De la misma forma la Agencia de Viajes del distrito de Chorrillos apela a la obtención de reservas al más bajo valor posible con el fin de obtener un margen significativo de ganancia por cada una de sus ventas. La propietaria de la empresa inclusive mencionó que se vio obligada a prescindir de un local de una transitada avenida con el fin de poder ahorrar costos y enfocarse en nuevas vías de comunicación y publicidad.

Sin embargo la Estrategia de Beneficios es una modalidad de Estructura de Costos identificada en casi la mitad de los casos analizados. Por ejemplo, un común denominador de los tres centros educativos consultados era que no escatimaban en gastos para poder

Tabla 52

Tipos de Estructura de Costos en Empresas Tipo Propietario

Giro del negocio	Estrategia de Costos Bajos	Estrategia de Beneficios
Educación Especial		X
Confección	X	
Diseño de Interiores	X	
Belleza 1		X
Belleza 2	X	
Lavandería	X	
Educación Inicial 1		X
Educación Inicial 2		X
Agencia Viajes	X	
Total	5	4

conservar a sus clientes: contratar terapeutas, servicios de movilidad, adquisición de mejores mobiliarios, organización de eventos especiales, etc. La estrategia reside en ofrecer el mejor servicio posible que justifique el cobro de una pensión significativa.

¿Qué tan eficiente es la estructura de costos? ¿Considera que existe la posibilidad de que los costos puedan ser optimizados? Sí lo hemos pensado, la gente que sabe de negocios nos dice, el problema es que el nido ya empezó así, no podemos cambiarlo porque el nido no sería el mismo. Si ya existe un profesor de psicomotricidad no lo puedo quitar, tampoco a la psicóloga. Si así fuera yo estuviera bajando mi calidad educativa y mi propuesta ya no sería la misma, mejor no corro el riesgo de que el nido no tenga la misma cantidad de niños; o que el nido ya no funcione igual. De poder hacerlo, lo puedo hacer, pero en realidad lo hago quizás con respecto al material. Aunque el material no afecta mucho los costos, no es determinante. (Cristina de Magdalena 141:142)

A su vez el centro de belleza del distrito de Santiago de Surco tiene definido un nicho de clientes que espera exclusividad en el servicio. Los exclusivos productos de belleza importados establecen la diferenciación en la calidad del servicio con respecto a su competencia.

La literatura previa establece que las empresas del tipo Propietario en cuanto a su Estructura de Costos se caracterizan porque sus Costos Variables están orientados al valor: Se asumen altos costos para la resolución de problemas si estas conducirán a una lealtad de largo plazo. Clientes de las empresas tipo Propietario buscan principalmente soluciones seguras a sus problemas y no buscan servicios con precios bajos como principal atributo. (Stabell & Fjeldstad, 1998). Conforme al análisis expuesto líneas arriba estableceremos un contraste entre los resultados obtenidos entre el caso de las Mype peruanas de mujeres y lo que muestra la literatura:

- a. Los resultados del estudio son concordantes con la literatura aunque se presentan excepciones. Un grupo importante de empresas tipo Propietario aplica la estrategia de Beneficios, es decir no escatima recursos con el fin de fidelizar a sus clientes.
- b. En el mercado peruano sí existe un importante grupo de empresas que siendo del tipo Propietario apelan a la Estrategia de Costos Bajos como forma de obtención de márgenes de ganancias. Ya sea que se vean obligadas a eliminar costos por la fiera competencia o porque desean hacer llegar ofertas a segmentos de mercado que antes no podían acceder a dichos servicios o porque el modelo de negocio obliga a trabajar bajo la estrategia de costos bajos (empresas tipo Outsourcing) esta resulta una modalidad muy recurrida. Este resultado a su vez es síntoma que a las Mype peruanas les falta distinguirse claramente de su competencia diferenciándose en sus servicios y productos.

4.9.2 Análisis de la Estructura de Costos en Emprendimientos Tipo Creador

Los resultados mostrados en la tabla 53 evidencian una clara similitud en cuanto a la estrategia en la estructura de costos de las informantes, quienes coinciden en utilizar una estrategia basada en la creación de valor, ya que todas ofrecen calidad, características especiales, y rasgos personalizados en sus productos.

Tabla 53

Tipos de Estructura de Costos en Empresas Tipo Creador

Giro del negocio	Nombre	Estrategia según costos	Estrategia según valor
Fabricación	Mercedes de San Juan de Lurigancho		Sí
Pastelería	Rocío de Surco		Sí
Pastelería	Maribel de Miraflores		Sí

Tabla 54

Características de las Estructuras de Costos en Empresas Tipo Creador

Giro del negocio	Nombre	Costos fijos	Costos variables	Economías de escala	Economías de campo
Fabricación	Mercedes de San Juan de Lurigancho	Sí	Sí		
Pastelería	Rocío de Surco	Sí	Sí		
Pastelería	Maribel de Miraflores	Sí	Sí		

Otro resultado del estudio donde también se evidencia similitud es en las características de la estructura de costos de las informantes, mostrado en la tabla 54, donde se observa que las tres presentan costos fijos y variables para la producción de sus bienes. Los resultados evidencian también que sus mayores costos son tanto fijos como variables, no solamente fijos como se podría pensar para el caso de empresas de fabricación:

¿Qué es lo que le representa más como costo? La materia prima, lo principal, es mi principal dolor de cabeza, semanalmente tengo que estar pagando. (Mercedes de San Juan de Lurigancho 106:107)

¿Cuál es tu mayor costo? Mi materia prima. (Rocío de Surco 71:72)

¿En porcentajes cuánto destinas en costos? Mano de obra un 50%, el alquiler taller sería un 30% e insumos 20%. (Maribel de Miraflores 65:66)

La literatura menciona que los costos fijos principales están constituidos por los activos fijos, puesto que hay altas inversiones en equipo de producción e instalaciones, dado la alta importancia de maximizar la capacidad de utilización de la planta, así como generar altos volúmenes de producción. También menciona que los costos variables principalmente están constituidos de materia prima para la producción, y los costos también pueden verse altamente afectados por el nivel de integración vertical, lo cual puede repercutir positivamente reduciendo la incertidumbre de la oferta y la demanda. Sobre el particular, Mercedes de San Juan de Lurigancho evidenció tener un nivel de integración vertical con uno de sus proveedores al conformar una alianza estratégica, sin embargo, eso no le coadyuva positivamente en su negocio:

Mi gasto principal es la materia prima, le sigue los impuestos, el Estado. Las planillas son semanales, aunque esto ya me planifico. En lo que es mano de obra pienso que representa un 30%. Ahorita la empresa de metal mecánica está muy maltratada. Ya no hay mucha utilidad que quede. (Mercedes de San Juan de Lurigancho 109:109)

Por lo expuesto, se obtuvieron las siguientes conclusiones como resultado del análisis:

- a. Se puede decir que hay cierta consistencia entre la literatura y los resultados, al referir que los costos variables están constituidos principalmente por materia prima o insumos, lo cual sí se presenta en los tres casos de estudio.
- b. Sin embargo, no hay consistencia entre la literatura y lo evidenciado por una de las informantes -Mercedes de San Juan de Lurigancho-, en lo que respecta a la integración vertical, quien conforma una asociación clave con su proveedor de materia prima, y que no ha percibido una mejora significativa por dicho nivel de

integración vertical, con el objeto de reducir la incertidumbre de la oferta y la demanda, tal como lo señala la literatura.

4.9.3 Análisis de la Estructura de Costos en Emprendimientos Tipo Distribuidor

Los resultados mostrados en la tabla 55 evidencian una clara similitud en cuanto a la estrategia en la estructura de costos de las informantes, quienes coinciden en utilizar una estrategia basada en los costos, ya que los productos son similares y fáciles de conseguir en distintos lugares.

Tabla 55

Tipos de Estructura de Costos en Empresas Tipo Distribuidor

Giro del negocio	Nombre	Estrategia según costos	Estrategia según valor
Ferretería	Beatriz de Cercado de Lima	Sí	
Neumática	Juana de Cercado de Lima	Sí	
Minimarket	Teresa de Breña	Sí	

Tabla 56

Características de las Estructuras de Costos en Empresas Tipo Distribuidor

Giro del negocio	Nombre	Costos fijos	Costos variables	Economías de escala	Economías de campo
Ferretería	Beatriz de Cercado de Lima		Sí	Sí	
Neumática	Juana de Cercado de Lima		Sí		
Minimarket	Teresa de Breña		Sí		

Otro resultado del estudio se muestra en la tabla 56, donde también se evidencia similitud en las características de la estructura de costos de las informantes, donde se observa que las tres presentan costos variables para la compra de sus bienes. Los resultados evidencian también que sus mayores costos son justo estos, los variables. Una característica notoria es que estas tres empresas han procurado no contar con costos fijos altos, para no afectar su rentabilidad, por ejemplo, Beatriz de Cercado de Lima tiene bajos costos por el

alquiler de su tienda y Teresa de Breña, así como, Juana de Cercado de Lima, tienen locales propios.

¿El almacén es propio o lo compartes? Es propio (Juana de Cercado de Lima).

La literatura menciona que los mayores costos para la empresa tipo distribuidor incluyen el transporte, el costo de almacenamiento, la gestión de inventario, así como la administración (Betancourt, 2004). También menciona que las redes de transporte y almacenamiento constituyen en sí mismos grandes costos fijos y por tanto la escala es una variable importante en la reducción de costos.

De lo anterior, se puede decir que hay consistencia entre la literatura y los resultados, al referir que los costos fijos están constituidos principalmente por redes de transporte y almacenamiento, lo cual se presenta en los tres casos. Así mismo, hay coherencia respecto a las actividades que conducen a las tres empresas a comprar utilizando economías de escala, con la finalidad de reducir sus costos. Como resultado del análisis, se obtuvo la siguiente conclusión:

- a. Los resultados del estudio son concordantes con la literatura. Las tres empresas entrevistadas trabajan bajo una estructura de bajos costos, optimizando sus costes de transporte e inventario, así mismo, debido a sus altos costos variables utilizan la economía de escala para obtener mayores beneficios. Sin embargo, una debilidad de estos negocios es que ninguno de estos estaba dispuesto a aliarse con otras distribuidoras similares, para así obtener mayores beneficios de las economías de escala. Buscan mantener sus costos variables al mínimo pero sin interactuar con sus competidoras.

4.9.4 Análisis de la Estructura de Costos en Emprendimientos Tipo Corredor

Los resultados mostrados en la tabla 57 evidencian una clara similitud en cuanto a la estrategia en la estructura de costos de las informantes, quienes coinciden en utilizar una

estrategia basada en la creación de valor, ya que todas ofrecen calidad, características especiales y rasgos personalizados en sus productos.

Tabla 57

Tipos de Estructura de Costos en Empresas Tipo Corredor

Giro del negocio	Nombre	Estrategia según costos	Estrategia según valor
Broker de seguros	Liliana de San Isidro		Sí
Intermediación de venta de inmuebles	Sandra de San Miguel		Sí
Intermediación de venta de inmuebles	Roxana de San Borja		Sí

Tabla 58

Características de las Estructuras de Costos en Empresas Tipo Corredor

Giro del negocio	Nombre	Costos fijos	Costos variables	Economías de escala	Economías de campo
Broker de seguros	Liliana de San Isidro	Sí	Sí		
Intermediación de venta de inmuebles	Sandra de San Miguel	Sí	Sí		
Intermediación de venta de inmuebles	Roxana de San Borja	Sí	Sí		

Otro resultado del estudio se muestra en la tabla 58, donde también se evidencia similitud en las características de la estructura de costos de las informantes, donde se observa que las tres presentan costos fijos y variables.

Mi costo fijo es: Los sueldos, la publicidad, los servicios, los medios de comunicación y celulares. (Sandra de San Miguel 89:90)

La literatura menciona que los costos típicos para una empresa corredor están directamente enlazados al valor generado por sus clientes que en general consisten de dos partes principales. En primer lugar, la membresía implica un costo para el mantenimiento de la infraestructura. En segundo lugar, la utilización de la red, por ejemplo un servicio, implica un costo de transacción para la empresa (Stabell & Fjeldstad, 1998).

De lo anterior, se puede evidenciar que hay consistencia entre la literatura y los resultados, ya que las tres informantes se encuentran involucradas con la estrategia según valor. Asimismo en los tres casos dentro de su estructura de costos se presentan costos fijos y variables.

Los costos son: el pago de internet, celulares, la publicidad, el pago de las tarjetas personales, el combustible. (Roxana de San Borja 42:42)

Como resultado del análisis, se obtuvieron las siguientes conclusiones:

- a. Existe consistencia entre la literatura y los resultados, ya que, los principales costos se encuentran relacionados al valor agregado que se otorgue a los clientes, es decir la mayor información, difusión y personalización de sus productos.
- b. La estructura de costos está conformada por gastos fijos (sueldos fijos, internet, etc.) y principalmente gastos variables (comisiones, publicidad, comunicación telefónica, etc.).

4.10 ¿Cuáles son las características de los Fuentes de Ingreso de las Micro y Pequeñas Empresas conducidas por mujeres en el Perú?

El estudio ha explorado la naturaleza de los Fuentes de Ingresos en las Mype peruanas de mujeres. Por “Fuentes de Ingresos” se busca definir el dinero que una empresa genera a partir de cada segmento de clientes. La naturaleza de las Fuentes de Ingresos de las empresas han sido definidas por Osterwalder & Pigneur (2010) y son las siguientes: (a) Por la venta de bienes y activos, (b) Cobro de cuota por uso de servicio, (c) Cobro de cuota por suscripción, (d) Prestar, rentar, alquilar, (e) Licenciar el uso, (f) Comisión por corretaje y (g) Cobro por espacios publicitarios.

