

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ
FACULTAD DE GESTIÓN Y ALTA DIRECCIÓN**



**PRINCIPALES FACTORES QUE INFLUYEN EN EL
DESARROLLO DE UNA PEQUEÑA EMPRESA PERUANA DE
SERVICIOS DEL SECTOR ELÉCTRICO. ESTUDIO DE CASO:
DIMALEC SAC**

**Tesis para obtener el título profesional de Licenciado en Gestión, con mención en
Gestión Empresarial presentada por:**

PERALTA PÉREZ, Laura del Rosario

20095114

SOTO CASAS, María Elizabeth

20083267

Asesorada por: Dr. Hugo Carlos Wiener Fresco

Lima, 16 de Noviembre de 2018

La tesis

**PRINCIPALES FACTORES QUE INFLUYEN EN EL DESARROLLO DE UNA
PEQUEÑA EMPRESA PERUANA DE SERVICIOS DEL SECTOR ELÉCTRICO.
ESTUDIO DE CASO: DIMALEC SAC**

ha sido aprobada

Dra. Marta Lucía Tostes Vieira
Presidente de Jurado

Mgtr. Hugo Carlos Wiener Fresco
Asesor de la Tesis

Mgtr. Germán Adolfo Velásquez Salazar
Tercer jurado



A mis padres, por la oportunidad de estudiar en esta universidad y brindarme su amor, apoyo y confianza siempre; principalmente a mi padre por su entusiasmo en la elaboración de este trabajo. A Mijhail y Liuba, por alegrarme todos los días y a Puppy, por ser mi fiel compañero. Finalmente, a Laura, por su amistad incondicional.

María Soto

A Dios, por hacerme sentir que todo se puede. A mis padres, por ser mis guías y apoyarme en cada acción que emprendo en mi vida. A Karen y Percy, por su apoyo incondicional. A mi abuelita, a mis sobrinos y a mis ahijadas, por su motivación. A Jimena, por ser mi mayor inspiración. A Peggy, por ser mi fiel compañera. Finalmente, a Mary, por su amistad incondicional.

Laura Peralta



Agradecemos de modo muy especial a nuestro asesor Dr. Hugo Wiener, quien desde un primer momento confió en nuestro trabajo y nos brindó soporte y ánimos a lo largo de este proceso. Asimismo, agradecer a los profesores que nos guiaron en la primera etapa de la investigación. Finalmente, agradecemos al empresario y a las personas que participaron en el trabajo de campo brindándonos su valioso tiempo.



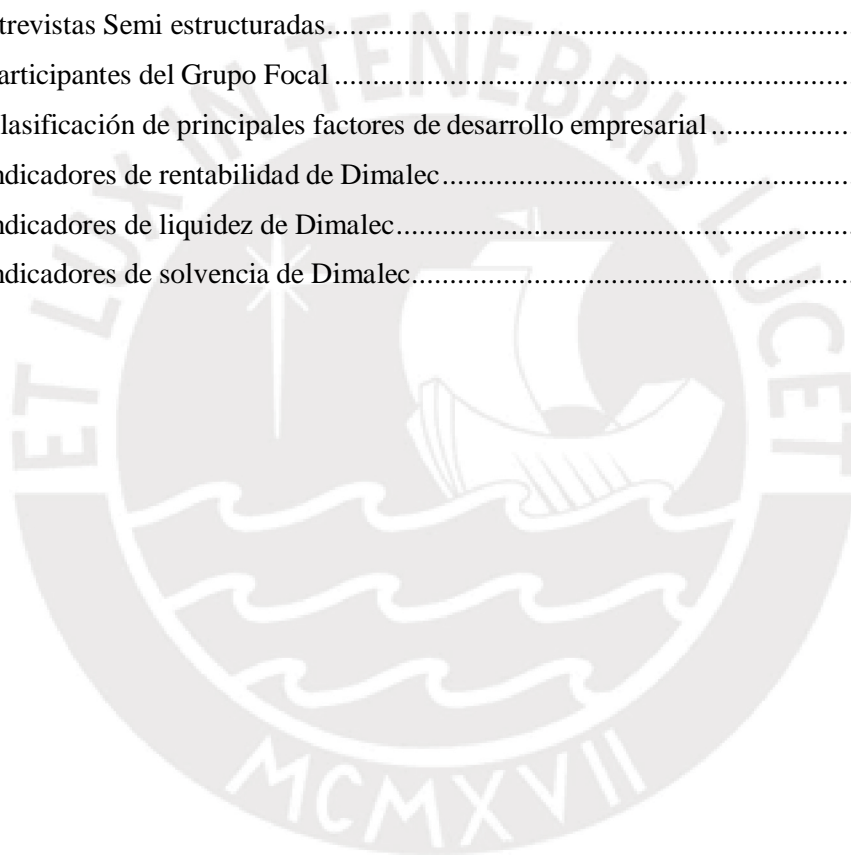
TABLA DE CONTENIDOS

CAPÍTULO 1: PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	2
1. Problema de investigación	2
2. Objetivos y preguntas de la investigación	3
2.1. Objetivo General.....	3
2.2. Objetivo Específicos	3
2.3. Pregunta General	3
2.4. Preguntas Específicas.....	3
3. Justificación.....	3
4. Viabilidad.....	5
CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO.....	6
1. Pequeña Empresa.....	6
2. Empresa Familiar.....	8
2.1. Definición.....	8
2.2. Ventajas y desventajas	9
3. Desarrollo Empresarial	10
3.1. Definición y evolución del crecimiento empresarial.....	11
3.2. Modelos de crecimiento empresarial	13
4. Factores clave del desarrollo empresarial	16
4.1. Agente.....	17
4.2. Negocio	19
4.3. Entorno.....	24
CAPÍTULO 3: MARCO CONTEXTUAL.....	26
1. Pymes en el Perú	26
1.1. Emprendimientos en el Perú.....	26
1.2. Pymes según la ley peruana.....	27
1.3. Situación de pymes en el Perú.....	29
2. Sector eléctrico en el Perú.....	31

2.1. Análisis del sector	31
2.2. Análisis PESTE	35
3. Caso de estudio: DIMALEC S.A.C	36
3.1. Breve explicación de la empresa	36
3.2. Análisis 5 fuerzas de Porter	40
3.3. Análisis estratégico mediante modelo Canvas	43
CAPÍTULO 4: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	44
1. Alcance y tipo de investigación	44
2. Técnicas de recolección de información	46
3. Selección y presentación del caso.....	48
4. Validación de data	49
CAPÍTULO 5: HALLAZGOS Y ANÁLISIS	50
1. Presentación histórica de Dimalec	50
2. Clasificación de los factores de desarrollo	60
3. Análisis	61
3.1. Factores clave del agente.....	61
3.2. Factores clave del negocio	67
3.3. Factores clave de entorno.....	78
CAPÍTULO 6: CONCLUSIONES	82
REFERENCIAS	85
ANEXO A: Matriz de consistencia.....	92
ANEXO B: Organigrama	94
ANEXO C: Protocolo de elaboración de datos	95
ANEXO D: Estados Financieros	96
ANEXO E: Guía de entrevista al Gerente General.....	97
ANEXO F: Guía de entrevista a la Asistente de Gerencia	103
ANEXO G: Guía de entrevista al cliente	106
ANEXO H: Guía de entrevista al proveedor	107
ANEXO I: Guía de entrevista al experto.....	108
ANEXO J: Guía de entrevista al Grupo Focal.....	109
ANEXO K: Consentimientos informados	113

LISTA DE TABLAS

Tabla 1: Factores relevantes del desarrollo empresarial.....	14
Tabla 2: Factores del crecimiento empresarial	15
Tabla 3: Condiciones de micro y pequeña empresa (antigua ley).....	28
Tabla 4: Condiciones de micro, pequeña y mediana empresa (nueva ley).....	28
Tabla 5: Evolución de la MIPYME formal en el período 2007-2012.....	30
Tabla 6: Empresas formales según su segmento empresarial 2012	30
Tabla 7: Desarrollo del análisis PESTE	35
Tabla 8: Personal de Dimalec SAC.....	37
Tabla 9: Entrevistas Semi estructuradas.....	47
Tabla 10: Participantes del Grupo Focal	47
Tabla 11: Clasificación de principales factores de desarrollo empresarial	60
Tabla 12: Indicadores de rentabilidad de Dimalec.....	74
Tabla 13: Indicadores de liquidez de Dimalec.....	75
Tabla 14: Indicadores de solvencia de Dimalec.....	76



LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Dimensión Cualitativa y Dimensión Cualitativa.....	12
Figura 2: Posición del Perú a nivel mundial sobre emprendedurismo	26
Figura 3: Cadena productiva del sector energía.....	31
Figura 4: Segmentos presentes en la industria eléctrica.....	32
Figura 5: Inversiones en el sector eléctrico (En millones de dólares).....	34
Figura 6: Producción de energía eléctrica y crecimiento del PBI.....	34
Figura 7: Resumen de ventas 2008 - 2017	38
Figura 8: Análisis 5 fuerzas de Porter	40
Figura 9: Análisis estratégico mediante modelo Canvas.....	43
Figura 10: Etapas para el desarrollo del caso de estudio.....	45
Figura 11: Primera Etapa.....	50
Figura 12: Segunda etapa	56



RESUMEN EJECUTIVO

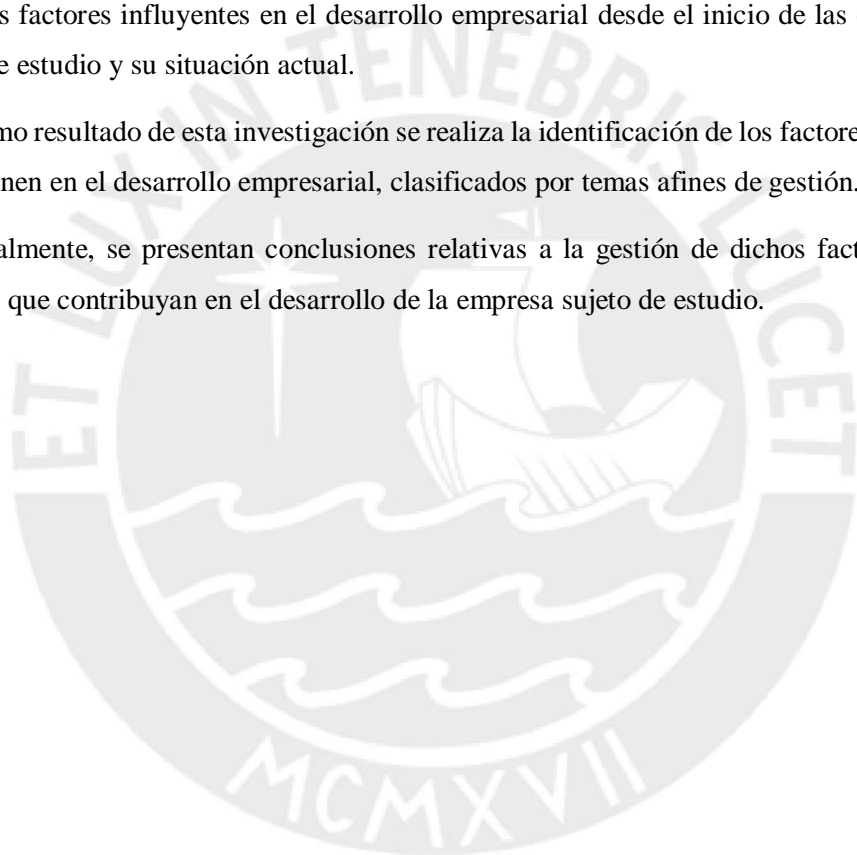
En el presente estudio se propuso identificar cuáles son los factores relevantes que intervienen en el desarrollo de una pequeña empresa, a partir de un análisis de la gestión empresarial.

La aproximación de la investigación se realizó mediante el estudio de caso de una pequeña empresa peruana de servicios que se desenvuelve en el sector eléctrico, la cual se caracteriza por ser un emprendimiento creado por oportunidad y no por necesidad.

Este emprendimiento tiene una historia de diez años. La presente investigación describe y analiza los factores influyentes en el desarrollo empresarial desde el inicio de las operaciones del sujeto de estudio y su situación actual.

Como resultado de esta investigación se realiza la identificación de los factores relevantes que intervienen en el desarrollo empresarial, clasificados por temas afines de gestión.

Finalmente, se presentan conclusiones relativas a la gestión de dichos factores con la finalidad de que contribuyan en el desarrollo de la empresa sujeto de estudio.



INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación tiene por finalidad identificar los factores relevantes en el desarrollo de la pequeña empresa a través del estudio de un caso. Este es Dimalec SAC, una empresa peruana de servicios electromecánicos.

En el primer capítulo se presentan los objetivos y las preguntas que guían la investigación.

En el segundo capítulo se expone el marco teórico referido a la pequeña empresa, la empresa familiar, el desarrollo empresarial y sus factores clave. Estos temas contribuyeron con el análisis posterior del estudio de caso.

En el tercer capítulo se analiza el contexto en el que se desenvuelve el sujeto de estudio, mostrando sus tendencias dominantes y los nuevos retos que influyen en el desarrollo de la empresa analizada. De esta forma, se detalla información relevante sobre las pymes en el Perú, análisis del sector eléctrico peruano y características resaltantes del sujeto de estudio.

Posteriormente, se plantea la metodología de la investigación en el cuarto capítulo, identificándose el tipo y alcance. Además, se incluye la descripción de las técnicas de recolección de información empleadas. Adicional a ello, se explica el método de selección del caso, identificando el formato y estilo del mismo. Finalmente, se exponen los métodos de validación de la data utilizada en nuestro análisis, dando a conocer la calidad de la información recolectada.

En el quinto capítulo se presenta la historia de la empresa, dando a conocer sus hitos relevantes. Asimismo, se realizó el análisis de los principales factores de desarrollo, basado en el modelo multinivel del crecimiento empresarial de la autora Machado, el cual fue expuesto en el marco teórico; por afinidad temática en el desarrollo del análisis se realizó una clasificación de los mismos sin alterar el modelo.

Como consecuencia del análisis realizado, en el capítulo final se desarrollan las conclusiones que emergen del análisis y que deben ser de utilidad para los propietarios en su empeño por mejorar la gestión de su desarrollo.

CAPÍTULO 1: PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1. Problema de investigación

La micro, pequeña y mediana empresa son considerablemente importantes en el tejido empresarial de muchos países. Al respecto se sostiene que “[...] en América Latina juega un papel muy importante en la cohesión social, ya que contribuye significativamente a la generación de empleo, de ingresos, erradicación de la pobreza y dinamiza la actividad productiva de las economías locales” (Comisión Económica para América Latina y el Caribe [CEPAL], 2009, p. 5).

En los últimos años el emprendimiento empresarial ha continuado aumentando. La evidencia señala que muchos de estos fracasan al poco de tiempo de su creación, es decir, no logran ser sostenibles en el tiempo. Al respecto se señala que “la mayor parte de empresas en la etapa de infancia tiene un grado de mortalidad temprana elevado” (Matute, Fabián, Pacheco, Trinidad & Ureta, 2010, p. 22). Por su parte, Barba-Sánchez (2007) también afirma que las micro y pequeñas empresas representan un importante papel en la economía pero que, pese a ello, alcanzan bajos índices de supervivencia y consolidación.

Con relación a los emprendimientos familiares “las estadísticas nos dicen que la gran mayoría de las empresas familiares están destinadas al fracaso y que no logran ir más allá de la tercera generación. Esto no ocurre solo en Latinoamérica, sino en todo el mundo” (Martínez, 2010, p. 179). Por el contrario, Poza (2011) resalta que, aunque un tercio de las empresas familiares no llegan a pasar a la segunda generación, existen empresas familiares exitosas multigeneracionales.

Blázquez, Dorta y Verona (2006) afirman que existen determinadas debilidades que padecen por igual, las pequeñas y medianas empresas, que afectan su nivel de competitividad y condicionan su capacidad de supervivencia.

Considerando la importancia de conocer con más profundidad este universo empresarial, se estudia el caso de una pequeña empresa de servicios electromecánicos que surgió como un emprendimiento en el año 2008, y, que diez años después ha logrado establecerse en un mercado bastante competitivo. Esta empresa será denominada en adelante como “Dimalec”. Se trata de una empresa, pero el foco de atención de esta investigación ha sido puesto en la organización económica y sus temas de gestión. Asimismo, el gestor de este emprendimiento, quien es Iván Soto, será denominado en adelante como “emprendedor” o “empresario”.

2. Objetivos y preguntas de la investigación

2.1. Objetivo General

Identificar los factores relevantes que intervienen en el desarrollo empresarial y su influencia en Dimalec SAC.

2.2. Objetivo Específicos

- Exponer los principales modelos sobre desarrollo empresarial para la identificación de los factores clave.
- Describir el entorno en el que se desenvuelve Dimalec y sus principales características.
- Determinar y clasificar los factores clave del desarrollo de Dimalec.
- Analizar los factores clave identificados y su gestión en la empresa.

2.3. Pregunta General

¿Cuáles son y cómo han influido los principales factores de desarrollo empresarial en Dimalec SAC?

2.4. Preguntas Específicas

- ¿Cuáles son los principales modelos sobre desarrollo empresarial para la identificación de los factores clave en Dimalec?
- ¿Cómo es el entorno de Dimalec y cuáles son sus características?
- ¿Cuáles son los factores clave del desarrollo de Dimalec y cómo son clasificados?
- ¿Cómo se gestionan los factores clave identificados en Dimalec?

3. Justificación

Una característica del Perú es el elevado número de pequeños emprendimientos. Con cifras del Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI, 2016a), en el 2016, “[...] el número de microempresas fue de 2 millones 11 mil 153 registrando un incremento de 4,0% respecto al año anterior; además concentró el 94,7% del total de empresas a nivel nacional” (INEI, 2016a, p. 20). Estas acciones empresariales contribuyen al desarrollo socioeconómico del país, lo cual se ve reflejado en el PBI. Pero, así como destaca el número de emprendimientos que se suman anualmente, alarma la baja proporción de aquellos que sobreviven.

Considerando la relevancia de este gran segmento empresarial se propuso investigar los factores que influyen en el desarrollo de una empresa que nació de un emprendimiento y que ha logrado ser sostenible a través de los años. El sujeto de estudio en la presente investigación, es la empresa Dimalec, la cual fue creada en el año 2008 y continúa vigente hasta la actualidad.