4.10.1 Análisis de los Fuentes de Ingresos en Emprendimientos Tipo Propietario

Los resultados de la Tabla 59 muestran que el tipo de Flujo de Ingreso más importante en las Mype peruanas lideradas por mujeres es básicamente el Cobro de una Cuota por

Servicio Prestado, identificando dicho patrón en ocho de nueve casos (88.89% de los casos). Sólo en un caso se identificó el cobro por la venta de bienes y activos (11.11% de los casos).

Como se acaba de mencionar el Cobro de Cuotas por Servicio prestado es el tipo de ingreso más común en un negocio tipo Propietario. Por ejemplo en el caso de los Centros Educativos el flujo de ingresos reside exclusivamente de las pensiones, es decir en un cobro mensual por el servicio educativo que se brinda en ese lapso. La lavandería cobra por el servicio de limpieza de prendas prestado. Los centros de estética por los servicios de belleza prestados. La agencia de viajes por servicios de turismo prestados. En todos los casos, requerir un uso adicional de los servicios involucrará un pago adicional por ellos.

Solo en un caso esta regla no se cumple. La empresa de confecciones del distrito de Breña participa de licitaciones organizadas por empresas del Estado en las que ofrece la confección de prendas de vestir especializadas. Solo en este caso el ingreso que recibe esta empresa es producto de la venta de los bienes y activos ofrecidos en el proceso de licitación.

Tabla 59

Formas de Generación de Fuentes de Ingreso en Empresas Tipo Propietario

Tipo de Negocio	Por la venta de bienes y activos	Cobrando una cuota por uso de servicio	Cobrando cuota por suscripción	Prestar, rentar, alquilar
Educación Especial		X		
Confección	X			
Diseño de Interiores		X		
Belleza 1		X		
Belleza 2		X		
Lavandería		X		
Educación Inicial 1		X		
Educación Inicial 2		X		
Agencia Viajes		X		
Total	1	8		

La literatura previa establece que las empresas del tipo Propietario en cuanto a sus Fuentes de Ingreso se caracterizan por el uso de una tarifa por servicio. Si más se usa el servicio, más paga el cliente (Christensen, Grossman & Hwang, 2009). Conforme al análisis expuesto líneas arriba estableceremos un contraste entre los resultados obtenidos entre el caso de las Mype peruanas de mujeres y lo que muestra la literatura:

- a. Los resultados del estudio son concordantes con la literatura aunque se presenta una excepción. Las empresas tipo Propietario básicamente cobran una cuota por prestar un servicio, tal como lo indica la teoría. Si deseo recibir más servicio debo pagar más por recibirlo.
- b. La excepción detectada reside en la figura del Outsourcing. Modalidad de trabajo muy común en ámbito empresarial peruano. No necesariamente por más servicio se recibe un pago adicional. En esta figura las retribuciones toman la forma de Ingreso por la venta de bienes o servicios.

4.10.2 Análisis de los Fuentes de Ingresos en Emprendimientos Tipo Creador

La tabla 60 evidencia que hay similitud en la forma de generar ingresos por parte de las informantes, lo cual se da a través de la venta de activos, es decir, la venta de sus derechos de propiedad sobre un producto físico (Osterwalder & Pigneur, 2010). Los resultados de la tabla 61 evidencian también similitud entre las informantes, en sus mecanismos de fijación de precios, debido a que todas ellas definen sus precios en base a variables estáticas, tales como precios fijos para productos individuales, y en base a la calidad o cantidad de los mismos.

Otro resultado del estudio es que las mujeres empresarias informantes perciben cierta estabilidad en la única fuente de ingresos que poseen, de ahí que no tengan otra forma de generar ingresos. Sin embargo, hay que considerar que si bien se trata de una única fuente de ingresos, cada una tiene diversos productos, cada uno con un determinado valor y dirigido a diferentes segmentos de mercado:

Tabla 60

Formas de Generación de Fuentes de Ingreso en Empresas Tipo Creador

Giro del negocio	Nombre	Venta de activos	Cuota por uso	Cuota de suscripción	Préstamo/ alquiler/ leasing	Concesión de licencias	Gastos de corretaje	Publicidad
Fabricación	Mercedes de San Juan de Lurigancho	Sí						
Pastelería	Rocío de Surco	Sí						
Pastelería	Maribel de Miraflores	Sí						

Lima gas me pone una orden anual, por decirle 25 mil reguladores anuales, entonces yo tengo un programa para abastecerle cuántos reguladores les voy a vender mensualmente. (Mercedes de San Juan de Lurigancho 58:58)

¿El hecho de que te encuentres dentro del club, involucra a que tus ventas sean mayores? Siempre son las mismas personas, es un círculo que siempre está girando y girando. Yo ya sé quién va los lunes, miércoles y viernes, y quienes van los martes, jueves y sábados. Ya conozco quién es el abuelito de tal, el papá, la mamá y qué sé yo. Por lo general son los mismos que rotan. (Rocío de Surco 28:29)

¿Qué tan estables son tus fuentes de ingresos? Fácil el 95% es de las ventas de productos, y lo otro es muy esporádico. Las tortas en general es bastante estable.

(Maribel de Miraflores 71:72)

La literatura señala que el valor del producto puede ser medido como el precio que los compradores están dispuestos a pagar por un producto, siendo la cantidad total de flujos de ingreso igual, más o menos, a la cantidad de productos vendidos multiplicados por dicho precio. Esto resulta ser la base del enfoque realizado en el estudio, ya que las empresas deben preguntarse qué valor está dispuesto a pagar cada segmento de mercado, y a partir de ahí, crear un amplio rango de posibles fuentes de ingresos en cada segmento de mercado. Por lo expuesto, se obtuvo la siguiente conclusión como resultado del análisis:

- a. Los resultados son consistentes con la literatura, ya que se evidencia el concepto de valor en cada uno de los productos que ofrecen las informantes, al considerar ciertos mecanismos para la fijación de sus precios, según el tipo de producto y sus características, tal como se evidenció en la tabla 61.

Tabla 61

Mecanismos de Fijación de Precios en Empresas Tipo Creador

Giro del negocio	Fabricación	Pastelería	Pastelería
Nombre	Mercedes de San Juan de Lurigancho	Rocío de Surco	Maribel de Miraflores
Lista de precios fija	Sí	Sí	Sí
Según características del product	Sí	Sí	Sí
Según segmento de Mercado			
Según volumen			
Negociación			
Gestión de la rentabilidad			
Mercado en tiempo real			
Subastas			

4.10.3 Análisis de los Fuentes de Ingresos en Emprendimientos Tipo Distribuidor

La tabla 62 evidencia que hay similitud en la forma de generar ingresos por parte de las informantes, lo cual se da a través de la venta de activos, es decir, la venta de sus derechos de propiedad sobre un producto físico (Osterwalder & Pigneur, 2010).

Otro resultado del estudio es que las mujeres empresarias informantes perciben cierta estabilidad en la única fuente de ingresos que poseen, de ahí que no tengan otra forma de generar ingresos. Sin embargo, hay que considerar que si bien se trata de una única fuente de

Tabla 62

Formas de Generación de Fuentes de Ingreso en Empresas Tipo Distribuidor

Giro del negocio	Nombre	Venta de activos	Cuota por uso	Cuota de suscripción	Préstamo/ alquiler/ leasing	Concesión de licencias	Comisión por corretaje	Publicidad
Ferretería	Beatriz de Cercado de Lima	Sí						
Neumática	Juana de Cercado de Lima	Sí	Sí					
Minimarket	Teresa de Breña	Sí	Sí					

ingresos, cada una tiene diversos productos, cada uno con un determinado valor y dirigido a diferentes segmentos de mercado:

¿Cuál considera que es su propuesta de valor, que hace que su producto se venda más que el de su competencia? ¿En qué se diferencia de la competencia? La estrategia es que yo tengo que tener marcas de acuerdo al cliente, porque la empresa grande formal siempre va a querer una buena herramienta, en cambio la empresa pequeña querrá un producto de un poco de menos calidad y de menor costo. (Beatriz de Cercado de Lima 10:11)

La literatura señala que estas empresas obtienen sus ingresos de recibir un cierto margen del precio final de los productos que ellos distribuyen (Goldberg & Campa, 2010). Esto resulta ser totalmente cierto, ya que las empresas deben preguntarse qué valor está dispuesto a pagar el cliente, y a partir de allí, crear un amplio rango de posibles fuentes de ingresos en cada segmento de mercado.

Por lo tanto, los resultados son consistentes con la literatura, ya que se evidencia el concepto de valor en cada uno de los productos que se ofrecen a las informantes, y se consideran ciertos mecanismos para la fijación de precios, según los costos históricos, el tipo

de producto y sus características, tal como se evidenció en la tabla 62. Como resultado del análisis se obtuvo la siguiente conclusión:

- a. Los resultados obtenidos del estudio con concordantes con la literatura, pues las tres empresas distribuidoras entrevistadas tienen como fuente de ingreso la venta de sus productos físicos y por ende la obtención de un margen de ganancia. En este aspecto las empresas hacen todo lo posible por conseguir productos a precios bajos para de esta forma poder obtener un mayor margen de ganancia.

4.10.4 Análisis de los Fuentes de Ingresos en Emprendimientos Tipo Corredor

La tabla 63 evidencia que hay similitud en la forma de generar ingresos por parte de las informantes, quienes obtienen una comisión cada vez que consiguen una venta. A pesar de contar con una sola fuente de ingresos las mujeres empresarias informantes perciben cierta estabilidad en su única fuente de ingresos:

Es a través de comisiones, es únicamente las comisiones. No tengo otra forma de generar ingresos. (Roxana de San Borja 46:46)

Tabla 63

Formas de Generación de Fuentes de Ingreso en Empresas Tipo Corredor

Giro del negocio	Nombre	Venta de activos	Cuota por uso	Cuota de suscripción	Préstamo/ alquiler/ leasing	Concesión de licencias	Comisión por corretaje	Publicidad
Broker de seguros	Liliana de San Isidro						Sí	
Intermediación de venta de inmuebles	Sandra de San Miguel						Sí	
Intermediación de venta de inmuebles	Roxana de San Borja						Sí	

La literatura señala que el modelo de ingresos de una empresa tipo corredor usualmente consiste de la tarifa del servicio de ‘networking’ de las dos partes por separado.

Primero, hay una tarifa por suscripción para ser parte de la red y en segundo lugar hay una tarifa por el real uso del servicio provisto. Como resultado del análisis se obtuvo la siguiente conclusión:

- a. Los resultados son consistentes con la literatura, ya que se evidencia el concepto de valor en los productos que ofrecen las informantes, y el cobro de comisión por cada venta.

4.11 Resumen del Análisis de los Modelos de Negocio Estudiados

A continuación se presentan los 4 modelos de negocio estudiados:



4.11.1 Empresas Tipo Propietario

La siguiente figura muestra el resultado del análisis del modelo tipo Propietario:

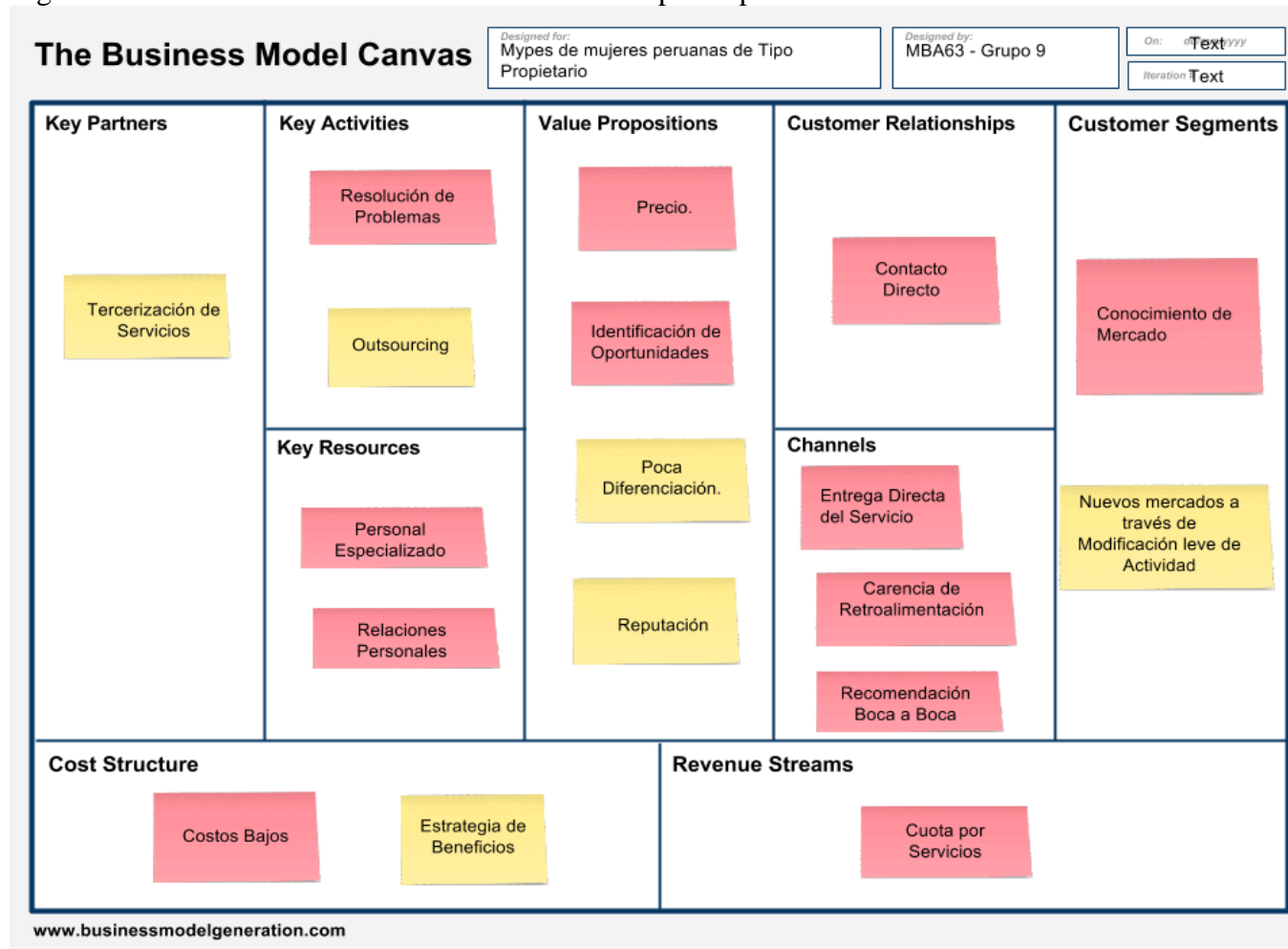


Figura 8. Análisis del Modelo Tipo Propietario

4.11.2 Empresas Tipo Distribuidor

La siguiente figura muestra el resultado del análisis del modelo tipo Distribuidor:

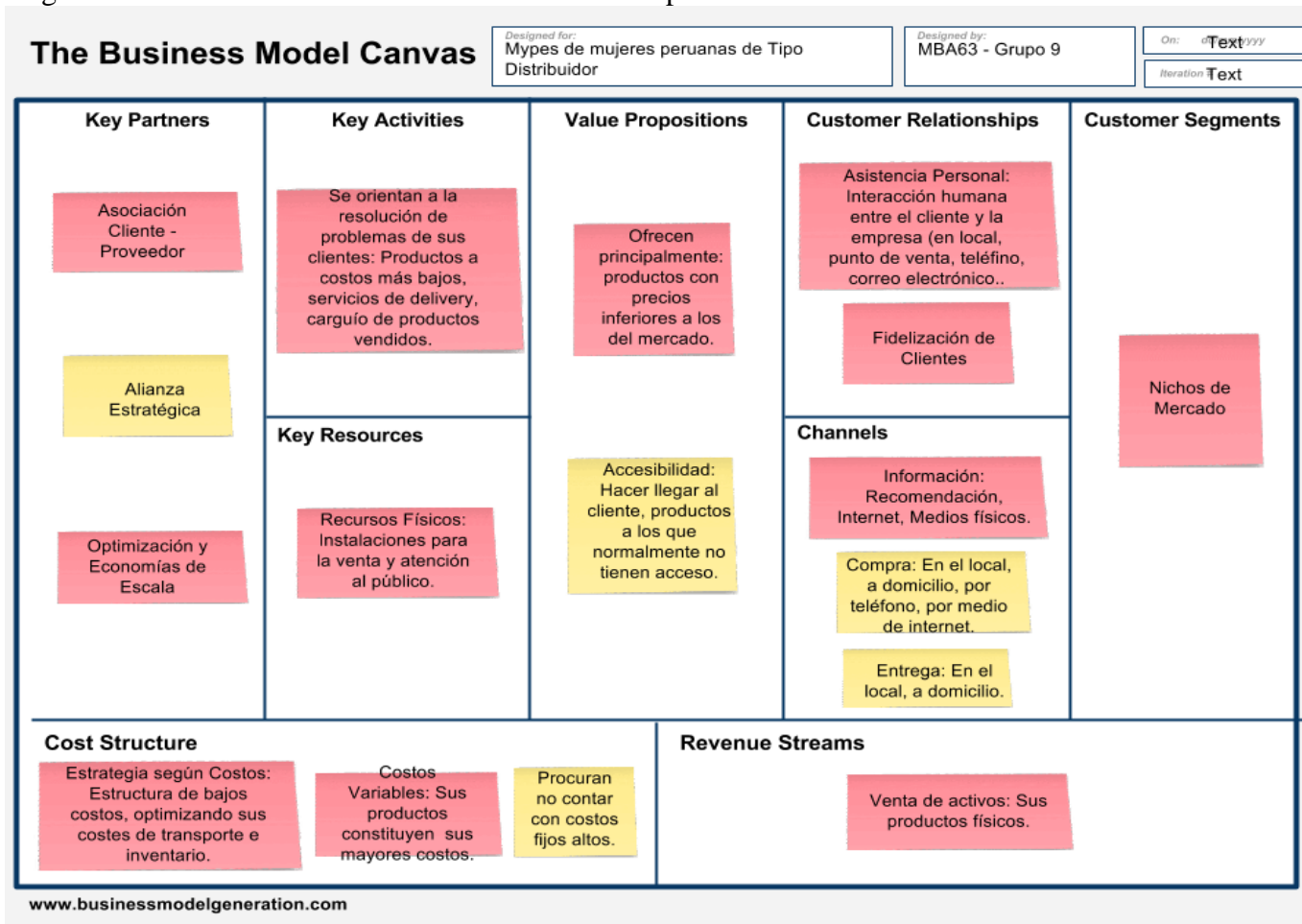


Figura 9. Análisis del Modelo Tipo Distribuidor

4.11.3 Empresas Tipo Corredor

La siguiente figura muestra el resultado del análisis del modelo tipo Corredor:

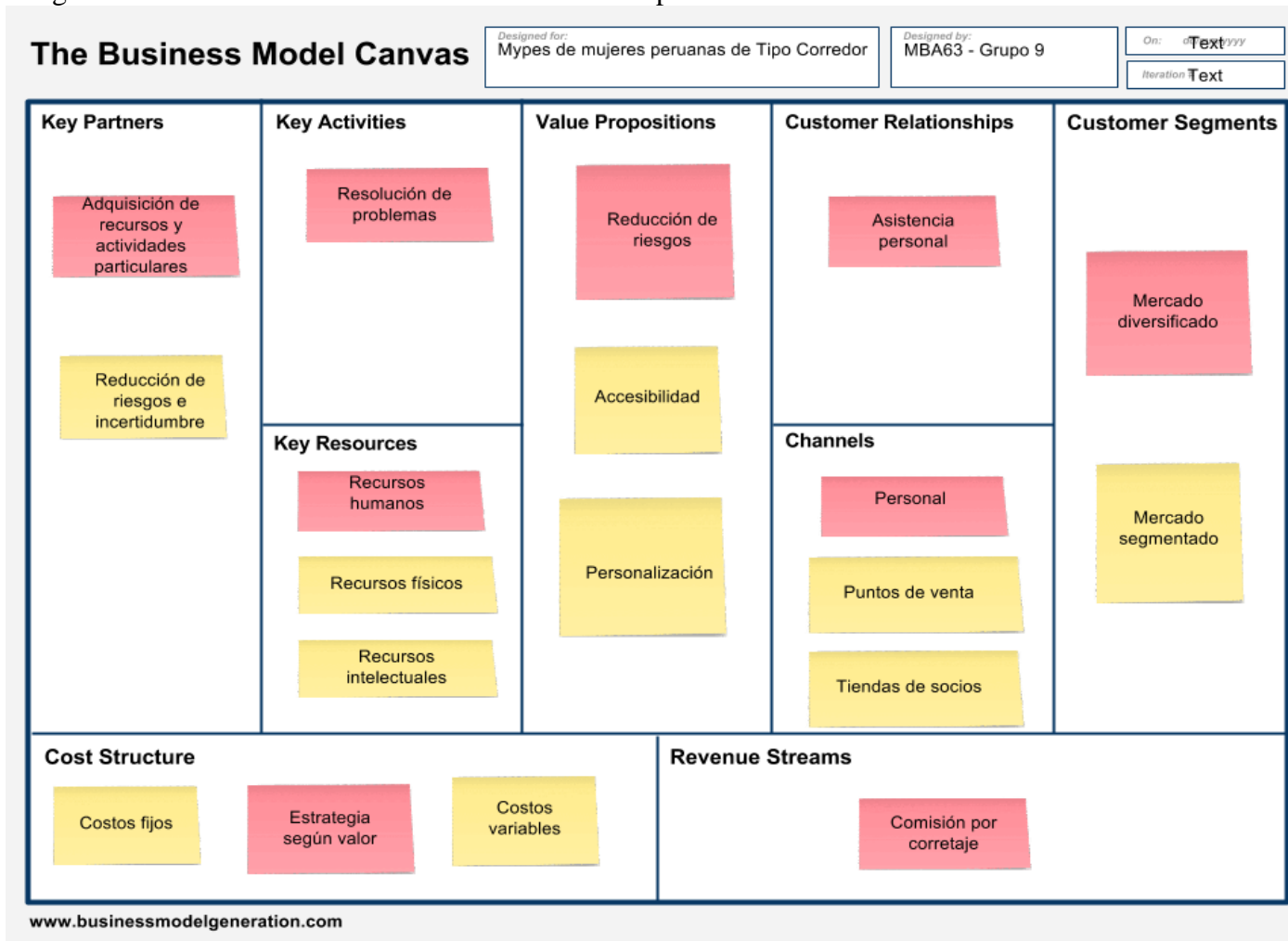


Figura 10. Análisis del Modelo Tipo Corredor

4.11.4 Empresas Tipo Creador

La siguiente figura muestra el resultado del análisis del modelo tipo Creador:

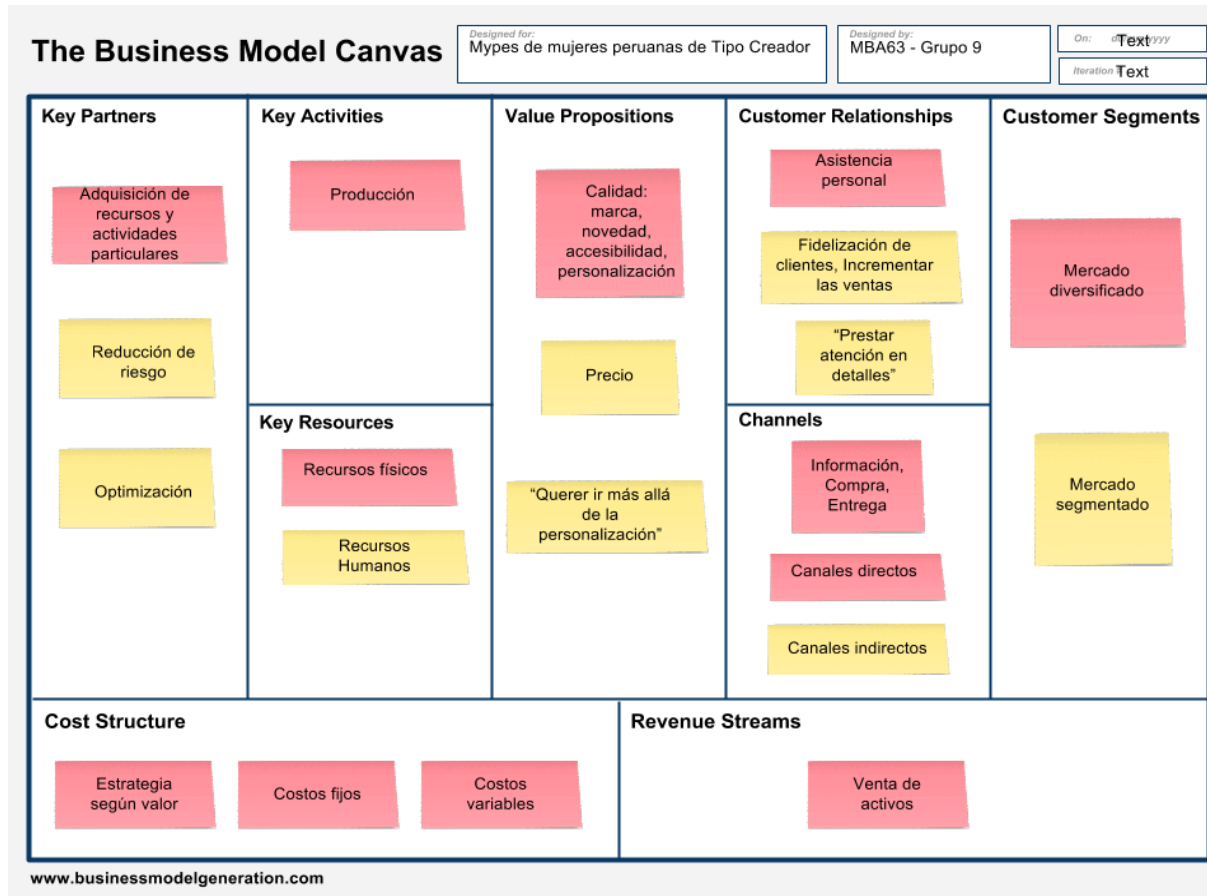


Figura 11. Análisis del Modelo Tipo Creado

Capítulo V: Conclusiones y Recomendaciones

El presente capítulo presenta las conclusiones y recomendaciones del estudio.

5.1 Conclusiones

Las conclusiones del estudio son las siguientes:

Según las características de las Propuestas de Valor de las Micro y Pequeñas Empresas conducidas por mujeres en el Perú

1. Los resultados muestran un buen nivel de coherencia con lo expuesto en la literatura, en los cuatro tipos de negocio. La única situación donde no se evidenció coherencia se dio en el tipo de negocio Propietario, donde la literatura consideró que el servicio ofrecido por dichas empresas es único. Al respecto, una de las características de las Mype peruanas conducidas por mujeres es que parece que invierten muy poco en innovación, o se esfuerzan muy poco en diferenciarse con sus productos y servicios.
2. Se han evidenciado una serie de elementos o factores que las informantes ofrecen en sus distintas propuestas de valor, y que no estarían considerados en el modelo de negocios de Osterwalder y Pigneur. Sin embargo, se ha podido inferir que todos aquellos nuevos factores encontrados, así como los que están incluidos en el modelo de negocios utilizado, estarían vinculados con la nueva concepción de calidad total.
3. Se ha encontrado evidencias, en algunas de las empresas lideradas por las informantes participantes del estudio, que intentan ofrecer un mayor valor agregado a sus productos, probablemente debido a ciertas cualidades que son características en las mujeres. A saber, el querer ir más allá de la personalización así como la ética presente en todo momento podrían ser valores que derivan de rasgos característicos en las mujeres, y que serían factores positivos a tomar en cuenta que coadyuvan a incrementar valor en los diferentes modelos de negocio.