Como aspecto particular debe subrayarse que este caso es un tipo de emprendimiento que surge a partir de una oportunidad y no de una necesidad, una nueva tendencia que se viene abriendo paso lentamente en el Perú. Al respecto, se menciona lo siguiente: “en cuanto al Perú, se observa que la naturaleza del emprendimiento está cambiando a favor del aprovechamiento de oportunidades, en forma lenta pero sostenible” (Serida, Alzamora, Guerrero, Borda & Morales, 2016, p. 27). Además, el caso de esta investigación refiere a una de las actividades económicas con menor nivel de emprendimiento en el país pero que viene mostrando crecimiento. Para el año 2016, de acuerdo a lo que indica el reporte del Global Entrepreneurship Monitor (GEM):

En el caso peruano, el sector orientado al consumidor tiene un marcado predominio: 68% de todos los emprendimientos en etapa temprana. Sin embargo, con relación al 2013 se aprecia una reducción de casi 5%, mientras que el sector de servicios a empresas se incrementó de 4% a 7% en la presente edición. (Serida et al., 2016, p.30).

Dimalec puede describirse como una empresa tecnológica, pues se dedica a brindar servicios relacionados a la ingeniería eléctrica. Una característica particular que diferencia este de otros emprendimientos en el país, es que el dueño-emprendedor ya era un profesional egresado y titulado de la carrera de Ingeniería Electricista de la Universidad Nacional de Ingeniería cuando fundó la empresa. Él ya contaba con experiencia laboral en el rubro, con un trabajo fijo e ingresos mensuales que le permitían mantener a su familia. Es en ese contexto que se creó Dimalec e inició operaciones en el año 2008 cuando el nivel de instrucción de la mayoría de los emprendedores en el Perú era secundario (Serida, Morales & Nakamatsu, 2012).

Esta investigación se enfocó en los temas de gestión, los cuales fueron analizados para entender su papel en el desarrollo de la empresa. En esta evaluación, se realizaron análisis al micro y macro entorno de la empresa, utilizando herramientas de gestión.

Finalmente, también se consideró relevante el tema de investigación, ya que es de utilidad para el dueño emprendedor que compartió su experiencia, y resulta importante para que la empresa continúe desarrollándose en el tiempo. Así, el emprendedor podrá identificar los hitos resaltantes por los que la empresa ha atravesado y los problemas y retos que se tuvo que superar relacionándolos con los temas de gestión involucrados.

4. Viabilidad

El desarrollo de la presente investigación fue factible debido a que se contó con los recursos necesarios como las habilidades y conocimientos en los temas investigados, tiempo y dedicación para el desarrollo de la investigación y, principalmente, el acceso a la información documentaria interna del sujeto de estudio, autorización, aprobación y apoyo de los propietarios y trabajadores de Dimalec.

Asimismo, se emplearon herramientas cualitativas necesarias para la obtención de información primaria enriquecedora que contribuyó con la calidad del tema a investigar y con fuentes secundarias para el desarrollo de los factores analizados, así como con información del sector donde se desenvuelve el sujeto de estudio.



CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO

En el presente capítulo se desarrollaron los principales conceptos teóricos de los temas tratados en esta investigación los cuales abarcan pequeña empresa, empresa familiar, desarrollo empresarial y sus factores clave.

1. Pequeña Empresa

El concepto que se tiene actualmente de empresa ha ido evolucionando a través de los años ya que ha contemplado distintos elementos y con el tiempo se han ido incluyendo más aspectos relevantes. Es así que entre las principales definiciones que se encontró de empresa es que son aquellas entidades que producen, venden y distribuyen ya sea bienes o servicios involucrando en el proceso, factores de producción tanto humanos como no humanos. En la empresa están presentes tres elementos que son producción, ventas/distribución y finanzas y su interdependencia va a determinar cómo es que la empresa afronta aquellos cambios en los factores externos (Gutenberg, 1929 citado en Matute et al., 2010). A esta definición se agregan los conceptos de costos de transacción y de agencia, los cuales, según Coase (1937, citado en Matute et al., 2010), son los costos en los que se incurre en el momento que se coordinan aquellas actividades dentro y fuera de los márgenes de la empresa.

Con respecto al término de costos de agencia, este será desarrollado en un apartado más adelante ya que guardaba estrecha relación con temas identificados en empresa familiar.

Por otro lado, según Slater (1980, citado en Coase, 1994), la empresa “es definida en efecto como una curva de coste y una curva de demanda, y la teoría es simplemente la lógica de aplicar precios y combinación de insumos óptimos”. Además de ello, “la empresa, en la teoría económica moderna, es una organización que transforma factores de producción en producción” (Coase, 1994, p.12).

El economista Coase buscaba explicar la existencia de las empresas y las actividades que éstas realizan y, para lograrlo, introdujo el término “costos de transacción”. Sobre estos costos señaló que eran aquellos en los que se incurre para realizar una transacción de mercado y la razón de ser de las empresas era reducir dichos costos (Coase, 1994).

Con relación al mercado, se sabe que éste es donde se realizan las transacciones de bienes y servicios. Al respecto se dice “los mercados son instituciones que existen para facilitar el intercambio, es decir, existen para reducir los costes que implica la realización de transacciones” (Coase, 1994, p. 14).

Cabe resalta que, a los costos de transacción Coase (1994) también los denominaba como “el coste por utilizar el mecanismo de precios”, “el coste por llevar a cabo transacciones por medio del intercambio en el libre mercado” o “costes de comercialización”.

Con respecto a la relación entre el tamaño de las empresas y los costos de transacción, se señala lo siguiente:

Las empresas surgirán para organizar lo que serían de otra manera transacciones mercantiles, cuando sus costes sean menores que los costes por realizar dichas transacciones a través del mercado. EL límite al tamaño de la empresa está definido por la situación en la que los costes e organizar una transacción iguala a los costes de llevarla a cabo a través del mercado. Esto determina lo que la empresa compra, produce y vende (Coase, 1994, pp. 13-14).

Finalmente, luego de haber desarrollado estas definiciones teóricas, se pasó a definir a la pequeña empresa según estudios económicos desarrollados por la Comisión Económica para América Latina (CEPAL).

Según la CEPAL (2009), se cometen errores cuando se pretende realizar una única definición para las empresas ya que se intenta emplear una definición estática que sea aplicable a todos los países; y ello no es correcto. En relación a ello, se afirma:

Las definiciones estáticas pueden recoger a la perfección el sentido de la MIPYME en un país determinado, y puede, efectivamente, ser válidas para otro de iguales o similares características; pero, aplicar una misma definición de micro, pequeña o mediana empresa, es decir que refleje el tamaño de la firma, a China y a cualesquiera países centroamericano, indefectiblemente conducirá al error de no representar cabalmente al sector de uno de los dos países, ya sea porque el umbral quede muy bajo o a la inversa. Esto no necesariamente se debe al grado de desarrollo de los países, pero sí al tamaño de sus economías y a las dimensiones poblacionales con las que se cuente, entre otras variables (CEPAL, 2009, p. 19).

Es así que, en un informe más reciente, se encontró que en los países de América Latina se emplean variados criterios para lograr una definición de empresa; entre dichos criterios estaban las ventas, trabajadores, activos, otros (CEPAL, 2003).

En varios países existe más de un criterio (y, por tanto, más de una definición). Sin embargo, las definiciones se basan con más frecuencia en el empleo (ocho países), las ventas/ingresos (seis países) y los activos (cuatro países). Además, algunos países hacen

diferencias en la definición, dependiendo de si la unidad económica es manufacturera, comercial o de servicios (CEPAL, 2003, p. 55)

En ese sentido, distintas instituciones multilaterales como el Fondo Monetario Internacional (FMI), la Organización Internacional del Trabajo (OIT) y el Banco Mundial han realizado definiciones tanto para micro, pequeña y mediana empresa. La OIT definió a la pequeña empresa como aquella que tenga desde 06 hasta 20 empleados (CEPAL, 2009); el Banco Mundial la define como aquella que cuenta entre 10 a 50 empleados y posea 3 millones de dólares en ganancias y activos (Ayyagari, Beck & Demirguc-Kunt, 2007 citado en CEPAL, 2009).

En cuanto al FMI, este señala dos criterios cualitativos para lograr la definición de MIPYME; sin embargo, se presenta el inconveniente de que no permite diferenciar entre micro, pequeña y mediana empresa. Los criterios en los que se basa son: (i) la relación entre propiedad y gestión, y, (ii) la responsabilidad que recae en el propietario de la empresa, esto en relación a las decisiones relevantes en la conducción de la misma (CEPAL, 2009).

En el Perú se define oficialmente a la pequeña empresa como aquella cuyas ventas fluctúen entre 150 unidades impositivas tributarias (UIT)¹ y un máximo de 1,700 UIT; cabe resaltar que este tema se desarrollará con mayor detalle en el capítulo del marco contextual.

2. Empresa Familiar

2.1. Definición

En relación a las empresas familiares, se afirma que “constituyen la esencia de la economía de mercado. Donde hay lugar para la iniciativa y la propiedad privada, hay empresas familiares. No se necesitan políticas públicas para estimular su formación: la naturaleza humana las hace surgir espontáneamente” (Martínez, 2010, p. 17).

Existen diversas definiciones sobre cuál o cuáles son las características que definen a una empresa como familiar, pero la mayoría de autores concuerda en que la propiedad y el control son dos aspectos que deben estar concentrados o la existencia de integrantes de la familia en ellos, ya que, sin estas especificaciones, dejaría de ser empresa familiar. Según Matute et al. (2010), es empresa familiar aquella en la cual una o más familias tienen en sus manos la gestión, la propiedad y el gobierno; al respecto señalan lo siguiente:

Dentro de sus principales características la mayoría de autores está de acuerdo en que una empresa familiar debe poseer propiedad y control de la empresa, ejercer poder en la

¹ El 2018, una UIT representa S/. 4,150.

propiedad y la gestión y sobre la intención de transferirla a futuras generaciones (Matute et al., 2010, p. 62).

Martínez (2010) afirma que la primera característica básica para que una empresa sea considerada empresa familiar es que la propiedad de la empresa sea controlada por una familia. Como segunda característica propone que las actividades de la empresa sean dirigidas por miembros de la familia. Finalmente, que existan deseos de que la empresa continúe a lo largo del tiempo, es decir, que haya sucesión.

Según Neubauer y Lank (2003), se considera empresa familiar a aquella que presente ciertas características. Tales son, que la familia mantenga el goce de propiedad, con una cantidad de acciones mayor a 20%; que la familia retenga la dirección de la empresa, al menos, con un miembro de la familia y tome las decisiones más trascendentales del manejo de la empresa; y, que esta tenga el deseo de mantener la propiedad en generaciones sucesoras.

Como se puede apreciar, existen diversas aproximaciones con respecto a las empresas familiares, pero existe concordancia en muchos aspectos como, por ejemplo, en que la familia sea la que tenga la propiedad y que ellos formen parte de la gestión de la empresa; además, que estén involucrados en la toma de decisiones. Por otro lado, cabe mencionar una característica bastante resaltante de este tipo de empresas; según Kets de Vries, Carlock y Florent-Treacy (2007), muchas de las empresas familiares experimentan conflicto entre amor (familia) y trabajo (empresa) porque la empresa no está separada de la familia, siempre ha sido una extensión del sistema familiar, asumiendo sus reglas y patrones de comportamiento.

2.2. Ventajas y desventajas

Las empresas familiares poseen determinadas ventajas y desventajas respecto de las demás empresas. Existe ventajas como “mayor dedicación a la empresa, voluntad de sacrificio personal y menor rotación de sus principales ejecutivos, menores costos de agencia, mayor preocupación por la calidad e imagen ante los consumidores” (Martínez, 2010, p. 23).

Según Martínez (2010), los costos de agencia son aquellos que están asociados a la dirección de operaciones en las empresas y se dan a través de personas que no son los dueños y a lo que hace referencia esta ventaja es a lo siguiente:

Como las empresas familiares suelen tener uno o más miembros de la familia en puestos clave de gestión, se cree que estos ejecutivos tienen la ventaja de pensar como dueños y propietarios de la compañía, en lugar de como empleados, lo que asegura que las decisiones siempre busquen beneficiar a la propiedad (Martínez, 2010, p. 23).

Asimismo, el autor resalta la preocupación por la calidad e imagen de la empresa familiar ante los consumidores o clientes y se refiere a lo siguiente:

Muchas de las empresas familiares llevan, en su razón social y/o en sus propias marcas, el apellido de la familia. Esto las hace mucho más conscientes de la necesidad de entregar la máxima calidad, porque está en juego su prestigio (Martínez, 2010, p. 23).

Por otro lado, con respecto a las desventajas, Poza (2011) menciona entre las principales, la superposición de roles empresariales y familiares, la duplicidad de funciones causado por la falta de definición de funciones por cada puesto para el personal de las distintas áreas, la falta de planificación acerca de la sucesión a la próxima generación, nepotismo, resistencia al cambio y a la profesionalización, falta de mentalidad orientada a resultados, co-administración muy frecuente y, probablemente, estancamiento estratégico. Según Martínez (2010) existen otras desventajas como el exceso de desconfianza, control y secreto, falta de orientación a resultados, dificultad para atraer profesionales talentosos y tasa de reinversión inadecuada.

Este último autor hace énfasis en la desventaja relacionada al nepotismo y al respecto señala lo siguiente: “en las empresas familiares se suelen conceder privilegios indebidos a los miembros de la familia por el solo hecho de pertenecer a ella, en lugar de por su competencia o por sus méritos profesionales” (Martínez, 2010, p. 24); y, también hace referencia a la desventaja sobre la coadministración o administración conjunta y sobre ello afirma que “el mayor problema del coliderazgo no es solo la existencia de más de una cabeza visible, sino la probabilidad de que los dos o más líderes no sean realmente compatibles en sus filosofías de negocio y estilos de dirección” (Martínez, 2010, p. 25).

3. Desarrollo Empresarial

El desarrollo empresarial hace referencia al progreso experimentado en una empresa como consecuencia de su evolución en el tiempo. Algunos autores asemejan el concepto de desarrollo al de crecimiento empresarial, sin embargo, según Delfín y Acosta (2016), el desarrollo es un concepto más amplio e integrador. De esta forma, el desarrollo articula diferentes elementos como el crecimiento económico, la cultura empresarial, el liderazgo, la gestión del conocimiento, la innovación, entre otros.

Dada la explicación anterior, en la presente investigación se abordó conceptos descritos por los autores, teniendo en cuenta que la finalidad es analizar el desarrollo empresarial, tratando los factores que éste integra. Así, al mencionar específicamente el crecimiento empresarial, será en referencia al desarrollo empresarial.

3.1. Definición y evolución del crecimiento empresarial

Hasta el momento, no existe una conceptualización única sobre el crecimiento empresarial que reciba la aceptación de todos o gran parte de los académicos que estudian dicho tema. Es así que existen teorías fragmentadas en función de la perspectiva desde la que se estudie (Acosta, Correa & González, 2001). Según Blázquez et al. (2006), el crecimiento empresarial no es definible por su propia naturaleza, por lo que es analizado desde distintas perspectivas como la sociológica, organizativa, económica, financiera, entre otras. En añadido, ha habido pocos esfuerzos por analizar el crecimiento integrando varias perspectivas, por lo que el avance hacia un enfoque integrador es limitado (Wiklund, Patzelt, & Shepherd, 2007).

Si bien no existe una aproximación conceptual única sobre el crecimiento empresarial, hay definiciones resaltantes en la historia del estudio de dicho fenómeno.

Uno de los primeros autores en definir el crecimiento fue Gibrat (1931, en Blázquez et al., 2006) quien menciona que el crecimiento es el resultado de factores que actúan proporcionalmente al tamaño de las empresas. Ninguno de dichos factores tiene mayor relevancia que otro respecto a su impacto en el crecimiento. Es así como el autor afirma que el crecimiento depende de la aleatoriedad del entorno impredecible (Dobbs & Hamilton, 2007).

Por otro lado, Penrose indica que "el crecimiento se caracteriza por la acción compleja de las modificaciones internas que desembocan en un aumento de las dimensiones y cambios en las características de los objetos sometidos a tal proceso" (Penrose, 1962). Del mismo modo, indica que "desde el momento en que la dirección se esfuerza por explotar al máximo los factores de producción que dispone, se produce un proceso dialéctico verdaderamente dinámico que favorece el crecimiento continuo" (Penrose, 1962). En resumen, la autora define el crecimiento como una consecuencia de la gestión interna de los recursos de la empresa.

En la misma dirección, Perroux (1963) señala que "el crecimiento se define por el aumento duradero de la dimensión de una unidad económica simple o compleja, realizado con cambios de estructura y eventualmente de sistema, y acompañado de progresos económicos variables" (Perroux, 1963, p. 153). Este concepto enlaza indisolublemente el aumento de la dimensión de la empresa con el cambio estructural de la misma; entendiéndose como dimensión al tamaño cuantitativo, es decir, al nivel de ventas, número de empleados, entre otros; y al cambio estructural como la gestión de los recursos internos de la empresa.

Por otro lado, otra definición de crecimiento es aquella que sostiene que:

El crecimiento es el proceso de adaptación a los cambios exigidos por el entorno o dirigido por el espíritu emprendedor del dueño, según el cual, la empresa se ve instada a

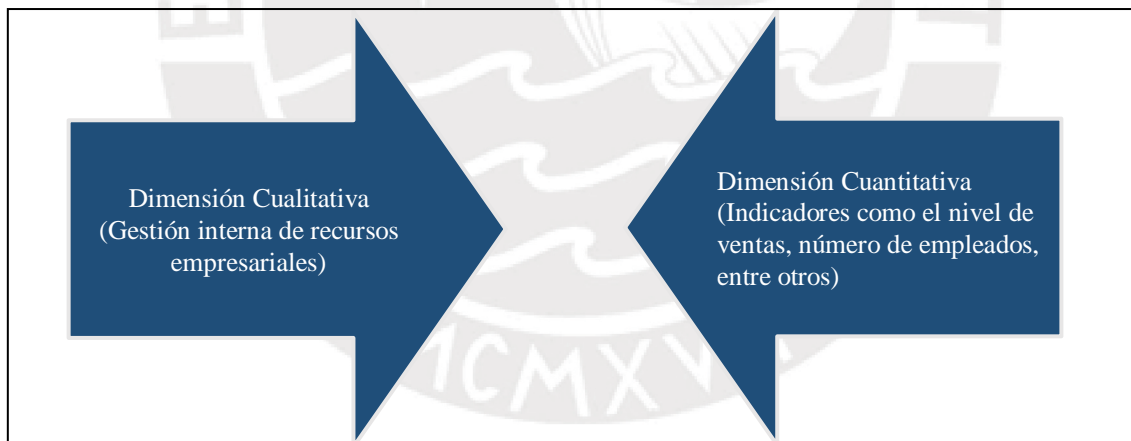
desarrollar o ampliar su capacidad productiva mediante el ajuste o adquisición de nuevos recursos, realizando para ello, cambios organizacionales que soporten las modificaciones realizadas (Blázquez et al., 2006, p. 16).