Según las características de los Clientes de las Micro y Pequeñas Empresas conducidas por mujeres en el Perú

1. Los resultados muestran un buen nivel de coherencia con lo expuesto en la literatura, en los cuatro tipos de negocio. Sin embargo, sí se evidenció ciertas diferencias en el tipo de negocio Creador, debido a que si bien dichos negocios están enfocados a la venta de productos estandarizados, también pueden ofrecer productos personalizados. En tal sentido, es posible encontrar distintos tipos de negocio cuya propuesta de valor esté dirigida no solo a productos estandarizados sino también personalizados.
2. El estudio también evidencia que todas las informantes tienen plenamente identificados sus segmentos de clientes, agrupándolos según sus necesidades comportamientos y atributos.
3. Los resultados muestran que las informantes siempre están dispuestas a ofrecer propuestas de valor completamente distintas a las que normalmente ofrecen, y atender a segmentos de mercado adicionales a los que normalmente están enfocadas para la venta de sus productos.

Según las características de la Relación con sus Clientes de las Micro y Pequeñas Empresas conducidas por mujeres en el Perú

1. Las Mype peruanas conducidas por mujeres, parecen mantener un contacto directo con sus clientes, ayudándolos con la solución de sus problemas a través de la actividad principal del negocio, y estableciendo una relación personal con el cliente.
2. Por su condición de mujer, las informantes parecen tener ciertas cualidades o características intrínsecas en ellas, tales como prestar mayor atención en detalles o manejar mejor el tema de empatía, de lo cual se ha encontrado evidencias en algunas de ellas y en diferentes tipos de negocio tales como el Creador y el Corredor. Esto podría resultar ser un factor a tomar en cuenta en las relaciones clave con los clientes

en los diferentes tipos de negocio, y que permitirían tener una mejor relación con aquellos.

Según las características de los Canales de Comunicación y Distribución de las Micro y Pequeñas Empresas conducidas por mujeres en el Perú

1. Los resultados no muestran un buen nivel de coherencia con lo expuesto en la literatura. Esto debido a que: (a) en algunas empresas tipo Propietario, los servicios no eran suministrados teniendo un trato directo con el cliente como lo indica la literatura, sino que éste se realizaba a través de medios electrónicos; y (b) en las empresas tipo Creador, solo una informante evidenció mantener una relación cercana con sus proveedores y distribuidores tal como lo indica la literatura, mientras que las otras dos sólo evidenciaron tener proveedores para sus suministros. Sin embargo, es posible que esto último se deba al tiempo relativamente corto que ambas tienen en el mercado.
2. Los resultados muestran ciertas similitudes entre los cuatro tipos de negocios: (a) las Mype peruanas consideradas en el estudio carecen de estrategias de comunicación, siendo la más recurrida la recomendación boca a boca; (b) las Mype peruanas consideradas en el estudio carecen de estrategias de retroalimentación.

Según las características de las Asociaciones Clave de las Micro y Pequeñas Empresas conducidas por mujeres en el Perú

1. Los resultados muestran heterogeneidad en la coherencia entre la literatura y los cuatro tipos de negocios. Así, en los tipos de negocio Creador y Distribuidor existe coherencia con la literatura, por cuanto se evidenció la presencia de proveedores y distribuidores clave, con los cuales ambos tipos de negocio tienen una buena relación contractual. Sin embargo, en los otros dos casos no se observó coherencia con la literatura, ya que pocas empresas tipo Propietario confirmaron la tercerización de servicios limitada; y en el caso tipo corredor, sólo una de las tres informantes

evidenció tener, no como socio sino proveedor clave, a una asociación que rige a nivel nacional y que brinda información muy importante para las empresas dedicadas a la intermediación de ventas de inmuebles.

2. Los resultados muestran que en algunos casos las asociaciones clave no están conformadas o establecidas, encontrándose situaciones tales como: (a) la Mype depende de recursos que son clave para ella y que son suministrados sólo por proveedores sin ningún, tipo de vínculo o asociación con ella; (b) la Mype posee cierta independencia debido a que su propuesta de valor depende del propio conocimiento que ella misma tiene. En tal sentido, se podría inferir que las Mype consideradas en el estudio pueden salir adelante sin contar con algún tipo de asociación o relación cercana con algún socio o proveedor.
3. Sin embargo, también se ha podido inferir por otros casos del estudio, que hay una cierta tendencia a recurrir a la asociación o a la búsqueda de proveedores o socios clave idóneos, contribuyendo al fortalecimiento de los negocios, o buscando la tercerización de parte de alguno de sus servicios principales con el fin de librarse de sus cargas laborales.

Según las características de las Actividades Clave de las Micro y Pequeñas Empresas conducidas por mujeres en el Perú

1. Los resultados muestran que existe coherencia con la literatura al identificar que para los cuatro tipos de empresa, todas estas están orientadas a la resolución de problemas de sus clientes.
2. Las mujeres empresarias del estudio no solamente están enfocadas a vender sus productos tales como bienes o servicios, sino que se interesan realmente en que sus clientes tengan una experiencia satisfactoria, superando las expectativas que hayan tenido acerca de sus productos.

3. Los resultados muestran que las informantes siempre están dispuestas a ofrecer propuestas de valor completamente distintas a las que normalmente ofrecen, y atender a segmentos de mercado adicionales a los que normalmente están enfocadas para la venta de sus productos.
4. Las mujeres empresarias consideradas en el estudio están dispuestas a realizar actividades que permitan entregar una nueva propuesta de valor a sus clientes, con la finalidad de retenerlos asegurando su retorno.

Según las características de los Recursos Clave de las Micro y Pequeñas Empresas conducidas por mujeres en el Perú

1. Los resultados muestran que existe coherencia con la literatura al identificar que los cuatro tipos de empresa, si bien cada una tiene recursos clave distintos, están orientadas a satisfacer las necesidades de sus clientes. Todos los recursos clave están dispuestos para agregar valor a la organización, y consideran al cliente como su piedra angular, para que su organización tenga éxito y pueda mantenerse en el tiempo.
2. Las mujeres empresarias parecen más conscientes respecto de la estrategia ganar-ganar para su organización y los clientes, ampliando este espectro inclusive hacia los proveedores y socios estratégicos de su organización.
3. Las mujeres empresarias mantienen la mayoría de sus recursos físicos clave dentro de su propiedad, de tal forma que pueden controlarlos y minimizar los riesgos para la correcta operación de su empresa.

Según las características de la Estructura de Costos de las Micro y Pequeñas Empresas conducidas por mujeres en el Perú

1. Los resultados muestran que existe coherencia con la literatura, pues la gran mayoría de las empresas entrevistadas trabajan bajo una estructura de bajos costos. Estas empresas se esfuerzan por conseguir los costos más bajos por parte de sus

proveedores, respetando siempre el nivel de calidad requerido, con la finalidad de poder atraer clientes y competir en costos. Una vez que tienen cubierta la estrategia según costos, incluyen algunas actividades adicionales para agregar valor a sus clientes sin que ello merme significativamente sus costos.

2. Las mujeres empresarias están orientadas principalmente a competir en base a costos bajos, como una forma de obtener mayores márgenes de ganancias. Esto debido a que: (a) se ven obligadas a eliminar costos por la intensa competencia, (b) desean hacer llegar ofertas a segmentos de mercado quienes antes no podían acceder a dichos servicios, o (c) el modelo de negocio la obliga a trabajar bajo la estrategia de costos bajos (empresas tipo outsourcing). Este resultado es un síntoma que hace notar que las Mype peruanas aún no están totalmente convencidas de los beneficios que podría traerles, según el tipo de negocio, el trabajar en base a una diferenciación de sus productos y/o servicios.
3. Las mujeres empresarias parecen estar poco a poco, mejorando su percepción respecto a la forma de agregar valor a sus clientes, si bien continúan compitiendo en base a costos bajos, están comenzando a desarrollar estrategias diferenciadoras que les está dando buenos resultados, logrando así atraer y fidelizar a sus clientes.

Según las características de los Fuentes de Ingreso de las Micro y Pequeñas Empresas conducidas por mujeres en el Perú

1. Los resultados muestran que existe coherencia con la literatura, pues las empresas entrevistadas tienen como fuente de ingreso la venta de sus productos, y por ende la obtención de un margen de ganancia. En este aspecto las empresas hacen todo lo posible por bajar sus costos, para poder asegurar la afluencia de clientes y la obtención de ganancias, de forma tal que no afecte su liquidez.

2. Las mujeres empresarias parecen estar inmersas en un proceso de desarrollo respecto a su visión de modelo de negocio, pues cada vez interiorizan más y se convencen de los beneficios económicos que conlleva el agregar valor a sus productos, logrando diferenciarse de sus competidores y teniendo como consecuencia mayores márgenes de ganancia.

5.2 Contribuciones

A continuación se presentan las siguientes contribuciones prácticas y teóricas:

5.2.1 Contribuciones prácticas

Se ha evidenciado en los negocios de las mujeres propietarias de las Mype peruanas, una orientación a lograr la satisfacción de sus clientes, no solo con precios asequibles sino también a través de estrategias de valor agregado que permiten atraerlos y fidelizarlos. Esta característica podría potenciarse y aprovecharse, para incentivar a las Mype peruanas a dar el siguiente paso y direccionarlas de lleno a la optimización de sus modelos de negocio, mejorando su propuesta de valor y ampliando sus mercados objetivo para hacerlas cada vez más competitivas, tanto a nivel nacional como internacional.

Se ha podido identificar también ciertas fortalezas de las Mype lideradas por mujeres, y que parecen ser características intrínsecas en ellas, según lo encontrado en el estudio; aspectos tales como: el querer ir más allá de la personalización, la ética presente en todo momento, prestar mayor atención en detalles o manejar mejor el tema de empatía. Esto podría resultar ser factores clave a tomar en cuenta en los diferentes componentes de un negocio, tales como propuesta de valor, las relaciones con los clientes y actividades clave.

5.2.2 Contribuciones teóricas

Para la presentación y discusión de resultados de la presente investigación, se tomó como guía el modelo teórico Canvas de Osterwalder & Pigneur (2010), el cual permitió examinar el funcionamiento de un negocio a partir de sus nueve elementos: segmentos de

clientes, relaciones con los clientes, canales de distribución, propuesta de valor, recursos clave, socios clave, recursos clave, estructura de costos y fuentes de ingresos.

Por otro lado, las muestras -micro y pequeñas empresas conducidas por mujeres en el Perú- elegidas para el presente estudio, fueron clasificadas según el modelo teórico MIT: empresas tipo Creador, Distribuidor, Propietario y Corredor.

Finalmente, se presentó un análisis completo de las empresas lideradas por mujeres, clasificadas según la tipología propuesta por el modelo MIT, y utilizando además el modelo Canvas de Osterwalder, a fin de identificar las características básicas de cada una de las empresas consideradas en el estudio, logrando de esa manera el objetivo del estudio:

identificar las características de las micro y pequeñas empresas conducidas por mujeres en el Perú.

5.3 Recomendaciones para Futuras Investigaciones

A continuación se sugieren las siguientes recomendaciones:

Primera. Debido a que el presente estudio no alcanzó la saturación de muestras, al considerar sólo 18 emprendimientos de mujeres peruanas idóneas según el perfil establecido para el estudio, es posible proseguir con las investigaciones en más empresas lideradas por mujeres, basándose en los cuatro tipos de negocio del modelo MIT, así como en la herramienta para el análisis de los casos según el modelo Osterwalder-Pigneur.

Segunda. Considerar la escasa disponibilidad de información sobre el perfil de las informantes para futuras investigaciones. A saber, existen pocas asociaciones de mujeres empresarias sobre la cual se pueda construir una muestra representativa de la población - emprendimientos conducidos por mujeres peruanas- para el presente estudio. En tal sentido, se podría solicitar información de nuevas informantes a empresas especializadas de base de datos que pudieran tener información de tipos de negocio propietario, creador, distribuidor y corredor, de acuerdo al modelo teórico MIT Business Model Archetypes (BMAs).

Tercera. Para el presente estudio sólo se consideró una dimensión de la tipología de modelos de negocios propuesta por Weill (2005), a saber, las generadas por el tipo de derechos que se venden (Creador, Distribuidor, Propietario y Corredor). Se recomienda considerar para futuros trabajos de investigación la otra dimensión del modelo, a saber, la generada por la naturaleza del activo que se comercia (Activos financieros, intangibles y humanos).

Cuarta. En el presente proyecto de investigación no se realizó una evaluación exhaustiva de todos los marcos teóricos existentes de modelos de negocio. Aquello pudiera haber significado no haber evaluado posibles características importantes de las empresas peruanas analizadas. Se recomienda para futuros trabajos de investigación realizar la comparación de los modelos y seleccionar la más adecuada para el estudio.

Quinta. El presente estudio de investigación solo se limitó a describir las características de las empresas del tipo Mype lideradas por mujeres para la circunscripción de Lima Metropolitana únicamente. Se recomienda considerar para posteriores trabajos de investigación a las empresas pertenecientes a las circunscripciones de las provincias del país con el fin de tener un marco definitivo de la naturaleza de los modelos de negocio de las empresas de mujeres peruanas.

Referencias

- Ahmad, M. & Dhafr, N. (2002). *Establishing and improving manufacturing performance measures*. Robotics and Computer Integrated Manufacturing, vol.18, pp.171-176.
- American Express OPEN (2013, marzo). *The 2013 State of Women Owned Businesses Report*. Recuperado de: <http://www.womenable.com>
- Amit, R. & Zott, C. (2001). *Value creation in e-business*. Strategic Management Journal, 22, pp. 493-520.
- Anderson, E. & Weitz, B. (1992). *The use of pledges to build and sustain commitment in distribution channels*. Journal of Marketing Research, vol 29, no.1, pp.18-34.
- Antúnez, V. (2013, 17 de octubre). *Un premio creado a la medida de emprendedores visionarios*. El Comercio. Recuperado de: <http://elcomercio.pe/economia/1646090/noticia-premio-creado-medida-emprendedores-visionarios>
- Arbulú, J. (2006, diciembre). La PYME en el Perú. PAD. *Revista de Egresados*. Recuperado de: <http://cendoc.esan.edu.pe/fulltext/e-journals/PAD/7/arbulu.pdf>
- Avolio, B. (2008). *Un Estudio Exploratorio del Perfil de las Mujeres Empresarias en el Perú*
- Banco Mundial (2010). *Mujeres Empresarias: Barreras y Oportunidades en el Sector Privado Formal en América Latina y el Caribe*. Washington D.C.
- Banco Mundial (2009). *Country partnership strategy progress report for the Republic of Peru for the period FY07-FY09*. Washington, DC (Report 46944-PE)
- Behling, J. H. (1984). *Guidelines for preparing the research proposal* (edición revisada). Lanham, MD: University Press of America.
- Betancourt, R. (2004). *The Economics of Retailing and Distribution*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing.
- Bovee, C., Thill, J. & Mescon, M. (2007). *Excellence in business*. New York: Pearson Prentice Hall.

- Casadesus-Masanell, R. & Ricart, J. (2010). *From strategy to business models and to tactics*. Long Range Planning, 43, pp. 195-215.
- Castilla, M. (2012, 18 de mayo) *II Seminario Internacional "Perspectivas para el Desarrollo: Finanzas Públicas y Desarrollo en América Latina"*. Conferencia organizada por la Facultad de Economía de la Universidad del Pacífico.
- Chesbrough, H. & Rosenbloom, R. (2002). *The role of the business model in capturing value from innovation: Evidence from Xerox Corporation's technology spinoff companies*. Industrial and Corporate Change, 11: p. 533-534.
- Christensen, C., Grossman, J. & Hwang, J. (2009). *The Innovators Prescription: A Disruptive Solution for Health Care*. New York: McGraw-Hill.
- Creswell, J. (2003). *Research design: Qualitative, quantitative and mixed methods approaches*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- D'Alessio, F. (2013). *El enfoque estratégico, Un Enfoque de Gerencia*. México D.F., México: Pearson.
- Daniels, L. & Mead, D. (1998). *The Contribution of Small Enterprises to Household and National Income in Kenya, Economic Development and Cultural Change*, 45-71.
- Del Castillo, E. (2013, marzo). *Equidad de género en la práctica empresarial. Un tema de principios y de acción*. Recuperado de <http://blogs.gestion.pe/reinventarse/2013/03/equidad-de-genero-en-la-practi.html>
- Deloitte (2011). *The Gender Dividend: Making the Business Case for Investing in Women*. Recuperado de: <http://www.deloitte.com/investinginwomen>
- Eisenhardt, K. (1989). *Building theories from case study research*. Academy of Management Review, 14(4), 532-550.
- El 74% de MYPE vende menos de US\$30 mil. (2012, 20 de septiembre). *Peru21*. Recuperado de: <http://peru21.pe/impresa/74-mype-vende-menos-us30-mil-2042974>

- Erol, I. & Ferrel W. (2004). *A methodology to support decision making across the supply chain of an industrial distributor*. International Journal of Production Economics, vol. 89, no. 2, pp. 119-129.
- Fjeldstad, O. (2005). *Transforming Value Creation: Implications for Business Models and Business Practices*. Presentation in Helsinki.
- Fjeldstad, O. & Ketels, C. (2006). *Competitive Advantage and the Value Network Configuration: Making Decisions at a Swedish Life Insurance Company*. Long Range Planning Journal, vol.39, no. 2, pp. 109-131.
- Gay, L. & Airasian, P. (1992). *Educational research. Competencies for analysis and applications* (7a ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Gemechis T. (2007). *Attitude Of College Students Towards Entrepreneurship: A Case Study of Addis Ababa University and Rift Valley University College*. Addis Ababa, Ethiopia
- Ghobadian A. & Gallear D. (1996). *Total quality management in SMEs*. Omega, 24(1): 83
- Glaser, B., & Strauss, A. (1967). *The discovery of grounded theory*. Chicago: Aldine Publishing Company.
- Goldberg, L. & Campa, J. (2010). *The Sensitivity of the CPI to Exchange Rates: Distribution Margins, Imported Inputs and Trade Exposure*. The Review of Economics and Statistics, vol.92, no. 2, pp. 392-407.
- Goldman S. (2007). *Gender Inequality, Growth and Global Ageing*.
- Greene, P.G., Hart, M.M., Gatewood, E.J., Brush, C.G. and Carter, N.M. (2003). *Women entrepreneurs moving front and center: an overview of research and theory*, Coleman Foundation White Paper Series, available at:
<http://usasbe.org/knowledge/whitepapers/greene2003.pdf> .
- Griffin, T. & Ebert, R. (2006). *Business* (8th ed.). New York: Pearson Prentice Hall.

- Gummeson, E. (2002). *Qualitative methods in management research* (2a ed.). San Francisco, CA: Sage.
- Habaradas, R. (2008). *SME development and technology upgrading in Malaysia: lessons for the Philippines*. *J. Int. Bus. Res.* 7(1): 89 - 116.
- Haris, M., Ayyub, S., Zaman, Q. & Yasir, M. (2012). *Factors affecting small business performance in Punjab-Pakistan: A gender based analysis*. Recuperado de: <http://journal-archievs19.webs.com/687-697.pdf>
- Hisrich, R., Peters, M. & Shepherd, D. (2005). *Entrepreneurship* (6th Ed.) McGrawHill.
- Hopkins, W. (2010). *Top Distribution Industry Key Trends and Issues*. BCG Systems
- Hutt, M. & Speh, T. (2007). *Business Marketing Management: B2B*. Mason:Thomson South-Western.
- ILO (2011). *Women and Labour Markets in Asia: Rebalancing for Gender Equality*. Recuperado de: <http://www.ilo.org>
- INEI (2012) *Resultados de la Encuesta de Micro y Pequeña Empresa 2012*. Lima: INEI.
- INEI (2011). *Perú. Evolución de los indicadores de los Objetivos de Desarrollo del Milenio al 2011*. Lima: INEI-ONU
- INEI-ENAHO (2004). *Encuesta Nacional de Hogares. ENAHO-2004*
- Johnson, M., Christensen, C. & Kagermann, H. (2008). *Reinventing your business model*. Harvard Business Review, 86, pp. 50-59.
- Kats, M. & Shapiro, C. (1985). *Network Externalities, Competition and Compatibility*. The American Economic Review, Vol.75, No.3, pp. 424-440.
- Ladzani, W. & Van Vuuren, J. (2002). *Entrepreneurship training for emerging SMEs in South Africa*. *J. Small Bus. Manage.*, 40(2): 154-161.

- Laffey, D. & Gandy, A. (2009). *Applying Stabell and Fjeldstad's value configurations to E-commerce: A cross-case analysis of UK comparison websites*. The journal of Strategic Information Systems. Vol. 18, No.4, pp. 192-204.
- Loscocco, K. A., Robinson, J., Hall, R. H., & Allen, J. K. (1991) *Gender and Small Business Success: An Inquiry into Women's Relative Disadvantage*, *Social Forces*, 65-85.
- Magretta, J. (2002). *Why business models matter*. Harvard Business Review, 80, pp. 86-92
- Mariel, C. (2012, marzo). *El entrepreneurship y las competencias del entrepreneur*.
Recuperado de: <http://www.revistadircom.com/redaccion/marketing/972-el-entrepreneurship-y-las-competencias-del-entrepreneur.html>
- Marshall, C., & Rossman, G. (1999). *Designing qualitative research*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Matute, G., Bohorquez, K.; Carbajal, L.[et al.] (2008). *Segmentación psicográfica de la pequeña y microempresa*. Lima: ESAN.
- Maxwell, J. (1996). *Qualitative research design: An integrative approach*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- McClelland, E., McQueen, K. & Neidig, J. (2003). *Beyond the qualitative interview: Data preparation and transcription*. *Field Methods*, 15 (1), 63-84.
- McPherson, M. A. (1996). *Growth of Micro and Small Enterprises in Southern Africa*, *Journal of Development Economics*, 48 (1), 253-277.
- Miles, M., & Huberman, M. (1994). *Qualitative data analysis: An expanded sourcebook*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Morris, M., Schindehutte, M. & Allen, J. (2005). *The entrepreneur's business model: Toward a unified perspective*. *Journal of Business Research*, 58, pp. 726-35.
- MTPE (2013). *Informalidad Laboral. Enfoque y principales estrategias*.

- Mulugeta, C. (2010). *Factors Affecting the Performance of Women Entrepreneurs in Micro and Small Enterprises: The Case of Dessie Town*. Bahir Dar University Ethiopia.
- Ñopo, H. (2009). *The Gender Wage Gap in Peru 1986-2000: Evidence from a Matching Comparisons Approach*. RES Working Papers 4618. Washington, DC: Banco Interamericano de Desarrollo.
- Osterwalder, A. & Pigneur, Y. (2010) *Business Model Generation. A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*. Wiley
- País de Emprendedores (2012, 26 de octubre). El Comercio. Recuperado de:
<http://elcomercio.pe/actualidad/1487849/noticia-editorial-pais-emprendedores>
- Patton, M. (1987). *How to use qualitative methods in evaluation*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Piech, K. (2004). *The knowledge-based economy in transition countries*. IJEER, Selected issue, pp. 456-487.
- Porter, M. (1996). *What is strategy?* Harvard Business Review, vol.74, no.6, pp 61-78.
- PRODUCE (2011). *MYPE 2011. Estadísticas de la Micro y Pequeña Empresa*. Lima.
- Ragin, C. (1987). *The comparative method: Moving beyond qualitative and quantitative strategies*. California: University of California Press.
- Rosa, P., Carter, S. and Hamilton, D. (1996). *Gender as a Determinant of Small Business Performance: Insights from a British Study*, Small Business Economics, 8, 463-478.
- Rubin, H. & Rubin, I. (1995). *Qualitative interviewing: The art of hearing data*. Sage Publications, Thousand Oaks, CA.
- Rushton, A., Croucher, P. & Baker, P. (2006). *A Handbook of Logistics and Distribution Management*, 3rd Edition. London: Kogan Page.
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2003). *Research methods for business students* (3a ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.

- Schmidt, G. (2003). *The Implementation of Gender Quotas in Peru: Legal Reform, Discourses and Impacts*. Documento presentado en el Taller Internacional “The Implementation of Quotas: Latin American Experiences”, Lima, Peru, Febrero 23-24.
- Sekaran, U. (2003). *Research methods for business. A skill building approach* (4a ed. internacional). New York: John Wiley & Sons.
- Serida, J., Nakamatsu, K., Borda, A. & Morales, O. (2012). *Global Entrepreneurship Monitor: Perú 2012*. Lima: Universidad ESAN, 2013.
- Serida, J., Morales & O., Nakamatsu, K. (2011). *Global Entrepreneurship Monitor: Perú 2011*. Lima: Universidad ESAN, 2012.
- Stabell, C. & Fjeldstad, O. (1998). *Configuring Value for Competitive Advantage: On Chains, Shops and Networks*. Strategic Management Journal, vol. 19, pp.413-437.
- Stevenson, L. (1990). *Some methodological problems associated with researching women entrepreneurs*. Journal of Business Ethics, 9(4), 439-446.
- Strauss, A., & Corbin, J. (1998). *Basics of qualitative research: Techniques and procedures for developing grounded theory*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Sumaiyah Abd Aziz, S. & Mahmood, M. (2011). *The relationship between business model and performance of manufacturing small and medium enterprises in Malaysia*. African Journal of Business Management, 5(22).
- Tan, R. (2011) *Women entrepreneurs: too often trapped in the microenterprise ghetto*. Inter-American Development Bank. Recuperado de:
<http://www.iadb.org/en/news/webstories/2011-10-05/women-entrepreneurship-in-latin-america,9586.html>
- Teece, D. J. (2010). *Business models, business strategy and innovation*. Long Range Planning, 43, pp. 172-194.
- Thompson, J. (1967). *Organizations in Action*. McGraw-Hill, New York.

- Timmers, P. (1998). *Business models for electronic markets*. Electronic Markets, pp. 3-8.
- Tompkins, J. & Harmelink, D. (1993). *The Distribution Management Handbook*. New York : McGraw-Hill.
- Treacy, M. & Wiersema, F. (1993). *Customer Intimacy and Other Value Disciplines*. Harvard Business review, vol.71, no.1, pp. 84-93.
- UN Women (2010). *Women's Empowerment Principles*. Recuperado de:
<http://weprinciples.org/>
- Vargas, M., & Aldana, L. (2011). *Calidad y servicio. Conceptos y herramientas*. Bogotá, Colombia: Ecoe Ediciones. Universidad de La Sabana (HF 5415.5 V28 CENTRUM).
- Von Massow, F. (1999). *Inherent Gender Inequities in Small and Micro-Enterprise Development in Rural Africa*, in K. King and S. McGrath (eds.) *Enterprise in Africa: Between Poverty and Growth*, London: Intermediate Technology Publications
- Weeks, J., & Seiler, D. (2001). *Women's entrepreneurship in Latin America: An Exploration of current knowledge*. Obtenido el 10 de diciembre del 2003 de Inter-American Development Bank de web: <http://www.iadb.org/publications>
- Weill, P., Malone, T., D'Urso, V., Herman, G. & Woerner, S. (2005). *Do Some Business Models Perform Better than Others? A study of the 1000 Largest US Firms*. MIT Center for Coordination Science, Working Paper N 226.
- Xavier, S., Kelley D., Kew, J., Herrington, M., Vorderwulbecke (2012). *Global Entrepreneurship Monitor 2012 Global Report*.
- Yin, R. (2003). *Case study research: Concepts and methods*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Zott, C. & Amit, R. (2007). *Business model design and the performance of entrepreneurial firms*. Organ. Sci., 18(2): 181 - 199.