A nuestro entender, la definición de Blázquez, Dorta y Verona se diferencia de los demás autores, dado que concibe el crecimiento bajo una perspectiva reactiva y proactiva al señalar que el crecimiento se logra cuando la empresa se adapta a los cambios externos o cuando el crecimiento es dirigido por el dueño del negocio. Además, esta definición unifica los conceptos mencionados por los diferentes autores en sus estudios realizados desde el ámbito estudiado. En añadido, se apertura un enfoque hacia nuevos trabajos que forman parte de investigación empírica.

De esta forma, se torna relevante el estudio del crecimiento empresarial dirigido hacia las organizaciones de menor dimensión, cuyo tamaño y estructura organizacional les ha restado interés para convertirse en objeto de investigación en este campo mencionado (Blázquez et al., 2006).

En este sentido, para la presente investigación, adoptamos la definición del crecimiento empresarial de Blázquez et al. (2006), donde se plasma la interacción entre las dimensiones conceptuales cualitativa y cuantitativa del crecimiento, lo cual se muestra en la Figura 1.

Figura 1: Dimensión Cualitativa y Dimensión Cuantitativa



Adaptado de: Blázquez et al. (2006)

Las dimensiones mencionadas del crecimiento no solo se basan en la reconfiguración de los recursos actuales de la empresa sino de la obtención de nuevos recursos para adaptarse o generar el crecimiento empresarial. Como se ha indicado, esta aproximación la aplicamos al concepto más amplio que es el de desarrollo empresarial.

3.2. Modelos de crecimiento empresarial

El crecimiento empresarial es un tema complejo y ha sido abordado desde diferentes perspectivas a lo largo de los años. Es así que, según Dasí y Martínez (2011), el crecimiento empresarial está compuesto por variadas teorías y enfoques.

En el presente apartado se abordó el crecimiento empresarial desde las teorías iniciales más resaltantes hasta una perspectiva más empírica, la cual abarca estudios actuales que incluyen modelos multinivel. Estos modelos son considerados los más recomendables para el estudio del crecimiento empresarial, ya que dicho fenómeno contempla una variedad de factores, tanto a nivel macro como micro, los cuales se relacionan entre sí (Erauskin et al., 2011).

Respecto a las teorías más citadas en la literatura académica, se debe mencionar la de dependencia de los recursos, la cual se basa en los lineamientos de Penrose (1959, citado en Orser, Hogarth & Riding 2000) que sostiene que el crecimiento depende de la gestión de recursos disponibles en la empresa a lo largo del tiempo. En esta teoría, los modelos plantean que la organización depende de recursos externos y esta dependencia se debe a que la organización no puede generarlos por sí misma de modo autónomo (Dasí & Martínez, 2011).

Por su parte, la teoría económica clásica indica que “[...] se explica el proceso de crecimiento de las empresas en función de la búsqueda del tamaño mínimo eficiente para competir en un sector determinado” (Seclén, 2016, p. 228). En este caso, no se toma en cuenta aquellos factores involucrados en el crecimiento de una gran empresa, ya que se plantea que existe una relación inversamente proporcional entre el crecimiento y el tamaño de la empresa, lo que significa que una pequeña empresa crece más rápidamente que una gran empresa (Erauskin et al., 2011).

Por otro lado, se encuentran también las teorías de la organización, donde el enfoque contingente analiza el crecimiento empresarial basándose en la interrelación e importancia de la empresa con el medio en el que se desarrolla, es decir, su entorno y su influencia sobre los diseños organizativos originados de acuerdo a cada situación (Lawrence & Lorsch, 1967).

Pasando a una perspectiva más empírica, Blázquez et al. (2006) plantea la necesidad de precisar cuáles son aquellos factores o causas que influyen en el crecimiento de una empresa, dado que ello guarda estrecha relación con el incremento de competitividad de la misma; es así que hace referencia a Gibrat, quien es considerado el pionero del estudio de crecimiento empresarial.

Uno de los principales enfoques desde los que se ha abordado el tema de crecimiento empresarial es el enfoque estocástico el cual está basado en la Ley del Efecto Proporcional de

Gibrat (1931, citado en Dobbs & Hamilton, 2007). Esta ley describe el crecimiento como el resultado de diferentes fuerzas que actúan de manera proporcional al tamaño de la empresa (Blázquez et al, 2006). Así, el enfoque estocástico menciona la existencia de un número de factores que determinan el crecimiento; sin embargo, ninguno de ellos explica al crecimiento en sí mismo porque lo hacen en un pequeño porcentaje, lo que imposibilita una teoría dominante (Dobbs & Hamilton, 2007). Por otro lado, se encuentra el enfoque determinista, el cual identifica un conjunto estable de variables relacionadas con las personas, la empresa y su industria y el medio ambiente, las cuales explican en gran medida los cambios observados en el crecimiento empresarial (Becchetti & Trovato, 2002).

En los estudios realizados por Blázquez et al. (2006), se planteó que el crecimiento empresarial consta de aquel proceso por el que la organización se adaptaba a cambios surgidos tanto por las decisiones del gerente como por el entorno. Es así que los autores mencionados proponen un modelo de crecimiento empresarial, basándose en una clasificación de factores internos y externos a la empresa, los cuales son de relevancia por su nivel de incidencia en su crecimiento. Dichos factores condicionan o promueven el desarrollo empresarial, ya que están relacionados a dimensiones conceptuales: cualitativas y cuantitativas. De esta forma, en la Tabla 1 se puede observar la clasificación mencionada de los factores relevantes del desarrollo empresarial.

Tabla 1: Factores relevantes del desarrollo empresarial

Factores Internos	Factores Externos
Edad y tamaño de la empresa	Relativos al entorno sectorial del a empresa:
Motivación	- Competidores
Estructura de la propiedad	- Clientes
Gestión del conocimiento	- Proveedores
	Relativos al macroentorno:
	- Demanda
	- Mejoras tecnológicas
	- Accesibilidad a créditos privados
	- Apoyo gubernamental

Adaptado de: Blázquez et al. (2006).

En una misma línea, según Machado (2016), el crecimiento es un fenómeno importante en las pequeñas empresas, ya que este minimiza la posibilidad del cierre. Asimismo, pone énfasis en que el crecimiento es derivado de una serie de actividades y factores, por lo que es visto como un proceso donde se realiza una óptima gestión de recursos y capacidades, lo cual es tomado en cuenta por las empresas para promover su desarrollo. De esta forma, la autora propone un modelo integrado y explica el crecimiento empresarial asociando variables correspondientes a tres

niveles: el agente, que hace referencia al emprendedor; el negocio, referido a la empresa analizada; y el entorno, donde se contextualiza y desenvuelve la empresa.

A continuación, en la Tabla 2 se detallan los factores del crecimiento empresarial mencionados por Machado (2016), especificando cada nivel:

Tabla 2: Factores del crecimiento empresarial

Factores del Crecimiento Empresarial	
Agente	<ul style="list-style-type: none"> Nivel de educación y experiencia Experiencia en el sector Experiencia con otras empresas Experiencia previa exitosa Inserción en redes de contacto Edad Temor al fracaso Objetivos personales Aspiraciones de crecimiento y aspiraciones previas de crecimiento. Motivación en crecimiento Intenciones de crecimiento Expectativas de crecimiento Equilibrio entre el trabajo y familia
Negocio	<ul style="list-style-type: none"> Tamaño y edad de la empresa Ubicación geográfica Aprendizaje y experiencia Gestión del conocimiento Misión y compromiso de la empresa hacia el crecimiento. Innovación y desarrollo en productos y servicios. Contratación de consultores y expertos Desarrollo de las competencias de gestión. Estrategias de recursos humanos (incentivos financieros y desarrollo). Estrategias de marketing Redes y proyectos en conjunto con los proveedores. Exportación e internacionalización Franquicias Fusiones, adquisiciones, alianzas estratégicas.

Tabla 2: Factores del crecimiento empresarial (continuación)

Factores del Crecimiento Empresarial	
Entorno	Condiciones de mercado y de oferta y demanda. Dinamismo del sector y barreras de entrada. Inversiones y capital de riesgo. Universidades y mecanismos de transferencia de tecnología. Disponibilidad y facilidad de acceso a los recursos. Disponibilidad de los recursos humanos. Importancia de los stakeholders. Importancia de los lazos familiares. Redes, alianzas y red de empresas. Políticas públicas y políticas nacionales o locales de apoyo a las empresas.

Adaptado de: Machado (2016).

Finalmente, podemos concluir que se han realizado numerosos estudios a lo largo de los años; y, varios autores en estudios actuales concuerdan que el crecimiento empresarial es afectado por distintos niveles de factores; sin embargo, según Weinzimmer et al. (1998) no se ha llegado a un consenso sobre una única identificación de los mismos. Pese a ello, estos modelos multiniveles son altamente recomendables, ya que emplean variables o factores que están asociados con dimensiones como propietario/gerente, empresa y su entorno (Chandler, 2009 citado en Seclén, 2016).

Para efectos de la presente investigación, se aborda el fenómeno de crecimiento empresarial como desarrollo empresarial. De esta forma, el foco del análisis del caso de estudio se encuentra basado en el modelo de Machado, donde se hizo énfasis en los tres niveles presentados por la autora, es decir, en agente, empresa y entorno, los mismos que influyen en el desarrollo empresarial y fueron tratados en el siguiente apartado donde se detalla cada nivel.

4. Factores clave del desarrollo empresarial

En el presente apartado se especifican y definen los factores clave que impactan sobre el desarrollo empresarial, los cuales han sido identificados como necesarios para el análisis del estudio del caso, según el modelo propuesto por Machado, sobre el cual rige el análisis de la presente investigación. En primer lugar, se identifican los factores del nivel Agente, seguidos de los factores que forman parte del nivel Negocio, culminando el presente apartado con el nivel Entorno.

4.1. Agente

A continuación, se realiza una explicación sobre cada factor en referencia al nivel Agente, los cuales influyen en el desarrollo empresarial y han sido identificados como relevantes para la presente investigación y aplicados en el sujeto de estudio.

4.1.1. Nivel de educación y experiencia

El nivel de educación y el crecimiento empresarial presentan una relación directamente proporcional (Davidsson, 1992 citado en Ripollés & Menguzzato, 2001).

Smallbone y Wyer (2000) indican que el nivel de educación, así como la motivación de un emprendedor, contribuyen con el logro de niveles más altos de crecimiento; esto también debido a sus mayores expectativas en cuanto ganancias. Adicional a ello, se sabe que los empresarios con mayor nivel educativo, al tener más alternativas de empleo, tienen la capacidad de tomar mayores riesgos dirigidos al crecimiento empresarial (Ripollés & Menguzzato, 2001).

Las formas específicas de educación reflejadas en conocimiento tales como la ingeniería, informática y bioquímica, brindan a los beneficiarios una ventaja, si fundan una empresa relacionada a su área de especialización (Barringer & Jones, 2004).

Por otro lado, según Barba-Sánchez (2007) es importante la experiencia del emprendedor, desempeñándose en otras empresas o ejecutando emprendimientos previos. De esta manera, indica que la experiencia del fundador y su conocimiento tienen impacto en los resultados en la empresa.

4.1.2. Inserción en redes de contacto

Davidsson, Achtenhagen y Naldi (2010) mencionan que el papel de las redes de contacto ha tenido relevancia en las investigaciones empresariales, considerando las redes personales de los emprendedores y las redes empresariales. Asimismo, afirman que los estudios vinculan a las redes con el crecimiento de la empresa, siendo éstos una fuente de conocimiento. En ese mismo sentido, PRODUCE (s/f), señala que las redes de contacto también conocidas como “networking” resultan ser favorables en el crecimiento empresarial ya que existe una relación positiva entre ambas debido a que las redes de contacto permiten incrementar el volumen del negocio a través de aumento de clientes, proveedores, mercado, publicidad en él, entre otros aspectos.

Las licencias, las alianzas y las empresas conjuntas son relevantes para el crecimiento. De igual forma, las redes geográficamente concentradas o clúster permiten que las empresas adquieran mayor conocimiento al tener más fuentes debido a sus redes locales y así exhibir una mayor tasa de crecimiento.

Por lo tanto, según Davidsson et al. (2010), la evidencia parece indicar la relevancia de las redes y alianzas para el crecimiento, pero no necesariamente se relaciona positivamente con otras medidas de desempeño.

4.1.3. Habilidades blandas

Según León (2015), para que un emprendimiento logre ser exitoso, el emprendedor debe desarrollar habilidades blandas. En esa misma línea, que el gerente de una empresa tenga interiorizadas las capacidades que como tal debe poseer, puede representar una fuente de ventaja competitiva, la cual conllevaría a la toma de decisiones asertivas, teniendo en cuenta las condiciones del entorno (Ferrer & Clemenza, 2006, p.88).

Entre las habilidades blandas más importantes se encuentran la motivación, la coordinación, comunicación, dirección (Chiavenato, 2006) y liderazgo, gestión orientada a resultados, empoderamiento, trabajo en equipo (Arbeláez, Serna & Díaz, 2015)

Finalmente, se espera que los gerentes tengan la capacidad de incorporar sus conocimientos y habilidades dentro de los procesos de la empresa a la que pertenece (Fernández, Cubeiro & Datzel, 1996).

4.1.4. Motivación

Penrose (1962) identificó la motivación de la dirección como un factor interno relevante para el aprovechamiento de los recursos ociosos, así como de oportunidades que inducen a la empresa al crecimiento.

Davidsson et al. (2010) afirman la existencia de estudios en diferentes países en los cuales se evidencia que la motivación de crecimiento por parte del propietario-gerente está relacionada directamente con el crecimiento empresarial.

En los casos de empresas pequeñas, Machado (2016) sostiene que existe mayor motivación por parte de los gerentes para hacerlas crecer y ello puede incrementarse o disminuir dependiendo de los resultados de la empresa.

Finalmente, Blázquez et al. (2006) afirman que debe existir motivación para aprovechar las circunstancias que el entorno facilita y lograr el crecimiento empresarial.

4.1.5. Objetivos personales

Según indican Davidsson et al. (2010), los objetivos personales juegan un rol importante en el desarrollo, operación y crecimiento empresarial. Asimismo, Machado (2016) indica que los objetivos personales pueden tener un efecto positivo en ello.

4.1.6. Temor al fracaso

Machado (2016) indica que el temor al fracaso es aquel que limita la capacidad de las personas para asumir riesgos y aprovechar las oportunidades que pueden producir crecimiento.

4.1.7. Equilibrio entre trabajo y familia

Machado (2016) menciona que, respecto al emprendedor, el crecimiento empresarial puede significar la disminución del equilibrio entre el trabajo y la familia. Leitch y Harrison (2010) indican que ello se debe a que dicho equilibrio puede requerir mayor dedicación y tiempo por parte del emprendedor. Por su parte, Achtenhagen et al. (2010) señalan que es probable que muchos empresarios con altos resultados empresariales hayan definido previamente un límite de crecimiento.

4.2. Negocio

A continuación, se realiza una explicación sobre cada factor en referencia al nivel Negocio, los cuales han sido identificados como influyentes en el proceso de desarrollo, por lo que se mostraron relevantes para la presente investigación y aplicados en el sujeto de estudio.

4.2.1. Tamaño y edad de la empresa

Blázquez et al. (2006), luego de un análisis a las propuestas por varios autores, concluyen que existe una relación negativa entre edad y el crecimiento y entre el crecimiento y la dimensión de la empresa. Es así que las empresas de mayor dimensión (tamaño) y con más años de antigüedad (edad), mostrarán un crecimiento más lento.

En esa misma línea va lo propuesto por Correa (1999) quien afirma que existe relación inversa entre edad y crecimiento empresarial indicando que, por ejemplo, en los casos de empresas de gran tamaño suelen tener políticas de crecimiento más conservadoras por lo cual su crecimiento es más lento.

4.2.2. Internacionalización

Davidsson et al. (2010) mencionan que la internacionalización forma parte del crecimiento y desarrollo de los procesos de una empresa, dado que implica el establecimiento de suministros y actividades a través de las fronteras nacionales. Además, refuerzan la afirmación de Penrose (1959) que la realización de operaciones internacionales implica un aumento en el tamaño o una mejora en la calidad como resultado de un proceso de desarrollo.

4.2.3. Innovación y desarrollo en los servicios

Según Dosi (1988, citado en Ary, Morrone & Lex, 2006) la innovación es la búsqueda de descubrimiento, desarrollo, adopción, mejora y comercialización, nuevos procesos, nuevos productos, nuevas estructuras y procedimientos organizacionales.

Para Davidsson et al. (2010) existe una relación positiva entre la innovación en el desarrollo de productos y servicios y el crecimiento empresarial de pequeñas y medianas empresas; sin embargo, existen diferencias entre la relación de empresas de productos y de servicios. En el caso de las empresas manufactureras, la innovación tiene una relación negativa con el incremento de las ventas y la productividad; mientras que en las empresas de servicios la relación resulta positiva.

En añadido, según Dobbs y Hamilton (2007) las empresas innovadoras son aquellas que desarrollan nuevos productos, ingresan en nuevos mercados, realizan modificaciones en la gestión organizacional, emplean nueva tecnología; en otras palabras, las empresas innovadoras cambian la forma en que realizan las cosas.

4.2.4. Gestión del conocimiento

Según Blázquez et al. (2006) en las empresas, la creación de valor está determinada por activos intangibles, por lo que estos se convierten en determinantes del éxito y crecimiento empresarial. Según Bueno (1998), los activos intangibles refieren al resultado de la incorporación de intelecto y conocimiento en las actividades productivas de la empresa. Por su parte, Nonaka (1991) considera al conocimiento como única fuente duradera de ventaja competitiva.

De esta forma, las empresas que se desenvuelven de manera exitosa en el mercado son aquellas que crean constantemente nuevo conocimiento, lo diseminan en la organización y lo incorporan en nuevos productos y tecnologías. Así, la ventaja competitiva se basa en el desarrollo de conocimientos, los cuales se crean y se acumulan en las personas, siendo éstas el activo más importante de las organizaciones. Asimismo, la transferencia de conocimiento de forma eficaz y eficiente produce sinergias que facilitan el crecimiento empresarial.

4.2.5. Tecnología

De acuerdo a Morcillo (1997, citado en Rubio & Aragón, 2008) la tecnología hace referencia a los métodos, procedimientos, formas, conocimientos e instrumentos que permiten una combinación de recursos y capacidades de una organización. De esta forma, se incrementa la eficiencia de los procesos productivos y organizativos, lo cual es primordial para el desarrollo de una empresa.

4.2.6. Planificación estratégica

La planificación estratégica hace referencia a la formulación del plan estratégico, el cual se puede definir como:

El plan maestro en el que la alta dirección recoge las decisiones estratégicas corporativas que ha adoptado «hoy» (es decir, en el momento que ha realizado la reflexión estratégica con su equipo de dirección), en referencia a lo que hará en los tres próximos años (horizonte más habitual del plan estratégico), para lograr una empresa competitiva que le permita satisfacer las expectativas de sus diferentes grupos de interés (stakeholders) (Sainz de Vicuña, 2015, p. 41).