Apéndice A: Consentimiento Informado

Nuestros nombres, Billy Colonia Machado, Oliver Pichling Flores, Miguel Ángel Ponce y Oscar Vega Zárate, estudiantes del Programa MBA Gerencial de la Pontificia Universidad Católica del Perú, venimos a exhortarte a que participes de esta Investigación que se titula: “Características los Modelos de Negocio de las Micro y Pequeñas Empresas de Mujeres: un Estudio Descriptivo en el Contexto Peruano”.

El objetivo de la investigación es determinar las características de los modelo de negocio que afectan el desempeño de las MYPE conducidas por mujeres en el Perú. Además, pretende entender el involucramiento de las mujeres en la vida económica del país con el fin de proponer políticas eficaces para su buen desenvolvimiento.

Para la investigación deberás responder libre y voluntariamente a un cuestionario estructurado para esta investigación. El mismo consta de preguntas sobre el detalle del modelo de negocios de tu empresa. Además, podrás darnos a conocer, voluntariamente y de manera confidencial lo que sabes, realizas y piensas sobre la adecuada gestión de tu negocio.

Esta investigación se anticipa como una herramienta para generar mayor conocimiento e interés sobre la importancia del modelo de negocio en la creación de empresas. Esto posibilitará el fortalecimiento de los emprendimientos económicos que suelen fracasar en sus primeros años por falta de una cultura empresarial apropiada.

Por tal motivo, solicito que te dignes participar en nuestra investigación y responder de forma anónima a nuestro Cuestionario con la Hoja de Consentimiento Informado. Si además necesitas alguna información adicional, puedes comunicarte a los teléfonos: 965724705, 994215118, 965861704, 996258147, o comunicarte vía correo electrónico a billy.colonia@pucp.edu.pe, miguel.deza@pucp.edu.pe, pichling.o@pucp.edu.pe, a20012301@pucp.edu.pe, o con nuestro Asesor de Tesis Beatrice Avolio Alecchi (bavolios@pucp.edu.pe)

Gracias por su interés y colaboración.

Muy cordialmente,

Estudiantes del Programa

Beatrice Avolio Alecchi
Asesor de Tesis de CENTRUM Católica

Apéndice B: Guía del Caso

El objetivo central es responder la siguiente pregunta: ¿Cuáles son las características del modelo de negocio de una pequeña y mediana empresa conducida por una mujer?

En este marco, la realización del caso tiene como fin conocer, bajo su consentimiento, algunas de las características del modelo de negocio de la empresa, enfatizando en sus componentes tales como: la propuesta de valor, los clientes, la relación con los clientes, la relación con los socios comerciales, las actividades clave, los recursos clave, la estructura de costos y los ingresos. Las preguntas a formular son las siguientes:

Clientes

Descripción. Segmentar o dividir el mercado total que existe para un producto o servicio en diferentes mercados homogéneos (compuestos por consumidores con características similares), y luego, seleccionar de entre dichos mercados resultantes, el mercado o los mercados que sean más atractivos para incursionar

1. ¿Cuáles son las características de los Clientes en emprendimientos tipo Propietario, de las Micro y Pequeñas Empresas conducidas por mujeres en el Perú?
2. ¿Cuáles son las características de los Clientes en emprendimientos tipo Creador, de las Micro y Pequeñas Empresas conducidas por mujeres en el Perú?
3. ¿Cuáles son las características de los Clientes en emprendimientos tipo Distribuidor, de las Micro y Pequeñas Empresas conducidas por mujeres en el Perú?
4. ¿Cuáles son las características de los Clientes en emprendimientos tipo Corredor, de las Micro y Pequeñas Empresas conducidas por mujeres en el Perú?

Propuesta de Valor

Descripción. Crear valor es cuando la cantidad de beneficios que percibe y recibe el cliente es superior a lo que paga. ¿Cómo creamos valor? Cuando se ofrece mejor atención, se

descubre lo que el competidor no hace, etc. La propuesta de valor describe el conjunto de características y beneficios que se ofrecerán.

5. ¿Cuáles son las características de la Propuesta de valor en emprendimientos tipo Propietario, de las Micro y Pequeñas Empresas conducidas por mujeres en el Perú?
6. ¿Cuáles son las características de la Propuesta de valor en emprendimientos tipo Creador, de las Micro y Pequeñas Empresas conducidas por mujeres en el Perú?
7. ¿Cuáles son las características de la Propuesta de valor en emprendimientos tipo Distribuidor, de las Micro y Pequeñas Empresas conducidas por mujeres en el Perú?
8. ¿Cuáles son las características de la Propuesta de valor en emprendimientos tipo Corredor, de las Micro y Pequeñas Empresas conducidas por mujeres en el Perú?

Relaciones con Clientes

Descripción. Una empresa debe tener claro el tipo de relación que quiere establecer con cada segmento de clientes: adquisición de clientes, retención de clientes o impulsar las ventas. Al inicio se pueden establecer estrategias agresivas de adquisición de clientes; luego se pasa a estrategias para retener la clientela actual; y después para lograr que los clientes compren más.

9. ¿Cuáles son las características de las Relaciones con clientes en emprendimientos tipo Propietario, de las Micro y Pequeñas Empresas conducidas por mujeres en el Perú?
10. ¿Cuáles son las características de las Relaciones con clientes en emprendimientos tipo Creador, de las Micro y Pequeñas Empresas conducidas por mujeres en el Perú?
11. ¿Cuáles son las características de las Relaciones con clientes en emprendimientos tipo Distribuidor, de las Micro y Pequeñas Empresas conducidas por mujeres en el Perú?
12. ¿Cuáles son las características de las Relaciones con clientes en emprendimientos tipo Corredor, de las Micro y Pequeñas Empresas conducidas por mujeres en el Perú?

Canales

Descripción. El canal de distribución, lo podríamos definir como “áreas económicas” totalmente activas, a través de las cuales el fabricante coloca sus productos o servicios en manos del consumidor final. Estos canales pueden ser: Directo (fabricante-Consumidor), corto (Fabricante-detallista-consumidor), largo (Fabricante-mayorista-detallista-consumidor), doble (Fabricante-agente exclusivo-mayorista-detallista-consumidor)

13. ¿Cuáles son las características de los Canales en emprendimientos tipo Propietario, de las Micro y Pequeñas Empresas conducidas por mujeres en el Perú?
14. ¿Cuáles son las características de los Canales en emprendimientos tipo Creador, de las Micro y Pequeñas Empresas conducidas por mujeres en el Perú?
15. ¿Cuáles son las características de los Canales en emprendimientos tipo Distribuidor, de las Micro y Pequeñas Empresas conducidas por mujeres en el Perú?
16. ¿Cuáles son las características de los Canales en emprendimientos tipo Corredor, de las Micro y Pequeñas Empresas conducidas por mujeres en el Perú?

Asociaciones Clave

Descripción. Definir las alianzas necesarias que complementen las capacidades y potencien la propuesta de valor, optimizando de esa forma los recursos consumidos y reduciendo la incertidumbre

17. ¿Cuáles son las características de las Asociaciones clave en emprendimientos tipo Propietario, de las Micro y Pequeñas Empresas conducidas por mujeres en el Perú?
18. ¿Cuáles son las características de las Asociaciones clave en emprendimientos tipo Creador, de las Micro y Pequeñas Empresas conducidas por mujeres en el Perú?
19. ¿Cuáles son las características de las Asociaciones clave en emprendimientos tipo Distribuidor, de las Micro y Pequeñas Empresas conducidas por mujeres en el Perú?

20. ¿Cuáles son las características de las Asociaciones clave en emprendimientos tipo Corredor, de las Micro y Pequeñas Empresas conducidas por mujeres en el Perú?

Actividades Clave

Descripción. Dependiendo del tipo de negocio, las actividades incluyen el diseño, el desarrollo, la gestión de la cadena de suministro, la fabricación, los servicios, desarrollo y sostenimiento de la plataforma y del sistema de pagos, la gestión del conocimiento y formación continua, y la entrega de un producto de alta calidad.

21. ¿Cuáles son las características de las Actividades clave en emprendimientos tipo Propietario, de las Micro y Pequeñas Empresas conducidas por mujeres en el Perú?
22. ¿Cuáles son las características de las Actividades clave en emprendimientos tipo Creador, de las Micro y Pequeñas Empresas conducidas por mujeres en el Perú?
23. ¿Cuáles son las características de las Actividades clave en emprendimientos tipo Distribuidor, de las Micro y Pequeñas Empresas conducidas por mujeres en el Perú?
24. ¿Cuáles son las características de las Actividades clave en emprendimientos tipo Corredor, de las Micro y Pequeñas Empresas conducidas por mujeres en el Perú?

Recursos Clave

Descripción. Enumera los recursos y activos que se requieren para implementar el modelo de negocios.

25. ¿Cuáles son las características de los Recursos clave en emprendimientos tipo Propietario, de las Micro y Pequeñas Empresas conducidas por mujeres en el Perú?
26. ¿Cuáles son las características de los Recursos clave en emprendimientos tipo Creador, de las Micro y Pequeñas Empresas conducidas por mujeres en el Perú?
27. ¿Cuáles son las características de los Recursos clave en emprendimientos tipo Distribuidor, de las Micro y Pequeñas Empresas conducidas por mujeres en el Perú?

28. ¿Cuáles son las características de los Recursos clave en emprendimientos tipo Corredor, de las Micro y Pequeñas Empresas conducidas por mujeres en el Perú?

Estructura de Costos

Descripción. Describe todos los costos incurridos para operar un modelo de negocio, la creación y entrega de valor, el mantenimiento de relaciones con los clientes.

29. ¿Cuáles son las características de la Estructura de costos en emprendimientos tipo Propietario, de las Micro y Pequeñas Empresas conducidas por mujeres en el Perú?
30. ¿Cuáles son las características de la Estructura de costos en emprendimientos tipo Creador, de las Micro y Pequeñas Empresas conducidas por mujeres en el Perú?
31. ¿Cuáles son las características de la Estructura de costos en emprendimientos tipo Distribuidor, de las Micro y Pequeñas Empresas conducidas por mujeres en el Perú?
32. ¿Cuáles son las características de la Estructura de costos en emprendimientos tipo Corredor, de las Micro y Pequeñas Empresas conducidas por mujeres en el Perú?

Fuentes de Ingresos

Descripción. Las fuentes de ingresos provienen de uno o varios segmentos de clientes que están dispuestos a pagar por el valor que obtienen de nuestra oferta. Estas fuentes de ingresos se presentan en forma de venta, préstamo, licencias, comisiones, honorarios de la transacción o tarifas de publicidad, etc.

33. ¿Cuáles son las características de la Fuente de ingresos en emprendimientos tipo Propietario, de las Micro y Pequeñas Empresas conducidas por mujeres en el Perú?
34. ¿Cuáles son las características de la Fuente de ingresos en emprendimientos tipo Creador, de las Micro y Pequeñas Empresas conducidas por mujeres en el Perú?
35. ¿Cuáles son las características de la Fuente de ingresos en emprendimientos tipo Distribuidor, de las Micro y Pequeñas Empresas conducidas por mujeres en el Perú?

36. ¿Cuáles son las características de la Fuente de ingresos en emprendimientos tipo Corredor, de las Micro y Pequeñas Empresas conducidas por mujeres en el Perú?



Apéndice C: Preguntas de Clasificación de la Muestra

Tabla C1

Preguntas de Clasificación

Información	Pregunta	Fuentes de Evidencia	Alternativas
P1. Participación de la mujer en la propiedad	¿Es una empresa de propiedad de mujeres?	Si es persona jurídica, verificado en documentos legales. Si opera como persona natural, verificado en documentos tributarios de declaración de impuestos o por declaración del informante	Sí, a P2 No, discontinuar
P2. Actividades formales	¿Opera su negocio formalmente?	Expresado por la Minuta de Constitución, tener Registro Único de Contribuyentes, haber presentado Declaración Jurada de Impuestos, tener documentos tributarios como boleta de venta/factura o tener autorización municipal de funcionamiento.	Sí, a P3 No, discontinuar
P3. Empleados en el negocio	P3A ¿Tiene algún empleado?	Verificado por observación del investigador y/o declaración del informante	Sí, a P3B No, discontinuar
	P3B ¿Cuántos empleados tiene?	Verificado por observación del investigador y/o declaración del informante	Menos de dos, discontinuar Más de dos, a P4.
P4. Rol de la mujer en la empresa	¿Tiene la mujer un rol preponderante en la administración de su negocio?	Comprobado por observación del investigador	Sí, a P5 No, discontinuar
P5. Dedicación a la empresa	¿Trabaja a tiempo completo en su empresa?	Comprobado por observación del investigador, verificado por declaración del informante	Sí, a P6 No, discontinuar
P6. Fuente de Ingreso Principal	¿Su negocio le provee la fuente principal de ingresos?	Declaración del informante	Sí, a P7 No, discontinuar

Apéndice D: Protocolo del Caso

1. Generalidades del estudio

- A1. Antecedentes del estudio
- A2. Objetivos del estudio y preguntas de investigación
- A3. Marco Teórico
- A4. Rol del protocolo en la investigación

2. Procedimientos de campo

- B1. Datos de las mujeres empresarias informantes
- B2. Preguntas de clasificación
- B3. Invitación para la realización del caso
- B4. Carta de consentimiento del informante
- B5. Calendario de la realización de los casos
- B6. Documentos disponibles antes de la realización del caso
- B7. Equipo de grabación/fotografía

3. Preguntas del caso

- C1. Guía del caso

4. Reporte del caso

- D1. Datos generales de los casos realizados
- D2. Formato de Consentimiento firmado por el informante
- D3. Documentos y fotografías obtenidos durante la realización del caso
- D4. Formato de notas de campo
- D5. Formato de notas del caso
- D6. Transcripción del caso
- D7. Reporte del investigador
- D8. Narrativas sobre las respuestas a las preguntas de la guía del caso.

Apéndice E: Formato de Notas de Campo

Información General	
Fecha de la Observación	
Hora de Inicio	
Hora de Fin	
Lugar de la realización del caso	
Nombre de la Mujer	
Nombre de la Empresa	
Nombre del Investigador	
<p>Notas Descriptivas</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Registran todo lo que se puede recordar sobre la observación 2. Retrato de la informante 3. Descripción del ambiente físico, estructura del escenario 4. Eventos particulares 5. Secuencia y duración de los acontecimientos y conversaciones 	<ol style="list-style-type: none"> 6. Comentario del Investigador 7. Comentario personal del investigador como ideas, impresiones y prejuicios 8. Registro de sentimientos, interpretaciones, intuiciones, preconceptos y áreas futuras de indagación
Firma del Investigador	

Apéndice F: Formato de Evaluación de Expertos para Validación del Cuestionario

Documento para la evaluación y corrección de reactivos Cuestionario para evaluación de expertos
CENTRUM-Católica
(Derechos Reservados por Dr. Daniel E. Guevara)

El propósito de este documento es que usted evalúe los reactivos de esta entrevista. Se le solicita que para cada reactivo evalúe si lo considera esencial y si lo considera adecuado. Al evaluar **si es esencial**, por favor tome en consideración que se pretende medir actitudes de mujeres en su posición de ejecutiva.

Evalúe **cuán adecuada le parece la redacción** del reactivo (redacción). Si usted considera que el reactivo no es esencial, explique su respuesta en el espacio que se provee. Si usted considera que la redacción no es adecuada, por favor, presente la propuesta de redacción que le parecería apropiada.

Por favor haga una marca de cotejo en el espacio que refleje su evaluación. Muchas gracias por su colaboración y por su aportación al evaluar esta escala

Tabla F1

Evaluación del Experto Mario Vázquez Maguirre

REACTIVO	ESENCIAL			Comentarios/ Explicación	REDACCIÓN		Propuesta de redacción (si considera que la redacción no es apropiada)
	Esencial	Útil, pero no esencial	No necesario		Apropiada	No apropiada	
¿Cuáles son las características las Propuestas de Valor en emprendimientos tipo Propietario, de las Micro y Pequeñas Empresas conducidas por mujeres en el Perú?	X					X	Esa pregunta no se la pueden hacer a un emprendedor, seguramente desconocerá la taxonomía. ¿Qué es lo que vendes? ¿por qué te compran tu producto (batato, útil, accesible, etc.)?
¿Cuáles son las características de las Propuestas de Valor en emprendimientos tipo Creador, de las Micro y Pequeñas Empresas conducidas por mujeres en el Perú?	X					X	¿Qué es lo que vendes? ¿por qué te compran tu producto (batato, útil, accesible, etc.)?
¿Cuáles son las características	X					X	¿Qué es lo que vendes? ¿por

REACTIVO	ESENCIAL			Comentarios/ Explicación	REDACCIÓN		Propuesta de redacción (si considera que la redacción no es apropiada)
	Esencial	Útil, pero no esencial	No necesario		Apropiada	No apropiada	
de las Propuestas de Valor en emprendimientos tipo Distribuidor, de las Micro y Pequeñas Empresas conducidas por mujeres en el Perú?							¿qué te compran tu producto (batato, útil, accesible, etc.)?
¿Cuáles son las características de las Propuestas de Valor en emprendimientos tipo Corredor, de las Micro y Pequeñas Empresas conducidas por mujeres en el Perú?	X					X	¿Qué es lo que vendes? ¿por qué te compran tu producto (batato, útil, accesible, etc.)?
¿Cuáles son las características de los Clientes en emprendimientos tipo Propietario, de las Micro y Pequeñas Empresas conducidas por mujeres en el Perú?	X					X	¿Describe a tu cliente más común? ¿Cómo es? ¿a qué hora compra? ¿Quién decide la compra? ¿dónde la decide? ¿cómo le gusta pagar? ¿qué servicio espera?
¿Cuáles son las características de los Clientes en emprendimientos tipo Creador, de las Micro y Pequeñas Empresas conducidas por mujeres en el Perú?	X					X	¿Describe a tu cliente más común? ¿Cómo es? ¿a qué hora compra? ¿Quién decide la compra? ¿dónde la decide? ¿cómo le gusta pagar? ¿qué servicio espera?
¿Cuáles son las características de los Clientes en emprendimientos tipo Distribuidor, de las Micro y Pequeñas Empresas conducidas por mujeres en el Perú?	X					X	¿Describe a tu cliente más común? ¿Cómo es? ¿a qué hora compra? ¿Quién decide la compra? ¿dónde la decide? ¿cómo le gusta pagar? ¿qué servicio espera?

REACTIVO	ESENCIAL			Comentarios/ Explicación	REDACCIÓN		Propuesta de redacción (si considera que la redacción no es apropiada)
	Esencial	Útil, pero no esencial	No necesario		Apropiada	No apropiada	
¿Cuáles son las características de los Clientes en emprendimientos tipo Corredor, de las Micro y Pequeñas Empresas conducidas por mujeres en el Perú?	X					X	¿Descríbeme a tu cliente más común? ¿Cómo es? ¿a qué hora compra? ¿Quién decide la compra? ¿dónde la decide? ¿cómo le gusta pagar? ¿qué servicio espera?
¿Cuáles son las características de las Relaciones con Clientes en emprendimientos tipo Propietario, de las Micro y Pequeñas Empresas conducidas por mujeres en el Perú?	X					X	¿Descríbeme a tu cliente más común? ¿Cómo es? ¿a qué hora compra? ¿Quién decide la compra? ¿dónde la decide? ¿cómo le gusta pagar? ¿qué servicio espera?
¿Cuáles son las características de las Relaciones con Clientes en emprendimientos tipo Creador, de las Micro y Pequeñas Empresas conducidas por mujeres en el Perú?		X				X	¿Cómo es tu relación con los clientes? ¿Quién los atiende? ¿Compran físicamente en la tienda, por teléfono, internet? ¿Quién les brinda el servicio?
¿Cuáles son las características de las Relaciones con Clientes en emprendimientos tipo Distribuidor, de las Micro y Pequeñas Empresas conducidas por mujeres en el Perú?		X				X	¿Cómo es tu relación con los clientes? ¿Quién los atiende? ¿Compran físicamente en la tienda, por teléfono, internet? ¿Quién les brinda el servicio?
¿Cuáles son las características de las Relaciones con Clientes en emprendimientos tipo Corredor, de las Micro y Pequeñas Empresas conducidas por mujeres en el Perú?		X				X	¿Cómo es tu relación con los clientes? ¿Quién los atiende? ¿Compran físicamente en la tienda, por teléfono, internet? ¿Quién les brinda el servicio?

REACTIVO	ESENCIAL			Comentarios/ Explicación	REDACCIÓN		Propuesta de redacción (si considera que la redacción no es apropiada)
	Esencial	Útil, pero no esencial	No necesario		Apropiada	No apropiada	
Perú?							
¿Cuáles son las características de los Canales en emprendimientos tipo Propietario, de las Micro y Pequeñas Empresas conducidas por mujeres en el Perú?		X				X	¿cómo dan a conocer sus productos y servicios? ¿Cómo ayudan a sus clientes a evaluar su propuesta? ¿qué información le brindan? ¿Cómo pueden adquirir sus productos y servicios? ¿Cómo entregan sus productos y servicios? ¿Qué servicio posventa ofrecen?
¿Cuáles son las características de los Canales en emprendimientos tipo Creador, de las Micro y conducidas por mujeres en el Perú?		X				X	¿cómo dan a conocer sus productos y servicios? ¿Cómo ayudan a sus clientes a evaluar su propuesta? ¿qué información le brindan? ¿Cómo pueden adquirir sus productos y servicios? ¿Cómo entregan sus productos y servicios? ¿Qué servicio posventa ofrecen?
¿Cuáles son las características de los Canales en emprendimientos tipo Distribuidor, de las Micro y Pequeñas Empresas conducidas por mujeres en el Perú?		X				X	¿cómo dan a conocer sus productos y servicios? ¿Cómo ayudan a sus clientes a evaluar su propuesta? ¿qué información le brindan? ¿Cómo pueden adquirir sus productos y servicios? ¿Cómo entregan sus productos y servicios? ¿Qué servicio posventa ofrecen?

REACTIVO	ESENCIAL			Comentarios/ Explicación	REDACCIÓN		Propuesta de redacción (si considera que la redacción no es apropiada)
	Esencial	Útil, pero no esencial	No necesario		Apropiada	No apropiada	
¿Cuáles son las características de los Canales en emprendimientos tipo Corredor, de las Micro y Pequeñas Empresas conducidas por mujeres en el Perú?		X				X	¿cómo dan a conocer sus productos y servicios? ¿Cómo ayudan a sus clientes a evaluar su propuesta? ¿qué información le brindan? ¿Cómo pueden adquirir sus productos y servicios? ¿Cómo entregan sus productos y servicios? ¿Qué servicio posventa ofrecen?
¿Cuáles son las características de las Asociaciones clave en emprendimientos tipo Propietario, de las Micro y Pequeñas Empresas conducidas por mujeres en el Perú?		X				X	¿Con qué otras organizaciones está asociado tu negocio? ¿cuál es el fin de dicha alianza?
¿Cuáles son las características de las Asociaciones clave en emprendimientos tipo Creador, de las Micro y Pequeñas Empresas conducidas por mujeres en el Perú?		X				X	¿Con qué otras organizaciones está asociado tu negocio? ¿cuál es el fin de dicha alianza?
¿Cuáles son las características de las Asociaciones clave en emprendimientos tipo Distribuidor, de las Micro y Pequeñas Empresas conducidas por mujeres en el Perú?		X				X	¿Con qué otras organizaciones está asociado tu negocio? ¿cuál es el fin de dicha alianza?
¿Cuáles son las características de las Asociaciones clave en		X				X	¿Con qué otras organizaciones está asociado tu negocio? ¿cuál

REACTIVO	ESENCIAL			Comentarios/ Explicación	REDACCIÓN		Propuesta de redacción (si considera que la redacción no es apropiada)
	Esencial	Útil, pero no esencial	No necesario		Apropiada	No apropiada	
empresarios tipo Corredor, de las Micro y Pequeñas Empresas conducidas por mujeres en el Perú?							¿es el fin de dicha alianza?
¿Cuáles son las características de las Actividades clave en emprendimientos tipo Propietario, de las Micro y Pequeñas Empresas conducidas por mujeres en el Perú?	X					X	¿Qué actividades realiza tu empresa? ¿cuáles son las más importantes?
¿Cuáles son las características de las Actividades clave en emprendimientos tipo Creador, de las Micro y Pequeñas Empresas conducidas por mujeres en el Perú?	X					X	¿Qué actividades realiza tu empresa? ¿cuáles son las más importantes?
¿Cuáles son las características de las Actividades clave en emprendimientos tipo Distribuidor, de las Micro y Pequeñas Empresas conducidas por mujeres en el Perú?	X					X	¿Qué actividades realiza tu empresa? ¿cuáles son las más importantes?
¿Cuáles son las características de las Actividades clave en emprendimientos tipo Corredor, de las Micro y Pequeñas Empresas conducidas por mujeres en el Perú?	X					X	¿Qué actividades realiza tu empresa? ¿cuáles son las más importantes?
¿Cuáles son las características	X					X	¿cuáles son los recursos más

REACTIVO	ESENCIAL			Comentarios/ Explicación	REDACCIÓN		Propuesta de redacción (si considera que la redacción no es apropiada)
	Esencial	Útil, pero no esencial	No necesario		Apropiada	No apropiada	
de los Recursos clave en emprendimientos tipo Propietario, de las Micro y Pequeñas Empresas conducidas por mujeres en el Perú?							importantes con los que cuentas para el funcionamiento de la empresa?
¿Cuáles son las características de los Recursos clave en emprendimientos tipo Creador, de las Micro y Pequeñas Empresas conducidas por mujeres en el Perú?	X					X	¿cuáles son los recursos más importantes con los que cuentas para el funcionamiento de la empresa?
¿Cuáles son las características de los Recursos clave en emprendimientos tipo Distribuidor, de las Micro y Pequeñas Empresas conducidas por mujeres en el Perú?	X					X	¿cuáles son los recursos más importantes con los que cuentas para el funcionamiento de la empresa?
¿Cuáles son las características de los Recursos clave en emprendimientos tipo Corredor, de las Micro y Pequeñas Empresas conducidas por mujeres en el Perú?	X					X	¿cuáles son los recursos más importantes con los que cuentas para el funcionamiento de la empresa?
¿Cuáles son las características de la Estructura de costos en emprendimientos tipo Propietario, de las Micro y Pequeñas Empresas conducidas por mujeres en el Perú?					X		

REACTIVO	ESENCIAL			Comentarios/ Explicación	REDACCIÓN		Propuesta de redacción (si considera que la redacción no es apropiada)
	Esencial	Útil, pero no esencial	No necesario		Apropiada	No apropiada	
¿Cuáles son las características de la Estructura de costos en emprendimientos tipo Creador, de las Micro y Pequeñas Empresas conducidas por mujeres en el Perú?		X			X		
¿Cuáles son las características de la Estructura de costos en emprendimientos tipo Distribuidor, de las Micro y Pequeñas Empresas conducidas por mujeres en el Perú?		X			X		
¿Cuáles son las características de la Estructura de costos en emprendimientos tipo Corredor, de las Micro y Pequeñas Empresas conducidas por mujeres en el Perú?		X			X		
¿Cuáles son las características de las Fuentes de Ingresos en emprendimientos tipo Propietario, de las Micro y Pequeñas Empresas conducidas por mujeres en el Perú?		X				X	¿Cuál es tu esquema de precios? ¿Cómo le cobras al cliente (de contado, a plazos, membresía, etc.)?
¿Cuáles son las características de las Fuentes de Ingresos en emprendimientos tipo Creador, de las Micro y Pequeñas Empresas conducidas por mujeres en el Perú?		X				X	¿Cuál es tu esquema de precios? ¿Cómo le cobras al cliente (de contado, a plazos, membresía, etc.)?