Se considera al plan estratégico como otro factor de crecimiento ya que según Martínez (2010), las estadísticas señalan que las empresas familiares que han logrado ser sostenibles y perdurar a través de largos períodos han puesto en marcha distintas estrategias. Al respecto, Gimbert (2001) hace referencia a que en este aspecto debe haber alto índice de proactividad, ya que está relacionado con anticiparse al futuro y decidir qué decisiones se tendrán que tomar hoy para que se pueda lograr lo que se desea mañana. Esto nos permite deducir que es importante que para perdurar y crecer se propongan y realicen cambios en la estrategia, los cuales deberán estar alineados con la misión, visión y objetivos a lograr, esto de acuerdo a las situaciones que se estén viviendo en los diferentes momentos a nivel externo.

4.2.7. Desarrollo de gestión de competencias

La gestión por competencias es un modelo gerencial que permite evaluar las competencias específicas para un puesto de trabajo. Además, permite flexibilizar la organización, ya que logra separar la gestión del trabajo con la gestión de las personas (Cruz & Vega, 1996).

En añadido, crecimiento empresarial se desarrolla a la par con la complejidad organizacional y de gestión (Davidsson et al. 2010), por lo que es necesario que las empresas desarrollen gestión de competencias para lograr su crecimiento (Penrose, 2006).

Según Dobbs y Hamilton (2007), dicha gestión es relevante, ya que el crecimiento implica riesgo y depende del entorno organizacional con flexibilidad. Asimismo, dichos autores indican que el desarrollo empresarial requiere de objetivos, compromiso y perspectivas.

4.2.8. Estrategias de recursos humanos

Según Machado (2016) la literatura pone énfasis en el desarrollo de estrategias principalmente en recursos humanos y estrategias de mercado. Autores como Barringer, Jones y Neubaum (2005), Dobbs y Hamilton (2007) y Rauch y Rijskik (2013) indican que el capital humano debe ser valorado y de esta forma se debe de aplicar estrategias que incluyan incentivos financieros y el desarrollo del personal. Según Antoncic y Antoncic (2011), el bienestar social tiene una relación positiva con el crecimiento empresarial.

Barringer et al. (2005) indican que las empresas que tienen un desarrollo más rápido son las que le ofrecen a sus empleados incentivos financieros y la oportunidad de desarrollo. Asimismo, las empresas de crecimiento rápido dependen en gran medida del esfuerzo de sus colaboradores por mantener sus estrategias orientadas al desarrollo. Robson y Bennett (2000) proporcionan evidencia empírica de una relación positiva entre el nivel de habilidad de los empleados y el crecimiento organizacional, así, de igual forma ocurre con las empresas que incorporan capacitaciones laborales, la relación entre el entrenamiento de empleados y el crecimiento empresarial es positiva.

4.2.9. Estrategias de marketing

Según Kotler y Lane (2006), las metas son aquellas que indican qué es lo que busca conseguir cada empresa, mientras que las estrategias indican cómo conseguir las; por ello, resulta importante diseñar una estrategia genérica, la cual incluye una estrategia de marketing. De este modo, debe realizarse un plan de marketing para cada línea de producto o servicio, el cual incluya su propia estrategia de marketing. Dicha estrategia enfatiza la misión, visión y objetivos de marketing, especificando a qué grupo se dirige la oferta e identificando las necesidades que se pretende satisfacer; asimismo, debe definirse el posicionamiento competitivo de la línea de producto y contemplar las estrategias de marca y estrategias básicas hacia los clientes (Kotler & Lane, 2006).

4.2.10. Fusiones, adquisiciones y alianzas estratégicas

Machado (2016) hace referencia a que el crecimiento empresarial no se da única y exclusivamente de modo orgánico, sino que puede conseguirse a través de fusión y adquisición entre empresas.

Fusión es la unión de dos organizaciones cuyo tamaño es similar mientras que adquisición es cuando una empresa compra otra que, por lo general, es menos grande (Mirvis & Marks, 2002). En relación a la fusión, Vázquez (1992) propone que es la unión de dos empresas que trabajaban con diferentes disposiciones estratégicas y, como resultado de la fusión, ambas se registrarán bajo una única estrategia en común.

4.2.11. Estructura de la propiedad

Este factor hace referencia a cómo está constituida la propiedad en la empresa y puede influir en el crecimiento empresarial ya que las decisiones de los directivos o tomadores de decisión en la empresa pueden verse frenadas o alentadas según el grado de concentración de propiedad que haya en ella. Esta actitud hace referencia a la búsqueda del éxito personal del directivo (Blázquez et al., 2006). Lo mismo ocurre en una empresa familiar ya que el número de dueños se relaciona directamente con la pérdida de eficiencia en términos de toma de decisiones. Esto es debido a que va a ser más complejo que se pongan de acuerdo, inclusive podría provocar demoras significativas cuando se trate de decisiones con carácter de urgencia (Matute et al., 2010).

Por otro lado, Smith (1976, citado en Krause, 2000) señalaba que en los negocios de una sociedad por acciones no todos los accionistas se interesan en los negocios de la compañía, sino que se contentan con dividendos anuales o semestrales y que como los directores de estas compañías administran caudales ajenos, y no los propios no suelen poner vigilancia ni diligencia extrema como si fueran propios. Sin embargo, Krause afirma que esta situación no ocurre cuando se trata de organizaciones como empresas familiares o unipersonales: “En esos casos en que el accionista principal y el manager coincidían en la misma persona no se presentaban problemas de divergencia de intereses” (Krause, 2000, p. 2).

En ese mismo sentido, Wong (2010) afirma que siempre y cuando sean los propietarios quienes lleven la gestión de la empresa, habrá control y los costos de agencia podrán ser nulos. Con respecto a estos costos se sabe lo siguiente:

Los costos de agencia son aquellos asociados a dirigir operaciones por medio de personas que no son los dueños y, en el caso de empresas familiares, por miembros ajenos a la familia. Como las empresas familiares suelen tener uno o más miembros de la familia en puestos clave de gestión, se cree que estos ejecutivos tienen la ventaja de pensar como dueños y propietarios de la compañía, en lugar de como empleados, lo que asegura que las decisiones siempre busquen beneficiar a la propiedad (Martínez, 2010, p. 23).

4.2.12. Gestión financiera

La gestión financiera se origina cuando el capital de trabajo se destina de manera apropiada equilibrando los criterios de rentabilidad y riesgo y esto ocurre debido a sus aportes, a la minimización de costos, a la adecuada gestión de los recursos disponibles para la gerencia y a la obtención de fondos para el desempeño empresarial (Ortiz, 2005). De este modo, la gestión financiera enfatiza su preocupación en la visión y misión relacionadas a las estrategias financieras y por ello es importante la planeación y control de todas las actividades involucradas.

4.3. Entorno

A continuación, se realiza una explicación sobre cada factor en referencia al nivel Entorno, que es el ambiente donde participa la empresa y su influencia en el desarrollo empresarial, cuyos factores han sido identificados como relevantes para la presente investigación y aplicados en el sujeto de estudio.

4.3.1. Clientes

Los clientes son aquellas organizaciones que adquieren los bienes y servicios que la empresa produce o distribuye, sean éstos los consumidores o no (Marketing Directo, 2017).

Los clientes forman parte del entorno sectorial, junto con los proveedores y competidores (Blázquez et al. 2006), lo que contribuye con el crecimiento empresarial.

Según Blázquez et al. (2006), la fortaleza de los compradores dentro de un sector determinará la bajada de precios, manteniendo o incrementando la calidad del producto o servicio por adquirir, incentivando la competencia, lo cual incide negativamente en la rentabilidad de los suministradores.

Asimismo, el autor indica que las empresas deben orientarse a la selección de clientes más favorables, entrando en nuevos mercados geográficos o concentrándose en el mercado de origen y creciendo a través de diversificación de productos.

4.3.2. Proveedores

Los proveedores son empresas que proporcionan a otras con bienes o servicios para el desarrollo de sus actividades (Debitoor, 2017).

Asimismo, generan impacto en diversos aspectos del negocio como en la calidad del producto o servicio ofrecido y tiempo, lo que influye a la percepción de confiabilidad de los clientes, así como en su competitividad (Reiss, 2010).

Asimismo, según Reiss (2010), los proveedores impactan en los aspectos mencionados mediante la determinación del precio, calidad, confiabilidad, conocimiento de la industria, avances tecnológicos e innovación, ya que contribuyen con el desarrollo del producto y/o servicio. Además de contribuir con apoyo financiero, a través de facilidades de pago.

4.3.3. Competidores

Los competidores de una organización son aquellos negocios orientados a un público objetivo similar a la empresa o negocios que ofrecen productos y/o servicios en el mismo mercado (Lema, s/f). Asimismo, la identificación y análisis de competidores permite conocer si estos afectan positiva o negativamente al crecimiento de la empresa. (Comunidad Negocios, 2015).

Según Porter (1994), desalentar la entrada de nuevos competidores y, de esta manera, incrementar la demanda implicará el enfoque en estrategias de expansión a través de la inversión en nuevas instalaciones.

4.3.4. Dinamismo del sector y barreras de entrada

Machado (2016) afirma que la dinámica existente del sector y la industria es un factor determinante para el crecimiento empresarial; adicionalmente se sabe que, según Daunfeldt y Elert (2013), el dinamismo del sector influye en las relaciones de tamaño de la empresa y su crecimiento.

Al respecto, Davidsson et al. (2010) al igual que Brito y Vasconcelos (2009) señalan que muchas de las empresas crecieron a causa de que el sector mostró un crecimiento considerable.

Con respecto a las barreras de entrada, según Janssen (2009), éstas, de cierto modo, pueden proteger el crecimiento de las empresas ya que si hay altas barreras de entrada entonces las empresas ya existentes contarían con cierta protección dificultando el ingreso de nuevas empresas; sin embargo, estas barreras también podrían provocar concentración en el mercado.

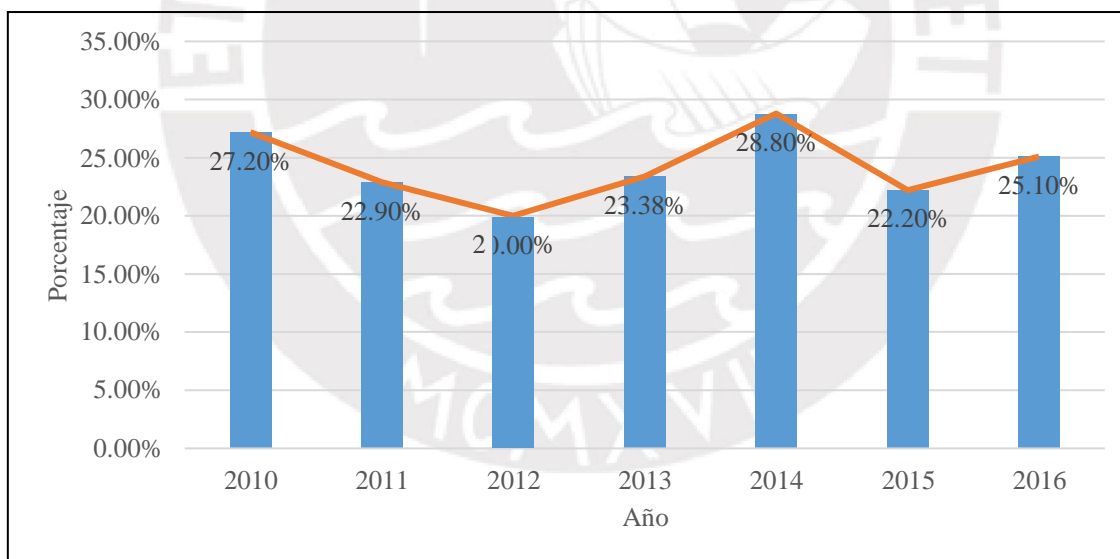
CAPÍTULO 3: MARCO CONTEXTUAL

1. Pymes en el Perú

1.1. Emprendimientos en el Perú

En el Perú se ha dado relevancia al término emprendimiento. Se busca brindar recursos necesarios a jóvenes empresarios para que sus negocios se fortalezcan en sus etapas más tempranas, sobrevivan con éxito y aceleren las tasas de crecimiento de sus proyectos (López, 2000). El emprendimiento en el contexto peruano es un tema de importancia para el desarrollo económico y la disminución de desempleo. Según Serida et al. (2012), el nivel de emprendimiento en el país se encontraba en una primera posición mundial en el 2010, el cual decayó en los dos años siguientes para luego recuperarse en los últimos años. Al respecto, Serida et al. (2016) precisan que el Perú, actualmente, se encuentra dentro de los cinco primeros países con mayor actividad emprendedora dentro del grupo de las economías basadas en eficiencia, tal como se muestra en la Figura 2. Estas implican que “un incremento de la industrialización y de las economías de escala, dominan las grandes empresas, pero se abren nichos de mercado en la cadena de suministro” (Serida et al., 2016).

Figura 2: Posición del Perú a nivel mundial sobre emprendedurismo



Adaptado de: Serida et al. (2016).

Para el año 2010, del total de personas que realizaban emprendimientos, el 57% tenían entre 25 y 44 años de edad. Es importante mencionar que el nivel de instrucción de los emprendedores en el país había alcanzado principalmente, la educación secundaria (Serida et al., 2010).

Adicionalmente, en el año 2013 la mayoría de emprendimientos fueron realizados por hombres, con un 66.2% del total. Asimismo, de este grupo de emprendedores, el 55,8% tenía entre 25 y 49 años (INEI, 2013).

En esta misma línea, según INEI (2014), con relación al nivel educativo de los propietarios, el más representativo era secundaria completa con 33.4%; en segundo lugar, educación superior universitaria completa con 23%; y, finalmente, educación superior no universitaria completa con 16.2%.

Para el año 2016 se señala que los emprendedores han sido en su mayoría personas entre los 24 y 34 años de edad con lo cual se muestra que se ha recortado la diferencia de años respecto al 2010. Asimismo, han surgido jóvenes emprendedores, los cuales tienen entre 18 y 24 años de edad. (Serida et al., 2016) Por otro lado, respecto al nivel educativo, entre los emprendedores de edad temprana y establecidos, la tercera parte de ellos tiene estudios superiores a nivel técnico o universitario y es en ellos que se visualiza un mayor potencial para el desarrollo de iniciativas con un alto grado de innovación (Serida et al., 2016).

De acuerdo a Serida et al. (2016) el ratio EB/TA^2 explica la relación presente entre emprendedores establecidos y emprendedores en edad temprana. Para el caso de Perú, este ratio en el año 2016, fue 0.3, lo que significa que por cada 100 emprendedores en edad temprana solo hay 30 emprendedores establecidos.

El caso analizado en la presente investigación hace referencia a una empresa creada en el año 2008, cuyo emprendedor tenía estudios superiores universitarios completos en una universidad reconocida del país. Cabe resaltar que el emprendedor tenía 43 años de edad cuando creó Dimalec.

1.2. Pymes según la ley peruana

En el informe de Tratamiento actual de las mypes en el Perú según la “Ley 30056”, se señala que la inclusión de la Micro y Pequeña Empresa (MYPE) en la legislación peruana “se originó por la creación progresiva de pequeños negocios en el entorno comercial, agroindustrial, industrial, de explotación minera y servicios en general” (Rosales, 2015, p. 14), lo que motivó que se otorgue un tratamiento preferencial que vaya acorde con las nuevas circunstancias económicas que se venían presentando en el Perú. Es así que se define a la mype como “la unidad económica constituida por una persona natural y jurídica, bajo cualquier forma de organización o

² Este ratio “presenta la proporción de los emprendedores establecidos (EB, por sus siglas en inglés) respecto a los emprendedores en edad temprana (TA); es decir, cuántos emprendedores establecidos hay por cada emprendedor en etapa temprana.” (Serida et al., 2016, pp. 22-23).

gestión empresarial que tiene como objeto desarrollar actividades de extracción, transformación, producción, comercialización de bienes o prestación de servicios” (Rosales, 2015, p. 14).

Anteriormente, para ser más precisos, hasta antes del 3 de julio de 2013, según Rosales (2015), las mypes debían cumplir con dos condiciones para que se les pueda considerar como tales y estos eran el número total de trabajadores de la empresa y el nivel anual de ventas. A continuación, en la Tabla 3, se detallan estos requisitos tanto para los casos de micro empresa como para pequeña empresa.

Tabla 3: Condiciones de micro y pequeña empresa (antigua ley)

Microempresa	Pequeña Empresa
<u>Número total de trabajadores:</u> Desde un (1) hasta diez (10) trabajadores inclusive.	<u>Número total de trabajadores:</u> Desde un (1) hasta cien (100) trabajadores inclusive.
<u>Nivel anual de ventas:</u> Hasta el monto máximo de 150 UIT.	<u>Nivel anual de ventas:</u> Hasta el monto máximo de 1,700 UIT.

Adaptado de: Rosales (2015)

Sin embargo, luego de dicha fecha, esta situación cambió debido a la Ley N° 30056 (Rosales, 2015). Esta hace referencia a lo siguiente:

La presente ley tiene por objeto establecer el marco legal para la promoción de la competitividad, formalización y el desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYME), estableciendo políticas de alcance general y la creación de instrumentos de apoyo y promoción; incentivando la inversión privada, la producción, el acceso a los mercados internos y externos y otras políticas que impulsen el emprendimiento y permitan la mejora de la organización empresarial junto con el crecimiento sostenido de estas unidades económicas. (Ley N° 30056, 2013)

Como resultado de esta nueva ley, en el Perú, solo es necesario que se cumpla con una condición para determinar si una empresa es micro, pequeña o mediana empresa y esa condición hace referencia al nivel de ventas como se detalla en la Tabla 4.

Tabla 4: Condiciones de micro, pequeña y mediana empresa (nueva ley)

Microempresa	Pequeña Empresa	Mediana Empresa
<u>Nivel anual de ventas:</u> Hasta el monto máximo de 150 UIT.	<u>Nivel anual de ventas:</u> Superiores a 150 UIT y hasta el monto máximo de 1,700 UIT.	<u>Nivel anual de ventas:</u> Superiores a 1,700 UIT y hasta el monto máximo de 2,300 UIT.

Adaptado de: Ley N° 30056 (2013)

Por otro lado, las pymes representan más de 90% de la población empresarial en el Perú. El INEI (2014) señala que a nivel nacional la organización jurídica predominante es la de persona natural que ejerce directamente una actividad generadora de ingresos con un 45.8% y, en segundo lugar, la Sociedad Anónima Cerrada (SAC) con 26.4%.

1.3. Situación de pymes en el Perú

En el Perú, las estadísticas de la Dirección Nacional del Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo (MTPE), referidas a las micro y pequeñas empresas, muestran que la participación de las mypes en el PBI ha sido del 42% y han representado el 98% del total de empresas en el Perú (MTPE, 2007) y el 80.96% de la población económicamente activa (MTPE, 2005). Si bien las mypes representan un papel muy importante en la economía, el terreno donde se desarrollan todavía es muy frágil, pues se observan bajos índices de supervivencia y consolidación empresarial de estas empresas (Barba-Sánchez, 2007).

De acuerdo con el estudio del GEM, en el Perú, se estima que 9.2 millones de peruanos están involucrados en una actividad emprendedora, de los cuales el 75% tiene un periodo de operaciones de entre 0 y 42 meses, y el restante 25% sobrepasó este período, considerándose como empresas consolidadas. Asimismo, de este 25%, solamente el 3% ha llevado a cabo proyectos emprendedores, como el desarrollo de nuevos productos o el ingreso a nuevos mercados (Serida et al., 2010).

El sector pyme “posee una gran importancia dentro de la estructura industrial del país, tanto en términos de su aporte a la producción nacional (42% aproximadamente según PROMPYME) como de su potencial de absorción de empleo (cerca de 88% del empleo privado según (PROMPYME)” (Arbulú & Otoya, 2015, p. 42), generando 7.2 millones de puestos de trabajo. De estos, la microempresa genera 6.3 millones (77% de PEA ocupada en el sector privado a nivel nacional) y la pequeña empresa, 900,000 (dando trabajo al 11% de la PEA del sector privado) (Arbulú & Otoya, 2015).

Los trabajos elaborados sobre las mype, en su mayoría, usan el factor tamaño sobre la base de su número de trabajadores y se usan las encuestas de hogares (ENAHO) tanto del MTPE como del INEI para identificar la PEA ocupada, salarios y características de los conductores y trabajadores de las mype. Una de las principales fortalezas de la mype se encuentra en su capacidad de generar puestos de trabajo de manera intensiva.

En este sentido, la MYPE se constituye como el sector empresarial más importante en la generación del empleo en el país. Según los resultados de la encuesta permanente de empleo (EPE) del INEI, el 75,2% (3.060.000 personas) de la PEA ocupada en Lima Metropolitana se encuentra trabajando en micro y pequeñas empresas y el 24,8%

(1.007.000 personas) en medianas y grandes empresas. Del total de ocupados en las MYPE el 75% (2.196.000 personas) labora en empresas que producen servicios y el restante 25% se encuentran trabajando en empresas que producen bienes en los sectores primarios y secundarios” (Toledo, 2009, p. 26).

En la Tabla 5 se presenta la evolución de la cantidad de mype desde el año 2007 hasta el 2012. En el 2007, existían 936,155 mypes, mientras que en el 2012 la cifra ascendió a 1’338,252 (Ministerio de la Producción [PRODUCE], 2012). En otras palabras, en seis años, el incremento porcentual fue de 42.95%. Por otro lado, la composición de mipymes (Micro, Pequeña y Mediana Empresa), desde el 2007 fue de 99.83% solo de mype y, en el año 2012, este porcentaje se mantuvo.

Tabla 5: Evolución de la MIPYME formal en el período 2007-2012

Año	Microempresa	Pequeña Empresa	Mediana Empresa	Total Mipymes
2007	893,266	42,889	1,590	937,745
2008	994,974	49,503	1,841	1,046,318
2009	1,074,235	50,637	1,885	1,126,757
2010	1,138,091	55,589	2,031	1,195,711
2011	1,221,343	61,171	2,325	1,284,839
2012	1,270,009	68,243	2,451	1,340,703

Nota: El tamaño empresarial es determinado en base a la Ley N° 30056

Adaptado de: PRODUCE (2012)

Este porcentaje se verá modificado si se considera en el universo del total de empresas, también a las grandes empresas. De este modo, en el 2012, las mype representan un 99.3% del total de empresas, como se puede apreciar en la Tabla 6. (PRODUCE, 2012, p. 31).

Tabla 6: Empresas formales según su segmento empresarial 2012

Tamaño Empresarial	N° de Empresas	%
Microempresa	1,270,009	94.2
Pequeña Empresa	68,243	5.1
Mediana Empresa	2,451	0.2
Total de mipymes	1,340,703	99.4
Gran Empresa	7,908	0.6
Total de empresas	1,348,611	100.0

El tamaño empresarial es determinado en base a la Ley N° 30056

Adaptado de: PRODUCE (2012)

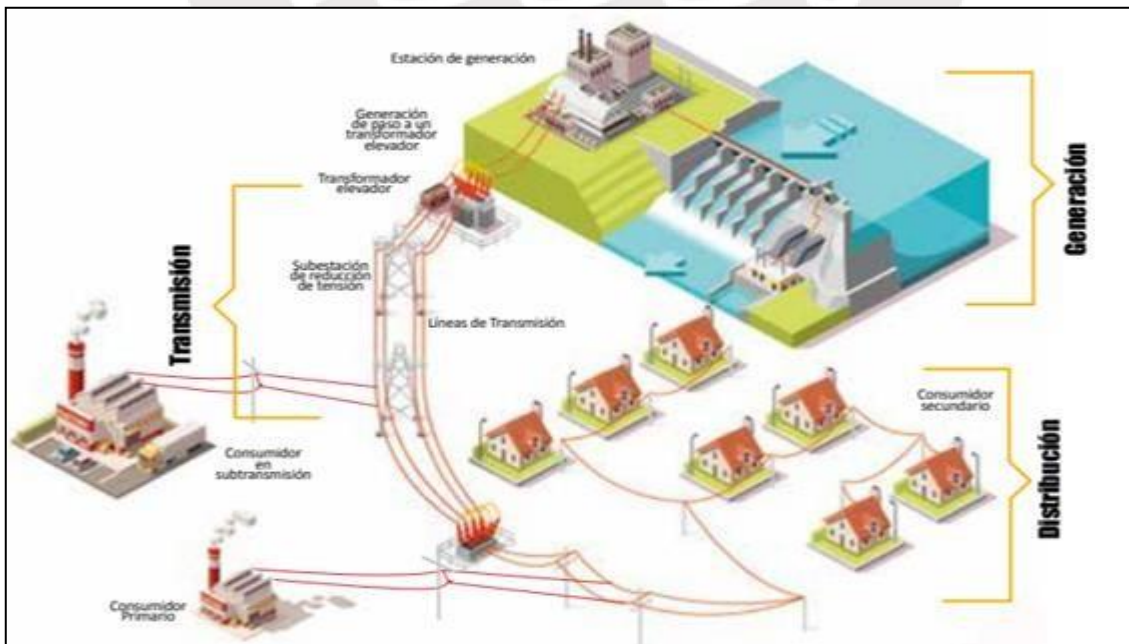
2. Sector eléctrico en el Perú

2.1. Análisis del sector

En la década de los años noventa el país tuvo una serie de reformas en cuanto al sector eléctrico; esto con el objetivo de obtener “suficiencia energética mediante mercados de energía competitivos y la regulación de las infraestructuras eléctricas sujetas a condiciones de monopolio natural” (Tamayo, Salvador, Vásquez & Vélchez, 2016, p.15). Es de ese modo que se pudo lograr incrementar la inversión privada en esta industria, también se mostró mayor crecimiento y eficiencia en los segmentos de la industria (Tamayo et al., 2016)

Según la clasificadora de riesgos Class y Asociados SA (2018), actualmente, el sector eléctrico peruano está conformado por tres grupos de instituciones. En primer lugar, se tiene a las entidades reguladoras que son OSINERGMIN, el Ministerio de Energía y Minas (MINEM), OEFA y Comité de Operación Económica del Sistema Interconectado Nacional (COES-SINAC). En segundo lugar, tenemos a las empresas eléctricas, las cuales según la Ley de Concesiones Eléctricas (Ley N° 25844), se dividen en tres, de acuerdo a la actividad que realizan en el sector, como generación, transmisión y distribución de energía, tal como se observa en la Figura 3. Finalmente, en tercer lugar, se encuentran los clientes, quienes son los que adquieren el servicio y que pueden ser regulados o libres dependiendo del tamaño de demanda como de potencia requerida: serán regulados aquellos cuyo consumo sea menor de 200KV y serán libres por elección cuando se trate de consumos mayores a 200 KV has 2,500 KW o de forma automática cuando se trate de consumos mayores a 2,500 KW.

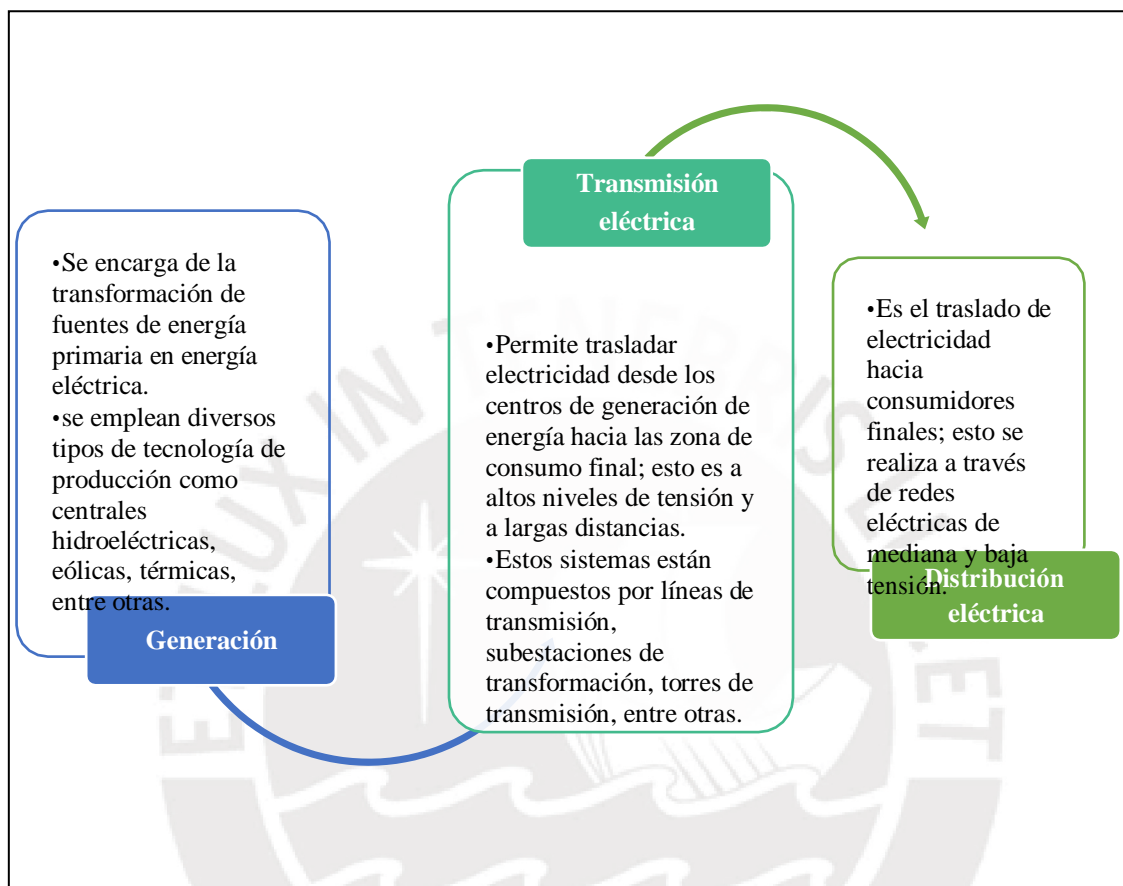
Figura 3: Cadena productiva del sector energía



Adaptado: Tamayo et al. (2016)

La Cadena productiva de la industria eléctrica, según Tamayo et al. (2016), incluye tres segmentos, los cuales proveen el servicio físico: Generación, transmisión y distribución; y son detallados en la Figura 4.

Figura 4: Segmentos presentes en la industria eléctrica



Adaptado de: Tamayo et al. (2016)

En Latinoamérica, la producción por fuentes de energía es, principalmente, hidroeléctrica y térmica; esto varía dependiendo de cada país (Tamayo et al., 2016). Según Tamayo et al. (2016), la producción eléctrica en el Perú se ha duplicado en las últimas dos décadas; esto se ha dado debido al aumento de la demanda y a la disponibilidad de recursos. Asimismo, Tamayo et al. (2016) hace mención a la relación que guarda el PBI con el consumo de electricidad; al respecto menciona que en los países de bajos ingresos existe un menor consumo de energía eléctrica a diferencia de los países con ingresos más elevados. De ese modo concluye que “el mayor desarrollo económico de un país se encuentra asociado a un nivel superior de consumo de energía eléctrica” (Tamayo et al., 2016, p. 57).

Con respecto a la evolución de la producción de electricidad se sabe que ésta se ha elevado 2.5 veces entre los años 1990 y 2013 debido al desarrollo económico registrado:

La tasa de crecimiento de la producción de electricidad en Sudamérica ascendió, en promedio, a 4.1% anual. Asimismo, a nivel de países, los que presentaron una mayor tasa de crecimiento promedio anual fueron Chile (6.2%), Bolivia (6%), Ecuador (5.8%) y Perú (5.1%). A pesar del crecimiento experimentado por Chile, Bolivia, Ecuador y Perú en la generación de electricidad, la mayor participación en la producción eléctrica la siguen manteniendo Brasil, Argentina y Venezuela con 50.7%, 12.5% y 10.9%, respectivamente (Tamayo et al., 2016, p. 73).

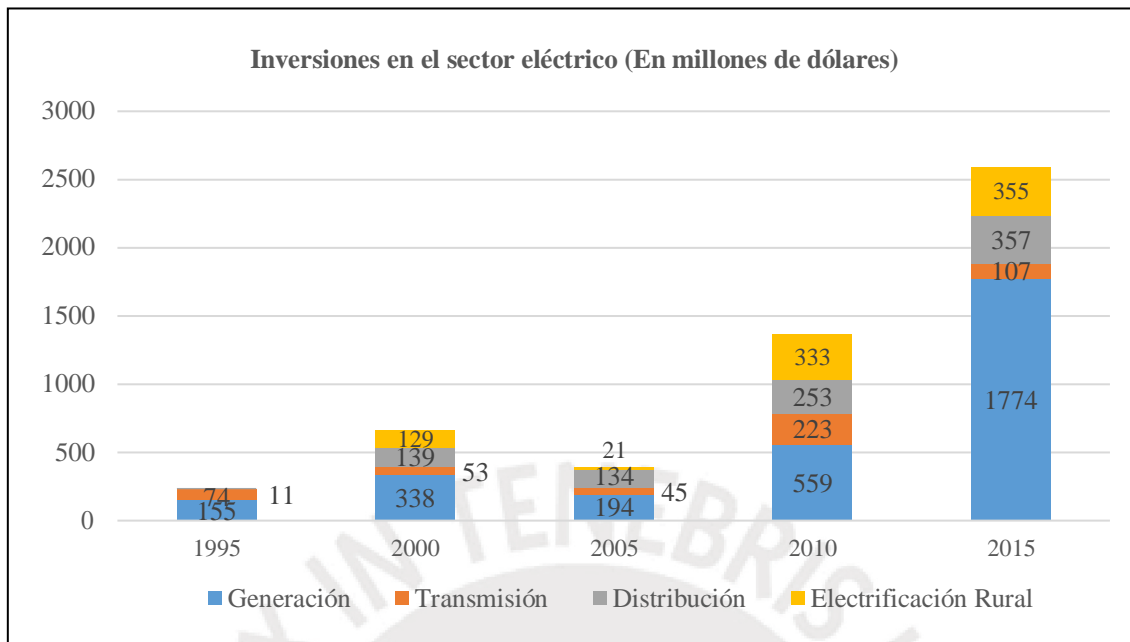
Por otro lado, con respecto al sistema de transmisión, entre las principales empresas que operan en él están: “(i) el grupo colombiano ISA, empresa líder en el negocio de transmisión en Latinoamérica, que en el Perú opera a través de las empresas REP- Red de Energía del Perú S.A.A., Consorcio Transmantaro e ISA Perú; (ii) Red Eléctrica del Sur y Transmisora Eléctrica del Sur [...]” (Class y Asociados SA, 2018, p. 7); además, “las dos principales empresas distribuidoras operan las regiones de Lima y Callao: Luz del Sur S.A.A. y Enel Distribución Perú S.A.A. (antes Edelnor), cuyos clientes consumen alrededor de 40% del total de la energía entregada a nivel nacional” (Class y Asociados SA, 2018, p. 7).

Con relación al consumo de energía, el mayor registro lo obtuvo el sector minero e industrial con 56% del total a nivel nacional; luego se ubicó al sector residencial que obtuvo el 23%, seguido por el sector comercial con 18% y, finalmente, el servicio de alumbrado público con 2% del consumo nacional. Cabe resaltar que, con respecto al año 1995, el consumo en los sectores minero e industrial se vio incrementado en 466% mientras que el industrial aumentó en 191%, el comercial en 220% y el alumbrado público en 98% (Tamayo et al., 2016).

Realizando una comparación del año 1995 versus 2015, Tamayo et al. (2016) señala que las inversiones en el sector eléctrico mostraron un crecimiento de 779%; estas inversiones alcanzaron los US\$ 2593 millones y ello se divide en inversiones por parte de empresas privadas (91.2%), empresas públicas (4.1%) y electrificación rural (4.7%), las cuales se exponen gráficamente en la Figura 5. En referencia a los tres segmentos presentes en la cadena productiva, se menciona lo siguiente:

Del total de inversiones públicas y privadas en 2015 (US\$ 2486 millones), la actividad de generación eléctrica ejecutó 71.4%, transmisión 14.2% y distribución 14.4%. Con respecto a 1995, el mayor avance se dio en generación, al haber pasado la inversión de US\$ 46.1 millones a US\$ 1774 millones en 2015; mientras que en transmisión la inversión creció 3014% desde 1995 hasta 2015, seguida por la inversión en distribución con un crecimiento de 119% y en electrificación rural con 44% (Tamayo et al., 2016, p. 231).