REACTIVO	ESENCIAL			Comentarios/ Explicación	REDACCIÓN		Propuesta de redacción (si considera que la redacción no es apropiada)
	Esencial	Útil, pero no esencial	No necesario		Apropiada	No apropiada	
Perú?							
¿Cuáles son las características de las Fuentes de Ingresos en emprendimientos tipo Distribuidor, de las Micro y Pequeñas Empresas conducidas por mujeres en el Perú?		X				X	¿Cuál es tu esquema de precios? ¿Cómo le cobras al cliente (de contado, a plazos, membresía, etc.)?
¿Cuáles son las características de las Fuentes de Ingresos en emprendimientos tipo Corredor, de las Micro y Pequeñas Empresas conducidas por mujeres en el Perú?		X				X	¿Cuál es tu esquema de precios? ¿Cómo le cobras al cliente (de contado, a plazos, membresía, etc.)?

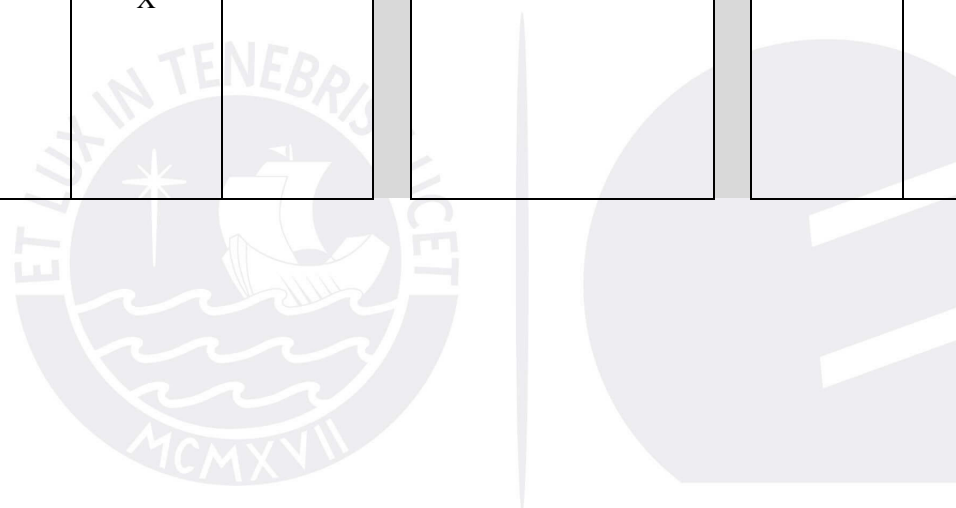


Tabla F2

Evaluación del Experto Gregory Joseph Scott

REACTIVO	ESENCIAL			Comentarios/ Explicación	REDACCIÓN		Propuesta de redacción (si considera que la redacción no es apropiada)
	Esencial	Útil, pero no esencial	No necesario		Apropiada	No apropiada	
¿Cuáles son las características de las Propuestas de Valor en emprendimientos tipo Propietario, de las Micro y Pequeñas Empresas conducidas por mujeres en el Perú?	X			La pregunta es importante, aunque la palabra “características” se puede entender en múltiples diferentes sentidos			
¿Cuáles son las características de las Propuestas de Valor en emprendimientos tipo Creador, de las Micro y Pequeñas Empresas conducidas por mujeres en el Perú?	X			La pregunta es importante, aunque la palabra “características” se puede entender en múltiples diferentes sentidos			
¿Cuáles son las características de las Propuestas de Valor en emprendimientos tipo Distribuidor, de las Micro y Pequeñas Empresas conducidas por mujeres en el Perú?	X			La pregunta es importante, aunque la palabra “características” se puede entender en múltiples diferentes sentidos			
¿Cuáles son las características de las Propuestas de Valor en emprendimientos tipo Corredor, de las Micro y Pequeñas Empresas conducidas por mujeres en el Perú?	X			La pregunta es importante, aunque la palabra “características” se puede entender en múltiples diferentes sentidos			

REACTIVO	ESENCIAL			Comentarios/ Explicación	REDACCIÓN		Propuesta de redacción (si considera que la redacción no es apropiada)
	Esencial	Útil, pero no esencial	No necesario		Apropiada	No apropiada	
Perú?							
¿Cuáles son las características de los Clientes en emprendimientos tipo Propietario, de las Micro y Pequeñas Empresas conducidas por mujeres en el Perú?	X			La pregunta es importante, aunque la palabra “características” se puede entender en múltiples diferentes sentidos			
¿Cuáles son las características de los Clientes en emprendimientos tipo Creador, de las Micro y Pequeñas Empresas conducidas por mujeres en el Perú?	X			La pregunta es importante, aunque la palabra “características” se puede entender en múltiples diferentes sentidos			
¿Cuáles son las características de los Clientes en emprendimientos tipo Distribuidor, de las Micro y Pequeñas Empresas conducidas por mujeres en el Perú?	X			La pregunta es importante, aunque la palabra “características” se puede entender en múltiples diferentes sentidos			
¿Cuáles son las características de los Clientes en emprendimientos tipo Corredor, de las Micro y Pequeñas Empresas conducidas por mujeres en el Perú?	X			La pregunta es importante, aunque la palabra “características” se puede entender en múltiples diferentes sentidos			
¿Cuáles son las características de las Relaciones con Clientes en emprendimientos tipo Propietario, de las Micro y	X			La pregunta es importante, aunque la palabra			

REACTIVO	ESENCIAL			Comentarios/ Explicación	REDACCIÓN		Propuesta de redacción (si considera que la redacción no es apropiada)
	Esencial	Útil, pero no esencial	No necesario		Apropiada	No apropiada	
Pequeñas Empresas conducidas por mujeres en el Perú?				“características” se puede entender en múltiples diferentes sentidos			
¿Cuáles son las características de las Relaciones con Clientes en emprendimientos tipo Creador, de las Micro y Pequeñas Empresas conducidas por mujeres en el Perú?	X			La pregunta es importante, aunque la palabra “características” se puede entender en múltiples diferentes sentidos			
¿Cuáles son las características de las Relaciones con Clientes en emprendimientos tipo Distribuidor, de las Micro y Pequeñas Empresas conducidas por mujeres en el Perú?	X			La pregunta es importante, aunque la palabra “características” se puede entender en múltiples diferentes sentidos			
¿Cuáles son las características de las Relaciones con Clientes en emprendimientos tipo Corredor, de las Micro y Pequeñas Empresas conducidas por mujeres en el Perú?	X			La pregunta es importante, aunque la palabra “características” se puede entender en múltiples diferentes sentidos			
¿Cuáles son las características de los Canales en emprendimientos tipo Propietario, de las Micro y Pequeñas Empresas conducidas por mujeres en el Perú?	X			La pregunta es importante, aunque la palabra “características” se puede entender en múltiples diferentes sentidos			
¿Cuáles son las características de los Canales en	X			La pregunta es importante, aunque la palabra			

REACTIVO	ESENCIAL			Comentarios/ Explicación	REDACCIÓN		Propuesta de redacción (si considera que la redacción no es apropiada)
	Esencial	Útil, pero no esencial	No necesario		Apropiada	No apropiada	
empresarios tipo Creador, de las Micro y Pequeñas Empresas conducidas por mujeres en el Perú?				“características” se puede entender en múltiples diferentes sentidos			
¿Cuáles son las características de los Canales en emprendimientos tipo Distribuidor, de las Micro y Pequeñas Empresas conducidas por mujeres en el Perú?	X			La pregunta es importante, aunque la palabra “características” se puede entender en múltiples diferentes sentidos			
¿Cuáles son las características de los Canales en emprendimientos tipo Corredor, de las Micro y Pequeñas Empresas conducidas por mujeres en el Perú?	X			La pregunta es importante, aunque la palabra “características” se puede entender en múltiples diferentes sentidos			
¿Cuáles son las características de las Asociaciones clave en emprendimientos tipo Propietario, de las Micro y Pequeñas Empresas conducidas por mujeres en el Perú?	X			La pregunta es importante, aunque la palabra “características” se puede entender en múltiples diferentes sentidos			
¿Cuáles son las características de las Asociaciones clave en emprendimientos tipo Creador, de las Micro y Pequeñas Empresas conducidas por mujeres en el Perú?	X			La pregunta es importante, aunque la palabra “características” se puede entender en múltiples diferentes sentidos			

REACTIVO	ESENCIAL			Comentarios/ Explicación	REDACCIÓN		Propuesta de redacción (si considera que la redacción no es apropiada)
	Esencial	Útil, pero no esencial	No necesario		Apropiada	No apropiada	
¿Cuáles son las características de las Asociaciones clave en emprendimientos tipo Distribuidor, de las Micro y Pequeñas Empresas conducidas por mujeres en el Perú?	X			La pregunta es importante, aunque la palabra “características” se puede entender en múltiples diferentes sentidos			
¿Cuáles son las características de las Asociaciones clave en emprendimientos tipo Corredor, de las Micro y Pequeñas Empresas conducidas por mujeres en el Perú?	X			La pregunta es importante, aunque la palabra “características” se puede entender en múltiples diferentes sentidos			
¿Cuáles son las características de las Actividades clave en emprendimientos tipo Propietario, de las Micro y Pequeñas Empresas conducidas por mujeres en el Perú?	X			La pregunta es importante, aunque la palabra “características” se puede entender en múltiples diferentes sentidos			
¿Cuáles son las características de las Actividades clave en emprendimientos tipo Creador, de las Micro y Pequeñas Empresas conducidas por mujeres en el Perú?	X			La pregunta es importante, aunque la palabra “características” se puede entender en múltiples diferentes sentidos			
¿Cuáles son las características de las Actividades clave en emprendimientos tipo Distribuidor, de las Micro y Pequeñas Empresas	X			La pregunta es importante, aunque la palabra “características” se puede entender en múltiples diferentes sentidos			

REACTIVO	ESENCIAL			Comentarios/ Explicación	REDACCIÓN		Propuesta de redacción (si considera que la redacción no es apropiada)
	Esencial	Útil, pero no esencial	No necesario		Apropiada	No apropiada	
conducidas por mujeres en el Perú?							
¿Cuáles son las características de las Actividades clave en emprendimientos tipo Corredor, de las Micro y Pequeñas Empresas conducidas por mujeres en el Perú?	X			La pregunta es importante, aunque la palabra “características” se puede entender en múltiples diferentes sentidos			
¿Cuáles son las características de los Recursos clave en emprendimientos tipo Propietario, de las Micro y Pequeñas Empresas conducidas por mujeres en el Perú?	X			La pregunta es importante, aunque la palabra “características” se puede entender en múltiples diferentes sentidos			
¿Cuáles son las características de los Recursos clave en emprendimientos tipo Creador, de las Micro y Pequeñas Empresas conducidas por mujeres en el Perú?	X			La pregunta es importante, aunque la palabra “características” se puede entender en múltiples diferentes sentidos			
¿Cuáles son las características de los Recursos clave en emprendimientos tipo Distribuidor, de las Micro y Pequeñas Empresas conducidas por mujeres en el Perú?	X			La pregunta es importante, aunque la palabra “características” se puede entender en múltiples diferentes sentidos			
¿Cuáles son las características de los Recursos clave en emprendimientos tipo	X			La pregunta es importante, aunque la palabra “características” se puede			

REACTIVO	ESENCIAL			Comentarios/ Explicación	REDACCIÓN		Propuesta de redacción (si considera que la redacción no es apropiada)
	Esencial	Útil, pero no esencial	No necesario		Apropiada	No apropiada	
Corredor, de las Micro y Pequeñas Empresas conducidas por mujeres en el Perú?				entender en múltiples diferentes sentidos			
¿Cuáles son las características de la Estructura de costos en emprendimientos tipo Propietario, de las Micro y Pequeñas Empresas conducidas por mujeres en el Perú?	X			La pregunta es importante, aunque la palabra “características” se puede entender en múltiples diferentes sentidos			
¿Cuáles son las características de la Estructura de costos en emprendimientos tipo Creador, de las Micro y Pequeñas Empresas conducidas por mujeres en el Perú?	X			La pregunta es importante, aunque la palabra “características” se puede entender en múltiples diferentes sentidos			
¿Cuáles son las características de la Estructura de costos en emprendimientos tipo Distribuidor, de las Micro y Pequeñas Empresas conducidas por mujeres en el Perú?	X			La pregunta es importante, aunque la palabra “características” se puede entender en múltiples diferentes sentidos			
¿Cuáles son las características de la Estructura de costos en emprendimientos tipo Corredor, de las Micro y Pequeñas Empresas conducidas por mujeres en el Perú?	X			La pregunta es importante, aunque la palabra “características” se puede entender en múltiples diferentes sentidos			

REACTIVO	ESENCIAL			Comentarios/ Explicación	REDACCIÓN		Propuesta de redacción (si considera que la redacción no es apropiada)
	Esencial	Útil, pero no esencial	No necesario		Apropiada	No apropiada	
¿Cuáles son las características de las Fuentes de Ingresos en emprendimientos tipo Propietario, de las Micro y Pequeñas Empresas conducidas por mujeres en el Perú?	X			La pregunta es importante, aunque la palabra “características” se puede entender en múltiples diferentes sentidos			
¿Cuáles son las características de las Fuentes de Ingresos en emprendimientos tipo Creador, de las Micro y Pequeñas Empresas conducidas por mujeres en el Perú?	X			La pregunta es importante, aunque la palabra “características” se puede entender en múltiples diferentes sentidos			
¿Cuáles son las características de las Fuentes de Ingresos en emprendimientos tipo Distribuidor, de las Micro y Pequeñas Empresas conducidas por mujeres en el Perú?	X			La pregunta es importante, aunque la palabra “características” se puede entender en múltiples diferentes sentidos			
¿Cuáles son las características de las Fuentes de Ingresos en emprendimientos tipo Corredor, de las Micro y Pequeñas Empresas conducidas por mujeres en el Perú?	X			La pregunta es importante, aunque la palabra “características” se puede entender en múltiples diferentes sentidos			