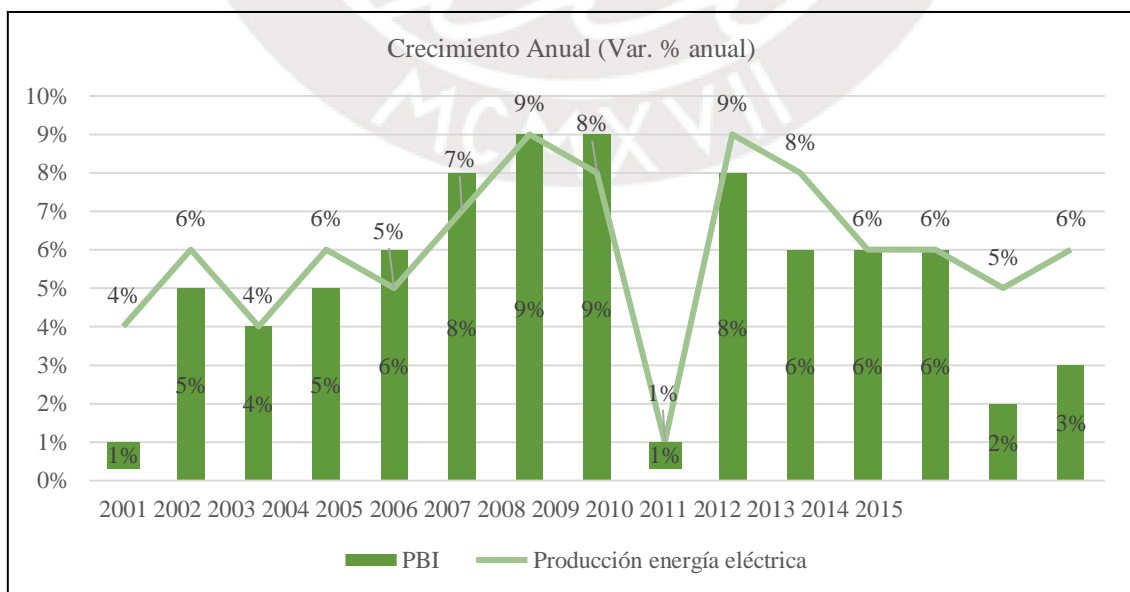
Figura 5: Inversiones en el sector eléctrico (En millones de dólares)



Fuente: Tamayo et al. (2016)

Pese a la crisis financiera a nivel internacional que se vivió en el 2009 y a factores climatológicos desfavorables como la disminución de agua en algunas ciudades del país, en los últimos 15 años se ha mostrado un crecimiento en la producción de energía eléctrica. Como se puede observar en la Figura 6, este crecimiento promedio anual fue de 6.1% más alto que el crecimiento del PBI el cual fue 5.3%. El dinamismo que se muestra en estos datos se debió, principalmente, a los elevados niveles de inversión, al desarrollo de energías de tipo renovables y a la disponibilidad de los recursos energéticos (Tamayo et al., 2016).

Figura 6: Producción de energía eléctrica y crecimiento del PBI



Adaptado: Tamayo et al. (2016)

En conclusión, en el presente apartado se mostró la evolución de la industria de electricidad en el Perú, señalando una tendencia creciente en el consumo y en la producción durante el periodo descrito. Asimismo, se estima que para el año 2025:

El crecimiento de la demanda de electricidad se base en el desarrollo de proyectos mineros e industriales, así como en una mayor facilidad para la realización de inversiones. Así, la demanda de potencia se ubicará entre 9500 MW y 12 300 MW, según un escenario de crecimiento del PBI entre 4.5% y 6.5%, respectivamente (Tamayo et al., 2016, p. 294)

2.2. Análisis PESTE

Esta herramienta nos permitió identificar aspectos relacionados a estos cinco temas para así determinar posibles amenazas y oportunidades para el sujeto de estudio de la presente investigación. Dicha información se muestra en la Tabla 7.

Tabla 7: Desarrollo del análisis PESTE

Político	<p>Según la Ley N°25844 que es la ley de Concesiones Eléctricas, se considera que en el sector eléctrico las actividades están divididas en generación, transmisión y distribución.</p> <p>Sector fuertemente regulado por entidades como MINEM, OSINERGMIN, OEFA y COES-SINAC (Class & Asociados, 2018).</p>
Económico	<p>En el Perú:</p> <p>“[...] otros factores económicos que tienen incidencia sobre las tarifas eléctricas son aquellos relacionados a variables macroeconómicas que reflejan la situación del mercado internacional como, por ejemplo, la inflación internacional medida por diferentes tipos de índices (por ejemplo, el índice de precios al productor-IPP y el índice de precios al consumidor-IPC); precios de metales empleados en la construcción de redes eléctricas como el aluminio y el cobre; y el tipo de cambio (Tamayo et al., 2016, p. 77)</p> <p>Para desarrollar nuevos proyectos con relación a los procesos de generación de energía o compra de varios transformadores de alta potencia se requiere de fuentes de financiamiento y es ahí donde afectan variables como tipo de cambio, tasas de interés internacionales, riesgo país (Tamayo et al., 2016).</p> <p>En los próximos años, se mostrará incremento de demanda de energía eléctrica a una tasa promedio anual de 6.6% y ello permitirá que haya equilibrio en los precios de energía (Class & Asociados, 2018)</p>
Social	<p>“Dentro de los factores sociales se encuentran las protestas de la población debido a la construcción de centrales de generación que podrían afectar el ambiente” (Tamayo et al., 2016). Según Tamayo et al. (2016), los pobladores que residen en determinada zona donde se construirá una central hidroeléctrica podrían no estar de acuerdo con ello.</p> <p>Para combatir este factor y minimizar los riesgos para lograr la generación de energía eléctrica, se podría emplear distintos insumos (“diversificación de la matriz energética”). Otra opción sería lograr una “mayor integración de los mercados eléctricos mediante interconexiones regionales que permiten el intercambio de la electricidad” (Tamayo et al., 2016).</p>

Tabla 7: Desarrollo del análisis PESTE (continuación)

<p>Tecnológico</p>	<p>La electricidad puede ser generada a partir de energías renovables; es decir, fuentes naturales como el calor de la tierra, el mar, el sol, el viento, los ríos, otros. “De acuerdo con su grado de desarrollo tecnológico y nivel de penetración en los sistemas energéticos, suelen clasificarse en Energías Renovables Convencionales (ERC) y Energías Renovables No Convencionales (ERNC)” (Tamayo et al., 2016)</p> <p>En el caso de Perú, se sabe que “el marco normativo vigente define como ERNC a las fuentes eólica, solar, geotérmica, mareomotriz, biomasa y pequeñas fuentes hidráulicas con una capacidad instalada de hasta 20MW. En este marco normativo, las ERNC se denominan Recursos Energéticos Renovables (RER)” (Tamayo et al. 2016, p. 169). Y, aquellas tecnologías que emplean RER han mostrado considerable desarrollo en estos últimos años, permitiendo que se logren avances en la mitigación de los efectos que deja el cambio climático y generando también, en zonas rurales, que aumente el nivel de acceso a electricidad (Tamayo et al., 2016)</p>
<p>Ecológico</p>	<p>Se requiere de ciertos insumos para el funcionamiento de las plantas de generación eléctrica; algunos son obtenidos de modo natural en el ambiente y otros a través de transacciones de mercado. Fenómenos climáticos podrían afectar considerablemente las centrales de generación eléctrica provocando destrucción de ellas o caída de torres de transmisión lo cual podría repercutir en dejar sin luz a varias ciudades (Tamayo et al., 2016).</p> <p>La demanda de energía eléctrica a nivel residencial aumenta en climas con temperaturas elevadas y ello puede significar una falla en los sistemas de transmisión. (Tamayo et al., 2016)</p> <p>“[...] las tecnologías con los menores costos de inversión han estado asociadas a fuentes de energía que generan un mayor nivel de contaminación para el ambiente” (Tamayo et al., 2016, p. 59).</p>

3. Caso de estudio: DIMALEC S.A.C.

3.1. Breve explicación de la empresa

DIMALEC SAC es una pequeña empresa familiar que tiene como giro de negocio brindar servicios de montaje, desmontaje y mantenimiento (preventivo y correctivo) a transformadores de energía de media y alta tensión. Además de ello, ofrece otros servicios en menor escala como tratamiento de aceite dieléctrico, pruebas eléctricas de transformadores y mantenimiento eléctrico a generadores de energía y motores.

Un transformador de energía es aquel dispositivo que modifica la energía de determinado nivel de tensión a otro menor a mayor o viceversa. Por ejemplo, la baja tensión de energía eléctrica se encuentra en casas y calles; mientras que la media y alta se emplea en plantas de producción, subestaciones eléctricas, centrales hidroeléctricas y empresas mineras.

El montaje de transformadores consiste en armarlo a partir de sus partes desmontables (bushings, radiadores, tanque conservador, tuberías y demás accesorios) que es como se trasladan desde la fábrica, cuando es nuevo o se ha desplazado de una ubicación a otra. La actividad opuesta

es el desmontaje que se realiza cuando es necesario trasladar el transformador desde una Sub Estación a otra por motivos de operatividad o para su reparación y/o mantenimiento.

El mantenimiento a transformadores consiste en preservar su operatividad dentro del sistema eléctrico, disminuyendo el riesgo de falla y de salida de servicio; el mantenimiento puede ser preventivo y correctivo. El mantenimiento preventivo es periódico y programado incluyendo el tratamiento del aceite dieléctrico, pruebas eléctricas, análisis del aceite, pruebas de operatividad de las protecciones propias del transformador, limpieza de bushings. El mantenimiento correctivo consiste en intervenir al transformador cuando ocurre una falla y se encuentra inoperativo.

En la Tabla 8 se presenta la información correspondiente al personal que labora actualmente en Dimalec; en ella se muestra el perfil profesional y puesto de cada uno. Para mayor detalle respecto a los puestos se puede visualizar el organigrama de la empresa (ver anexo B).

Tabla 8: Personal de Dimalec SAC

Puesto	Colaborador	Perfil Profesional
Gerente General	Iván Soto	Ingeniero Electricista
Asistente de Gerencia	Melissa Muñoz	Técnico en Administración
Jefa de RRHH y Tesorería	Neri Casas	Docente y Administradora
Auxiliar Administrativo	Elvis Ropon	Técnico en Administración
Encargado de Contabilidad	Cristian Coronel	Contador
Jefe de Proyectos	Ronald Briceño	Ingeniero Electricista
Jefe de Proyectos	Vicente Esquén	Ingeniero Electricista
Jefe de Proyectos	Fredy Torres	Ingeniero Electricista
Técnico Especialista – montaje	Eliot Mendoza	Técnico
Técnico Especialista – trat. aceite	Felipe Valeriano	Técnico
Técnico Especialista – pruebas	Edgar Santisteban	Técnico
Técnico Especialista – mecánico eléctrico	José Llanterhuay	Técnico
Asistente Técnico	Luis Huaccha	Técnico
Asistente Técnico	John Nevado	Técnico
Asistente Técnico	Yordan Fernandez	Técnico
Asistente Técnico	Anthony Huaccha	Técnico
Asistente Técnico	Luis Sauñe	Técnico

Tabla 8: Personal de Dimalec SAC (continuación)

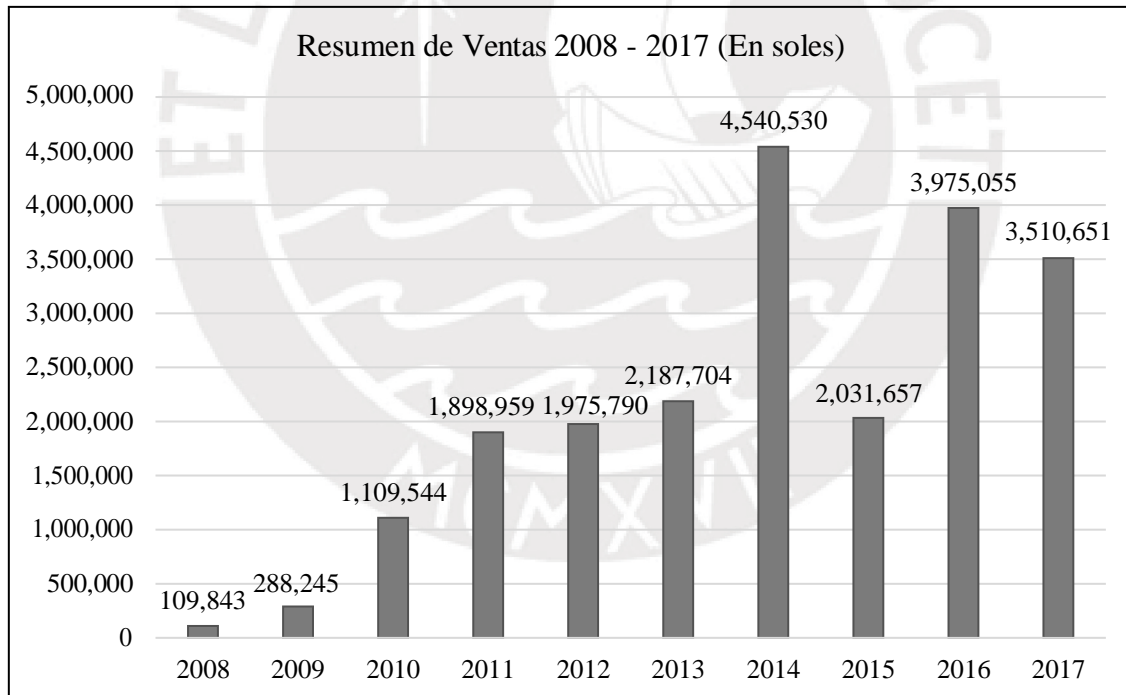
Puesto	Colaborador	Perfil Profesional
Asistente Técnico	Jorge Santisteban	Técnico
Ingeniero de Ventas	Juan Llanterhuay	Ingeniero Electricista
Consultora de Seguridad y Medio Ambiente	Cira Masgo	Ingeniero Ambiental
Jefe de Seguridad y Medio Ambiente	Hugo de la Cruz	Ingeniero Ambiental

Adaptado de: Dimalec SAC (2018)

Respecto a la infraestructura de la empresa, Dimalec tiene un local ubicado en Jirón El Latón 5694, Los Olivos, donde se encuentran las oficinas administrativas y el taller donde realizan sus actividades menores y es empleado como almacén de maquinaria y equipos. Cabe resaltar que gran parte de los servicios son realizados en las plantas de los clientes.

Respecto al total de facturación de Dimalec, durante el periodo del 2008-2017, ésta se representa en la siguiente Figura 7:

Figura 7: Resumen de ventas 2008 - 2017



Adaptado de: Dimalec SAC (2018).

3.3.1. Clientes

Con respecto a los clientes de Dimalec, éstos fueron clasificados por el empresario en cuatro grupos. El primer grupo corresponde a empresas eléctricas de generación, transmisión y distribución. Entre ellas se encuentran, principalmente, Red de Energía del Perú (ISA-REP), Proyectos de Desarrollo e Infraestructura (ISA – PDI), Hidrandina, Consorcio Transmantaro, Enersur, GEPSA, Hydro Cañete, Luz del Sur, ENEL.

El segundo grupo está conformado por compañías mineras entre las cuales figuran la Compañía Minera Las Bambas, Antamina, Barrick, Hoescht Mining, El Brocal, Los Quenuales, Cerro Verde, Southern Copper Corporation, Quellaveco, Pachapaqui, La Ramada, Constanza, Minera Shahuindo, entre otras.

El tercer grupo está conformado por empresas del sector industrial y de producción como por ejemplo Casa Grande S.A.A., Ajeper S.A., 1818 S.A.C., Quimtia S.A., Hidrostral S.A., WEG Equipamentos Eléctricos S.A. (Perú), ABB S.A. (Perú), Delcrosa S.A., Manufacturas Eléctricas S.A.

Finalmente, el cuarto grupo está compuesto por empresas extranjeras WEG Brasil, ABB Brasil, ABB Chile, ALMSTON Colombia, GE Colombia, Cropmton Greaves de la India, entre otros.

3.3.2. Proveedores

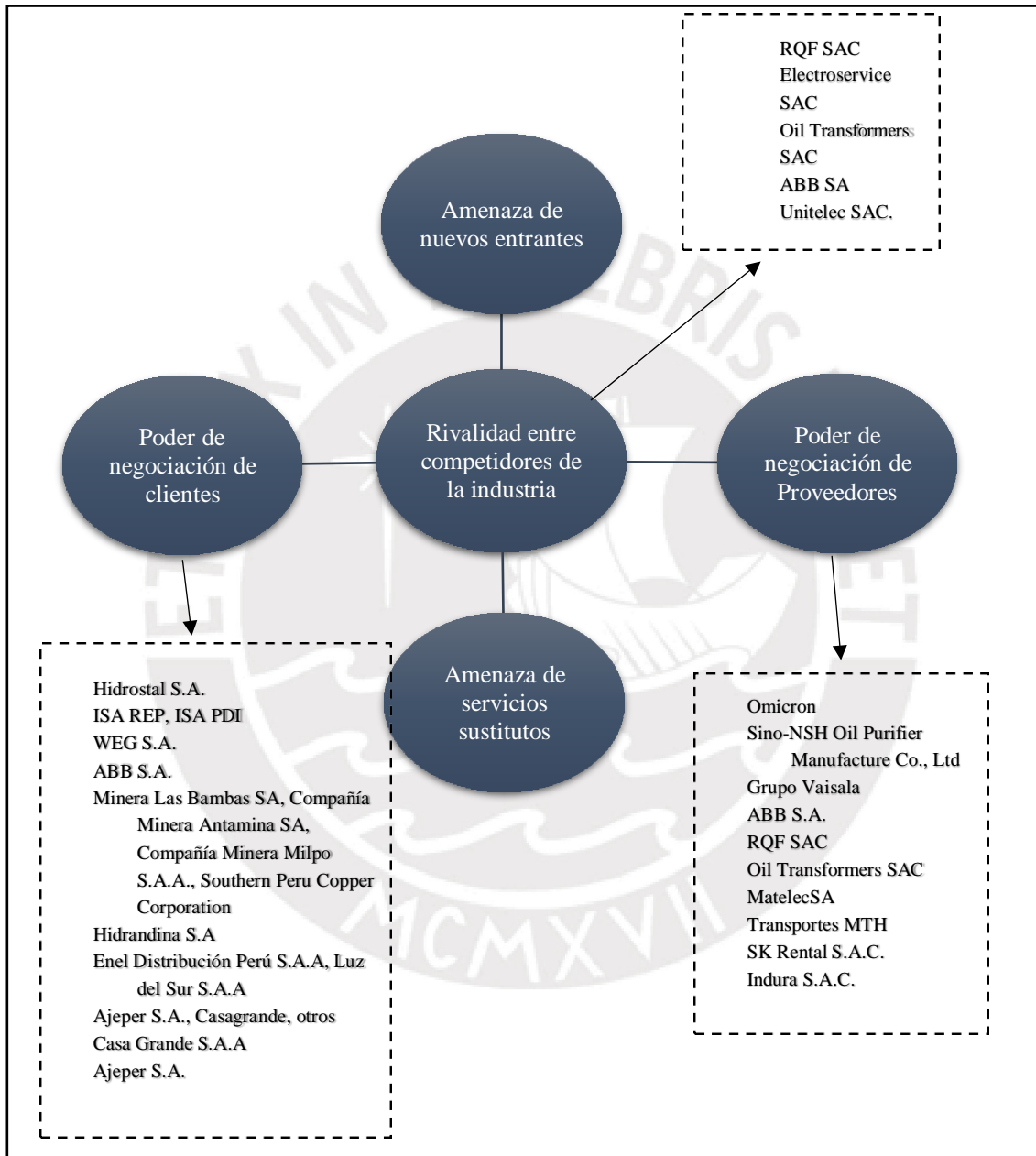
Para mencionar a los proveedores se realizó una separación entre proveedores locales y extranjeros. Con respecto a los proveedores extranjeros, se tiene a OMICRON que provee de maletines de prueba de transformadores, reles; SINO NSH, máquinas de tratamiento de aceite y bombas de vacío; VAISALA, equipos de medición y control de parámetros del aceite dieléctrico, contenido de humedad, punto de rocío, temperatura; Boc Edwards, sensores y controladores de alto vacío.

Con respecto a los proveedores locales principales se tiene a Logytec SRL que provee de equipos de prueba como multímetros, pinzas amperimétricas, termómetros; ABB, conductores, semiconductores; Rodamientos Mogrovejo SRL: en menos escala para reparación de motores; Antaminka SAC, botas de seguridad; Transportes MTH, alquiler de grúas; Transportes Zavala, transporte de equipos y herramientas; SK Rental SAC, grupos electrógenos; Sodimac, Maestro Home Center, ferretería, cables, herramientas, EPPs, materiales de limpieza.

3.2. Análisis 5 fuerzas de Porter

En la Figura 8 se muestra esta herramienta, la cual es propuesta por Michael Porter para analizar la industria en la cual compete Dimalec. Se conoce como industria a aquel grupo de compañías que ofertan productos y/o servicios y son similares (Porter, 1994).

Figura 8: Análisis 5 fuerzas de Porter



Adaptado de: Dimalec SAC (2018)

3.2.1. Rivalidad entre los competidores de la industria

El nivel de esta fuerza es intermedia dado que, a pesar de ser competidores, entre ellos mismos colaboran en el sector, ya que cuando uno de ellos no puede cumplir con las fechas establecidas por los clientes entonces recomiendan a otras empresas o también ocurre que se unan para presentarse a proyectos grandes; es así que concluimos que existe rivalidad, pero también existe alto nivel de colaboración.

3.2.2. Poder de negociación de los proveedores

El poder de negociación de proveedores es intermedio. Es relevante mencionar que los principales proveedores son extranjeros ya que proveen máquinas, equipos e instrumentos esto debido al nivel de tecnología que estas requieren. Estos proveedores tienen alto poder de negociación debido a que, por el nivel de especialización y tecnología, no existen muchos en el sector.

Por otro lado, la situación con proveedores locales es distinta debido a que existe mayor cantidad de proveedores en el sector y no proveen productos ni servicios diferenciados. Entre ellos podemos mencionar grupos electrógenos, materiales eléctricos, transportes; es así que el poder de negociación es menor.

3.2.3. Amenaza de sustitutos:

No existe amenaza de sustitutos debido a que el tipo de servicio que es montaje y desmontaje de transformadores no podría realizarse de otro modo. Siempre que haya un transformador de energía se va a requerir de montajes, desmontajes y mantenimientos. Los tipos de mantenimiento pueden ir innovando con el tiempo y las tecnologías, así como la forma de realizar los montajes y desmontajes, pero, en la actualidad, no hay sustitutos para este tipo de servicios.

3.2.4. Poder de negociación de los clientes:

Existe nivel intermedio de poder de negociación por parte de los clientes ya que el nivel de información sobre los proveedores que brinden servicios de este tipo no es fácil de encontrar. Además, los clientes difícilmente se arriesgan a contratar empresas nuevas o no recomendadas; por el contrario, suelen mantener sus relaciones comerciales a través de las recomendaciones o sugerencias de sus proveedores, clientes o competidores. Por otra parte, difícilmente los clientes cambiarían de proveedor debido al nivel de diferenciación y especialización de este tipo de servicios.

3.4.5. Amenaza de nuevos entrantes

No existe alta amenaza de nuevos entrantes debido a las barreras de entrada en el sector; entre ellas destacamos el nivel de diferenciación en el tipo de servicios porque requiere que las empresas tengan amplia experiencia por el nivel de especialización. Asimismo, lo particular de este sector es que proveedores, clientes y competidores se recomiendan entre sí, es decir, es difícil o toma tiempo para un entrante hacerse de relaciones. Asimismo, obtener la experiencia para poder realizar este tipo de servicio implica tiempo y esfuerzo constante ya que la curva de aprendizaje es proporcional a la cantidad de veces en la cual la empresa realizó el servicio.

Luego de lo expuesto, se mostró una particularidad de este sector y es que funciona de manera muy dinámica y en constante colaboración. Las relaciones comerciales y recomendaciones tienen gran importancia; en algunos casos los clientes recomiendan a los proveedores con otros posibles clientes, así como también los proveedores recomiendan a otros proveedores con sus clientes, o entre competidores también se recomiendan o colaboran entre sí para subcontratar otras empresas o comprar materiales, alquilar máquinas.

Otra particularidad es que algunas empresas no participan solo como proveedores, clientes, o competidores, sino que están presentes en más de una fuerza. Por ejemplo, el caso de ABB S.A. quien participa como cliente de Dimalec ya que la contrata por servicios de montajes y desmontajes, mantenimiento a transformadores, bombas, entre otros; por otro lado, ABB también participa como proveedora dado que provee de determinados materiales a Dimalec como conductores, semiconductores, productos de media tensión, análisis, mediciones, entre otros; y, finalmente, ABB también participa como competidor de Dimalec ya que se han enfrentado en algunas licitaciones. El último caso comentado por el empresario se trató de una licitación que lanzó ISA PDI en la cual participaron varios proveedores para un proyecto importante en una subestación eléctrica en Carapongo. En la mencionada licitación llegaron a la etapa final solo Dimalec y ABB; finalmente, el servicio fue ganado por Dimalec.

3.3. Análisis estratégico mediante modelo Canvas

Figura 9: Análisis estratégico mediante modelo Canvas

<p><u>SOCIOS CLAVE</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Proveedores locales • Proveedores internacionales • Entidades educativas superiores y técnicas que, a través de sus bolsas de trabajo, proveen al personal capacitado para las labores solicitadas 	<p><u>ACTIVIDADES CLAVE</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Brindar servicio de montaje y desmontaje de transformadores de energía de potencia. • Brindar servicios de mantenimiento preventivo y correctivo. 	<p><u>PROPUESTA DE VALOR</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Brindar los servicios cumpliendo los estándares de calidad y seguridad, así como con la fecha propuesta al cliente. • Procesos operativos enfocados en lograr productividad con seguridad. • Rápida capacidad de respuesta y atención ante los requerimientos de los clientes. 	<p><u>RELACIONES CON CLIENTES</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Ofrecerles servicios cumpliendo lo establecido para generar una relación de confianza. • Asistencia personal en caso se requiera luego de culminado los servicios. 	<p><u>SEGMENTOS DE CLIENTES</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Empresas nacionales e internacionales que requieran de servicios de montaje, desmontaje de transformadores de potencia, así como su mantenimiento preventivo y correctivo. • Empresas del sector eléctrico (generación, transmisión y distribución), minero, industrial y de producción.
	<p><u>RECURSOS CLAVE</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Personal profesional y técnico especializado. • Máquinas, equipos de prueba, de medición y control. • Recursos financieros. 		<p><u>CANALES</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Servicio de traslado del transformador en todo el Perú. • Atención de solicitudes de cotización en las plantas de los clientes (visita técnica). • Recepción de órdenes de servicio a través de correo electrónico. • Atención post venta en la planta de los clientes o vía correo electrónico o telefónico. 	
<p><u>ESTRUCTURA DE COSTOS</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Pagos de planilla: personal administrativo y operativo. • Pago a proveedores: contado y crédito. • Pago de servicios básicos: electricidad, agua, teléfono, internet, tributos, entre otros 			<p><u>FUENTE DE INGRESOS</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Servicio de montaje de transformadores de energía de potencia. • Servicio de mantenimiento preventivo a los transformadores. • Servicio de mantenimiento correctivo a los transformadores. • Alquiler de máquina de tratamiento de aceite. 	

CAPÍTULO 4: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

Luego de describir y ubicar a la empresa Dimalec en su propio contexto se procede con la identificación del diseño metodológico que fue utilizado en la presente investigación. Este diseño permite “determinar y planificar la forma en que se va a recolectar la información para alcanzar los objetivos” (Pasco & Ponce, 2015, p.43). Con tal fin, se presenta el enfoque, alcance y criterios usados para la selección del caso de estudio, así como también las técnicas de recolección de información (ver Anexo C).

1. Alcance y tipo de investigación

En referencia al alcance, esta investigación es de carácter descriptivo el cual:

[...] se orientan a especificar las propiedades, dimensiones y características de un fenómeno organizacional, sin plantear conexiones entre ellas. Lo que se busca es “tener una imagen clara del fenómeno sobre el cual se desea recolectar información. (Saunders et al., 2009, pp. 140). Por ende, estos estudios sirven, sobre todo, para comprender en detalle la forma en que se comporta el fenómeno investigado (Pasco & Ponce, 2015, pp. 43-44).

En este caso, se van a detallar características, propiedades y elementos claves de la gestión del desarrollo empresarial del sujeto de estudio, la empresa Dimalec.

Con respecto al tipo de diseño metodológico, esta investigación se realiza bajo un enfoque cualitativo ya que “utiliza la recolección de datos sin medición numérica para descubrir o afinar preguntas de investigación en el proceso de interpretación” (Hernández, Fernández, & Baptista 2010, p. 7). Es de este modo que se pretende obtener la mayor cantidad de datos e información posible sobre un conjunto de variables de gestión sin pretender medir el grado de influencia de estas en el desarrollo de la empresa.

Sin embargo, debe advertirse que además de la información cualitativa, se ha recogido información cuantitativa de la empresa; información como las ventas, compras, beneficios, número de trabajadores, clientes, proveedores, entre otros. Todas estas variables numéricas y su evolución o cambio en el tiempo, son también un indicativo del desarrollo de la empresa.

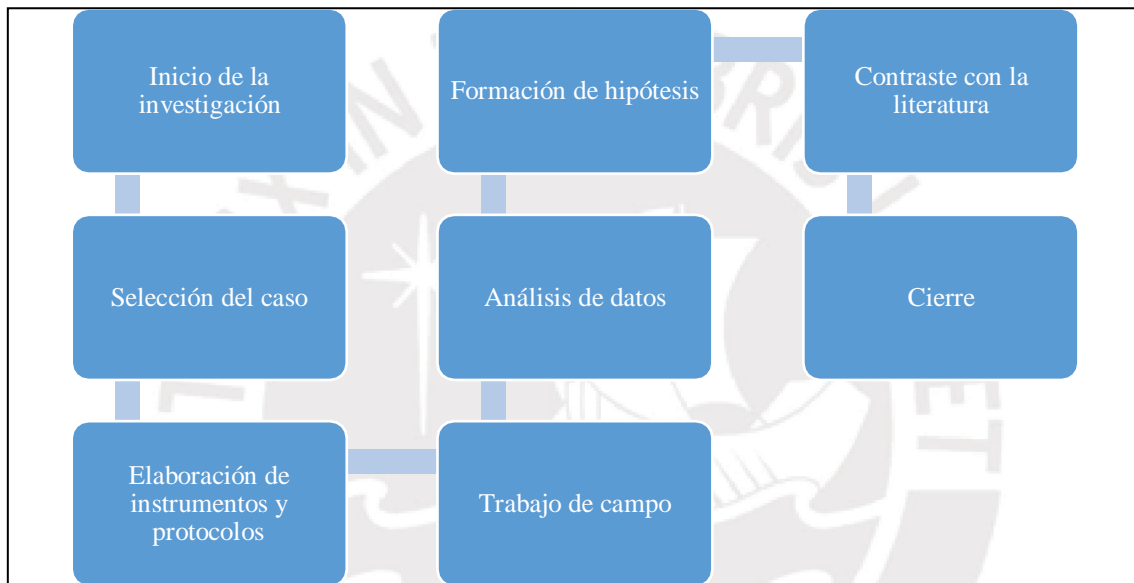
Con el fin de encontrar el nexo entre estos cambios y las decisiones de gestión que pudieron explicarlos, es que se aborda el análisis de los factores de crecimiento empresarial utilizando el modelo multinivel expuesto por la autora Vier Machado. En el marco teórico se expuso la relevancia de este tipo de modelos para análisis actuales; y, el modelo de Machado presenta 3 niveles, los cuales son (a) Agente, haciendo referencia al empresario/gerente, (b)

Negocio, que hace referencia a la empresa analizada, y, (c) Entorno, refiriéndose al ambiente donde se desenvuelve la empresa analizada.

La estrategia metodológica seguida en esta investigación es el estudio de caso debido a que se pretendió realizar una investigación a profundidad, en su propio contexto y, para lo cual, se emplearon fuentes primarias y secundarias (Yin, 2014).

La Figura 10 indica que el primer paso en el desarrollo del caso de estudio consiste en el desarrollo de la teoría; seguido por la selección del caso de estudio y la definición de procesos específicos, los cuales resultan ser fundamentales en el diseño y recolección de datos.

Figura 10: Etapas para el desarrollo del caso de estudio



Adaptado de: Eisenhardt (1989)

Según Yin (2014), existen cuatro tipos de estudio de caso: (1) holístico-caso que contempla un solo caso de estudio; (2) holístico-múltiples casos, contempla varios casos de estudio; (3) incrustado-un solo caso, incluye varias unidades de análisis en un solo caso; y (4) incrustado-múltiples casos que comprende múltiples casos que incluyen varias unidades de análisis.

De acuerdo a lo propuesto por Yin, se ha seleccionado una empresa como caso de estudio para profundizar en varias unidades de análisis siguiendo el lineamiento planteado en los objetivos; es así que el tipo de estudio de caso es incrustado-un solo caso.

Finalmente, el horizonte temporal será de carácter longitudinal. En ese sentido, se ha recolectado información de la empresa desde su creación en el año 2008 hasta su situación en el año 2017. De igual forma se incluye información actualizada del año 2018 para poder conocer la situación actual de la empresa.

2. Técnicas de recolección de información

Pasco y Ponce (2015) sostienen que las técnicas de recolección de información más usadas son las encuestas, entrevistas individuales a profundidad, observación y grupos focales; en consecuencia, para lograr los objetivos planteados en este trabajo de investigación, en el proceso de recolección de fuentes primarias, se emplearon técnicas como entrevistas semiestructuradas, encuestas y grupos focales. Asimismo, se realizó levantamiento de información a través de fuentes secundarias como documentación de la empresa.

En primer lugar, en una fase inicial del trabajo de campo, se realizaron entrevistas a modo introductorio, con el fin de obtener información general de la empresa y los servicios que realiza; estos primeros acercamientos fueron con el Gerente General, Asistente de Gerencia, dos Jefes de Proyecto y dos Técnicos Especialistas.

En segundo lugar, se realizaron entrevistas semiestructuradas empleando guías de temas y preguntas para los entrevistados. Estas guías fueron elaboradas con la finalidad de poder recabar la mayor cantidad de información de los entrevistados y por ello, en algunas de las ocasiones, hubo más de una entrevista para poder ampliar, complementar o precisar determinados temas.

Según Corbetta (2007), este tipo de entrevistas hace uso de guías que cuentan con la posibilidad de reordenar las preguntas, flexibilidad en su fraseo, así como un nivel de lenguaje que esté de acuerdo con el entrevistado y no haya mayor complejidad al momento de realizarla.

Dichas entrevistas fueron dirigidas tanto a personal interno de la empresa como el gerente general, quien es también el propietario del sujeto de estudio (ver Anexo E); su esposa, quien tiene participación activa en la gestión de la empresa como Jefa de RRHH y Tesorería; a la Asistente de Gerencia, quien trabaja en la empresa desde su fundación (ver Anexo F); y, al contador. Asimismo, a personas externas como clientes principales con base en el nivel de ventas y antigüedad de la relación comercial (ver Anexo G), un proveedor estratégico (ver Anexo H) y a un experto en temas del sector (ver Anexo I). A continuación, la Tabla 9 muestra a detalle las entrevistas realizadas y los objetivos que las guiaron.

Tabla 9: Entrevistas Semi estructuradas

Entrevistados	Número de entrevistas	Objetivo
Gerente General/Propietario	3	Construir la historia de la empresa. Identificar qué factores tienen influencia en el desarrollo de la empresa. Analizar cada factor de desarrollo empresarial.
Jefe de RRHH y Finanzas	1	Analizar factores del desarrollo empresarial.
Asistente de Gerencia	3	Construir la historia de la empresa. Identificar qué factores tienen influencia en el desarrollo de la empresa. Analizar cada factor de desarrollo empresarial.
Contador	1	Analizar la gestión financiera de la empresa.
Experto: José Bringas	1	Analizar el sector
Cientes: Hidrostral, ISA PDI/ REP y WEG	1	Analizar factores del desarrollo empresarial.
Proveedor: Transportes Zabala	1	Analizar factores del desarrollo empresarial.

En tercer lugar, se aplicó la técnica del grupo focal con el personal de la empresa para poder contrastar la información recibida en las entrevistas con las personas mencionadas previamente (ver Anexo J). Se realizaron dos grupos focales, debido a la disponibilidad de las personas, teniendo en cuenta la misma cantidad de asistentes según sus puestos de trabajo. Ello se presenta en la Tabla 10.

Tabla 10: Participantes del Grupo Focal

Grupo Focal	Participantes	Objetivo
GRUPO FOCAL 1	02 Jefes de Proyectos, 02 Técnicos Especialistas. 03 Asistentes Técnicos, 01 Consultora del Dpto. de Seguridad y Medio Ambiente	Contrastar información obtenida de las entrevistas realizadas previamente y relacionarlas con los niveles de factores del desarrollo empresarial
GRUPO FOCAL 2	01 Jefe de Proyectos, 02 Técnicos Especialistas. 03 Asistentes Técnicos, 01 Jefe de Seguridad y Medio Ambiente	

En cuarto lugar, se realizaron encuestas a los clientes principales de la empresa mencionados previamente. Estos fueron elegidos por representar el mayor nivel de facturación para Dimalec y son denominados como clientes VIP por la empresa.

Finalmente, otra técnica de recolección fue a través de levantamiento de información por medio de documentación con la que cuenta la compañía y con información extraída de otras fuentes como páginas web, redes y la información proporcionada por el contador, que proporcionó la información financiera para el presente trabajo.

3. Selección y presentación del caso

En este trabajo de investigación, se consideró como mejor estrategia el estudio de caso y ello se hizo por conveniencia. Al respecto se menciona que la conveniencia “enfatisa la selección en función de la facilidad de acceso a la unidad de observación por el propio investigador” (Pasco & Ponce 2015, p. 53). Asimismo, se indica también que el estudio de caso es:

Lo más apropiado si lo que se va a investigar es algo que refleja el mejor ejemplo de un fenómeno (una buena práctica), un resultado exitoso o no de un proceso, o cómo la cultura de una organización afecta el desenvolvimiento de sus miembros en el tiempo (Tharenou, Donohue & Cooper, 2007, p. 75).

Es así que en este caso se cumple: la facilidad de acceso al sujeto de estudio y que el caso refleja un resultado exitoso por la combinación de continuidad y desarrollo empresarial.

Respecto a la presentación de caso, según Llaxacondor y Mendoza (2016), existen diversos formatos y estilos para presentar un estudio de caso; y, Swanborn (2010) propone a la narrativa analítica como la mejor opción en aquellas situaciones en las cuales se desee redactar un estudio de caso ya que ello permite una mejor comprensión de los actores claves y sus conductas. Al respecto menciona:

Lo narrativo se refiere a utilizar las historias, acontecimientos y contextos en donde se reflejan las conductas de actores particulares, clarificar secuencias de actos, describir estructuras y explorar patrones de interacción; mientras que lo analítico hace referencia al proceso de identificar actores individuales y colectivos, sus preferencias y percepciones, su evaluación de alternativas, la información que poseen, sus expectativas y estrategias, y los obstáculos que restringen sus actos (Swanborn, 2010, p. 89).

En la presente investigación se utilizó la narrativa analítica para presentar el estudio de caso, y el estilo que se empleó para ello fue el cronológico. Siguiendo la clasificación que propone Van de Blonk (Remenyi, 2013), existe al menos cuatro formas en la que se puede presentar la historia al lector: cronológica, forma de teatro, biográfica y recolección de voces.

En este caso se optó por el cronológico debido a que la historia fue presentada de acuerdo a cómo aconteció en el transcurso del tiempo desde que se creó.

4. Validación de data

Yin (2003) propone cuatro formas de establecer la calidad de la data, basándose en la validez interna y externa, confiabilidad y validez de constructo.

Sobre el primer tipo de validación, Yin (2003) menciona que es adecuado para un estudio de corte explicativo y/o causal, es decir, en el cual se establece una relación de causalidad. Por ello, este no sería aplicable en la investigación.

Respecto a la validez externa, el marco teórico utilizado sobre los elementos de desarrollo empresarial, se establece como el eje principal de la investigación sobre el cual el caso de estudio elegido puede ser generalizado (Yin, 2003).

La confiabilidad de la presente investigación se basa en los documentos generados como los consentimientos informados de las personas entrevistadas y encuestadas, donde se autoriza el uso de la información y afirman contar con conocimiento acerca del tema desarrollado en el presente documento. Además, se especifica el procedimiento para obtener dicha información (Ver Anexo D).

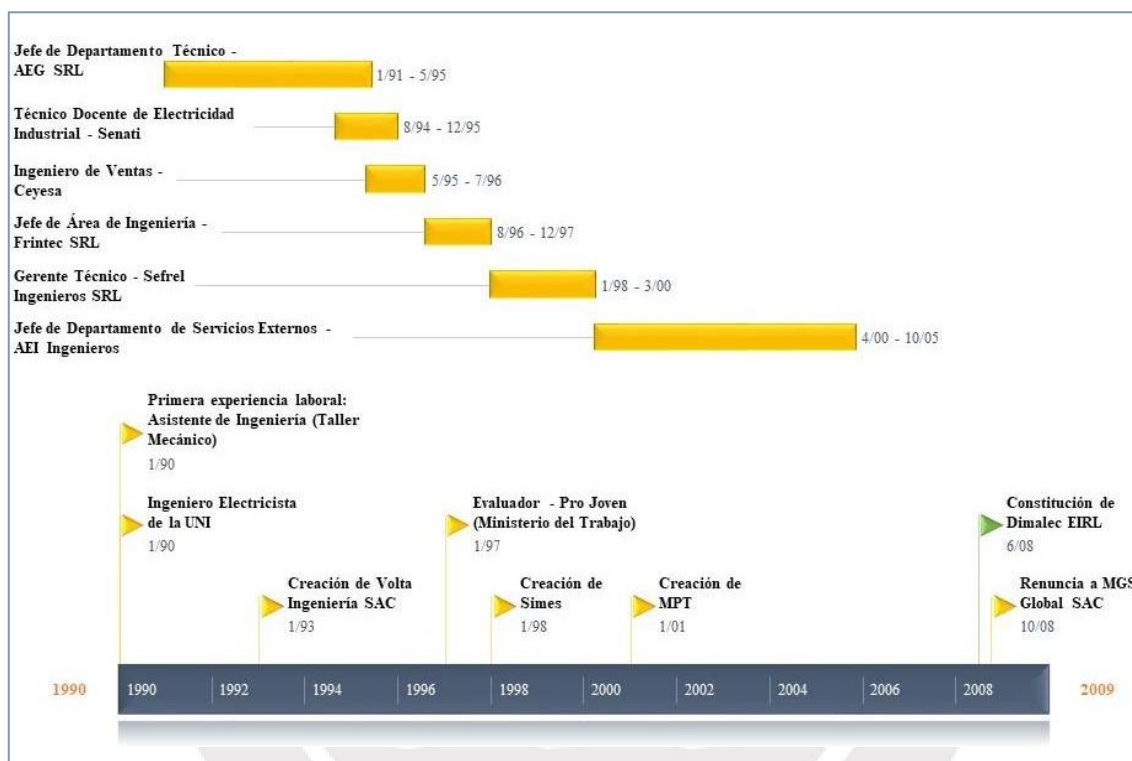
Finalmente, según Yin (2003) la validez de constructo hace referencia al establecimiento de una correcta forma de medir los conceptos empleados, es decir, qué es lo que mide y cómo opera para medirlo. El presente documento no busca identificar una causalidad entre los elementos del desarrollo empresarial y el grado de influencia en el sujeto de estudio, por lo que la validez de constructo no se aplica a la presente investigación.

CAPÍTULO 5: HALLAZGOS Y ANÁLISIS

1. Presentación histórica de Dimalec

Para fines de tener presente los hitos más relevantes durante el proceso previo y desarrollo de este emprendimiento, se realizó la división de la historia de la empresa en dos etapas. Con respecto a la primera parte, ésta se visualiza en la Figura 11.

Figura 11: Primera Etapa



Adaptado de: Iván Soto (comunicación personal, 2018)

Iván Soto, emprendedor de Dimalec, es un profesional egresado de la Universidad Nacional de Ingeniería de la carrera de Ingeniería Eléctrica en el año 1990. Durante dicho año, tuvo su primera experiencia laboral como Asistente de Ingeniería en un taller mecánico, cuyo dueño era su tío, quien le dio la oportunidad de desarrollarse en el área de reparaciones de máquinas estáticas (transformadores) y rotativas (motores y generadores).

En la década de los noventa, el sector eléctrico se vio favorecido por la gran demanda de servicios electromecánicos, lo que, a su vez, era una oportunidad para el empresario, quien consideraba que su know-how tenía un alto valor y ello le permitiría la colocación de precios justos por la calidad que brindaba en sus servicios.

Desde el año 1991 hasta 1995, Iván fue Jefe del Departamento Técnico en AEG SRL, donde laboraba aproximadamente al 10% con máquinas estáticas y al 90% con transformadores

pequeños de bajo voltaje y potencia. En este periodo, el emprendedor se ocupó también de diferentes actividades en el ámbito profesional, pero en menor escala. De este modo, desde el año 1991, comienza a realizar servicios como *freelance*, dedicado a brindar asistencia técnica personalizada. En añadido, en 1993, junto con dos inversionistas, quienes eran dos tíos ingenieros de Iván, creó la empresa Volta Ingeniería SAC; sin embargo, ésta no operó debido a que no le dedicaron el tiempo suficiente para su funcionamiento. Desde el año 1994 a 1995, Iván se dedicó a la docencia, por lo que fue Técnico Docente de Electricidad Industrial en el Instituto Senati.

En el año 1995, la economía del empresario comenzó a mejorar, por lo que ya no tenía la necesidad de realizar trabajos independientes. Sin embargo, siempre hubo la demanda de sus servicios, por lo que decidió continuar con dichos trabajos, pero con menor intensidad.

En esta misma línea, en dicho año, Iván inició sus labores como Ingeniero de Ventas en Ceyesa Ingeniería Eléctrica S.A donde se encargaba de la fabricación de tableros eléctricos y arrancadores, así como del mantenimiento y reparación de máquinas. Esta experiencia le permitió tener mayor interés en la constitución de su propia empresa, ya que no sólo ejecutaba los servicios sino también aprendió a ofertarlos y elaborarlos según las necesidades de cada cliente.

Adicionalmente, sus compañeros de Ceyesa, quienes habían formado sus propios talleres de servicios o reparaciones electromecánicas, contrataban sus servicios de forma independiente para la realización de asistencia técnica y apoyo en proyectos brindando soluciones técnicas. Finalmente, el emprendedor trabajaba en Ceyesa de lunes a viernes y realizaba trabajos como *freelance* en Sefrel Ingenieros SRL los fines de semana, debido a que tenía una relación muy cercana con uno de los dueños de dicha empresa.

Desde el año 1996 hasta 1997, el emprendedor ocupó el puesto de Jefe de Área de Ingeniería en Frintec SRL. Asimismo, en 1997, participó en un programa llamado Pro Joven del MTPE, donde ocupó el rol de Evaluador; este programa estaba orientado a brindar oportunidad académica a jóvenes menores de 18 años. Iván participó en la evaluación de la currícula referida a la carrera de electricidad de diferentes institutos para así, elegir al Instituto que brinde mejor calidad académica y sea nombrado como sede de dicho programa.

Entre los años 1998 y 2000, uno de los dueños de Sefrel Ingenieros SRL le propuso a Iván que trabaje en dicha empresa como un colaborador permanente, ocupándose de la Gerencia Técnica. Asimismo, el dueño en mención le propuso ser socio de dicha empresa. Iván Soto aceptó y fue contratado, pero finalmente, no se concretó la sociedad. Es en ese momento que, mientras Iván continuaba laborando en Sefrel, contemplaron crear otra empresa, llamada SIMES (Servicio Industrial de Mantenimiento Especializado), cuya sociedad tuvo como duración sólo 2 años debido a que Iván tenía participación del 7% en el accionariado y ello no le permitía tener poder

de decisión por lo que decidió dar un paso al costado; además, las relaciones entre ambos socios ya no eran buenas en dicho momento. De este modo, el emprendedor renunció a la empresa Sefrel y al accionariado de SIMES y fue obligado a firmar un documento, el cual indicaba que debía traspasar sus acciones y que sólo, de esta manera, podría ser liquidado. El emprendedor consideró que esta experiencia fue desagradable e injusta.

A partir del año 2000 hasta el 2005, inicia sus labores en la empresa AEI Ingenieros, como Jefe de Departamento de Servicios Externos, cuya función principal era reparaciones y control de máquinas, lo cual incluía tableros eléctricos. El dueño de dicha organización le ofreció formar una nueva empresa dedicada al mantenimiento especializado con tecnología avanzada. Esta propuesta consistía en contratar a Iván como Ingeniero de Servicios Externos en AEI, cuyo puesto no existía, pero sería creado para él por el periodo de un año, mientras gestionaban la creación de la nueva empresa.

Así, en el año 2001 se formó la empresa MPT (Mantenimiento Predictivo Total), en la cual Iván se encargó de la gestión, definiendo el enfoque de la empresa y seleccionando a los técnicos que laborarían en ella, pero, llegado el momento, Iván fue dejado de lado como socio y finalmente solo le propusieron incorporarlo a la nueva empresa como trabajador con el puesto de Ingeniero de Servicios, es decir, que laborara como un empleado más con mayores responsabilidades, pero no como socio. Esta nueva propuesta incluía tener el beneficio de 0.5% de la propiedad de la empresa por cada año laborado. Iván notó que tomaría demasiado tiempo para que tuviera una participación considerable en dicha empresa, lo cual lo desanimó totalmente y lo motivó a rechazar la propuesta de ser parte de MPT; sin embargo, sí continuó sus labores en AEI Ingenieros.

Mientras el emprendedor continuaba su trayecto laboral en AEI Ingenieros, continuó desarrollando diferentes actividades profesionales. De este modo, en el año 2001 y 2002 fue miembro del Sub Comité Técnico de Normalización en Motores Eléctricos del Comité de Uso Racional de Energía y Eficiencia Energética de Indecopi, representando de esta manera al Colegio de Ingenieros del Perú.

En el año 2002, en AEI Ingenieros tuvo la oportunidad de prestar servicios eléctricos y mecánicos para la Compañía Minera Milpo SAA. Como AEI Ingenieros no realizaba servicios mecánicos, solo aceptó encargarse del desarrollo de la parte eléctrica de los servicios ya que no se quería responsabilizar por la parte mecánica, esto a pesar de que Iván había indicado que sí estaba apto y era capaz de realizarlos sin mayor inconveniente. Fue así que, en el momento de urgencia, un ingeniero de Milpo con quien Iván había estrechado relaciones y sumado a su red de contactos, se comunicó directamente con él para consultar la posibilidad de realizar el trabajo

mecánico de instalación y desinstalación de máquinas, no en representación de AEI Ingenieros sino como un trabajo *freelance*. Iván indicó que sí podía apoyarlo debido a la urgencia y realizaría dicho servicio pero que necesitaba operadores que lo apoyaran ya que él no podría emplear al personal de AEI. De esta forma, Iván realizó lo solicitado apoyado por personal técnico de Milpo; sin embargo, no cobró por dicho servicio ya que fue desarrollado como un favor. A partir de ello, AEI Ingenieros se dio cuenta que perdió dinero al no aceptar realizar el servicio de trabajo mecánico solicitado por Milpo a pesar de que Iván afirmó poder realizarlo. De este modo, Iván identificó su primer contacto clave en Milpo para el desarrollo de su futuro emprendimiento.

Asimismo, en dicho año, la empresa brasilera WEG Equipamentos Eléctricos S. A., dedicada a la fabricación y comercialización de transformadores, contrata servicios a AEI Ingenieros; sin embargo, por fortuna para Iván, esta empresa lo certifica directamente a él como representante autorizado de traslados de transformadores y supervisión de montajes de los mismos, por lo que la certificación no fue a nombre de AEI Ingenieros como empresa, sino a nombre del Ingeniero Iván Soto. Cabe resaltar, que la empresa internacional WEG había vendido 15 transformadores al MINEM para el desarrollo de sistemas eléctricos como parte de proyectos para electrificar varias zonas remotas del país y como requisito de este cliente, WEG debía tener un representante a nivel nacional. Fue así como Iván inició su relación con la empresa brasilera la cual, con el tiempo, se fue volviendo cada vez más estrecha.

En el año 2003, mientras Iván laboraba en AEI Ingenieros, tuvo la oportunidad de formar parte de un equipo de servicio para la reparación de maquinarias eléctricas para la Compañía Minera Antamina SA. De esta forma, Iván brindó reportes de diagnóstico indicando que las maquinarias del cliente tenían fallas prematuras, por lo que debía realizarse un plan de monitoreo y de esta forma, llevarse a cabo una revisión mensual como parte de mantenimiento predictivo. La jefatura del área encargada por parte de AEI consideró que dicho diagnóstico era una exageración y que Iván no debía de alarmar al cliente. Sin embargo, 4 meses después las máquinas empezaron a fallar, tal y como lo había anunciado Iván, y se tuvo que implementar un plan de trabajo de emergencia para la solución del problema, para el cual se designó a Iván para la supervisión correspondiente.

De esta manera, Iván Soto se ganó el respeto de personal de Antamina y así conoció a un Ingeniero Electricista, quien era Senior en Mantenimiento de la Planta Concentradora en Antamina, cuyo jefe directo era el Superintendente de Mantenimiento, quien a su vez era compañero de promoción de estudios universitarios de Iván. El emprendedor, era el apoyo en asistencia técnica cuando Antamina solicitaba los servicios a AEI Ingenieros; siempre se solicitaba que fuera Iván Soto el encargado de atender a ese cliente. Es bajo este contexto que

surge la oportunidad de que Iván forme su propia empresa ya que reafirmaba el potencial que tenía su expertise, y así, junto con otro socio capitalista creó la empresa MGS Global el 8 de noviembre del 2005 en la cual tenía el 50% de accionariado. Para esto renunció a AEI Ingenieros en octubre del mismo año.

Ante este hecho, Antamina se comunicó con AEI Ingenieros para continuar con el plan de mantenimiento predictivo, requiriendo la participación de Iván, sin embargo, AEI Ingenieros indicó que Iván se encontraba de licencia. Antamina decidió contactar directamente a Iván, quien informó sobre su renuncia y sobre la creación de su empresa y le solicitaron que se acercara a las oficinas de Antamina para conversar sobre los servicios que él brinda. De esta forma, el Superintendente de Mantenimiento anteriormente mencionado fue quien le dio la oportunidad de convertirse en un proveedor de Antamina. Es así como Antamina se convierte en el primer cliente de MGS.

De esta forma, en el 2005, Iván Soto fue Gerente General de MGS. La empresa brindaba servicios de reparación de maquinarias estáticas y rotativas, pero se dedicaba principalmente a mantenimiento de motores. En su último año en MGS, en el 2008, los trabajos aproximadamente al 80% de la empresa eran orientados a transformadores, es decir a tratamiento de máquinas estáticas, ya que el perfil de la empresa ya se orientaba a ese tipo de servicios.

En el año 2005, la empresa brasilera WEG se convirtió en cliente de MGS. En el año 2006, MGS fue certificado en gestión de la calidad y seguridad y salud en el trabajo, por Bureau Veritas, cuya certificación era indispensable para la continuidad de sus servicios como proveedor de Antamina.

En ese mismo año, Milpo se convirtió en cliente de MGS, dado a las buenas relaciones que el contacto clave mencionado anteriormente mantenía con el emprendedor. Asimismo, los compañeros de estudios universitarios y del ámbito laboral de Iván se contactaban con él para solicitar servicios a MGS, de este modo, Iván brindaba servicios adicionales a los solicitados por los clientes para poder consolidar su oferta y así ganar confianza con sus clientes y tener buenas recomendaciones. De igual forma, el empresario presentaba sus propuestas de trabajo en diferentes empresas.

El emprendedor al formar su empresa sólo contaba con su conocimiento. Inició sus labores teniendo a la sala de su casa como oficina, la cual poco a poco fue recortando debido al crecimiento de la empresa. Adicionalmente, usaba las computadoras de sus hijos. Luego, tuvo que contratar a una secretaria.

MGS, en algunas ocasiones, subcontractaba a empresas para que realicen montajes de transformadores, como por ejemplo RQF, con quien quebró su relación comercial, debido a que no atendían con la calidad debida o a veces desestimaban su participación en los servicios a último momento y sin previa coordinación, lo que perjudicaba a la imagen de MGS. Iván considera que el comportamiento de dicha empresa se debía a que se dedicaba a actividades relacionadas al rubro de MGS. De igual forma, Iván siempre se encargaba de la supervisión de los trabajos subcontractados.

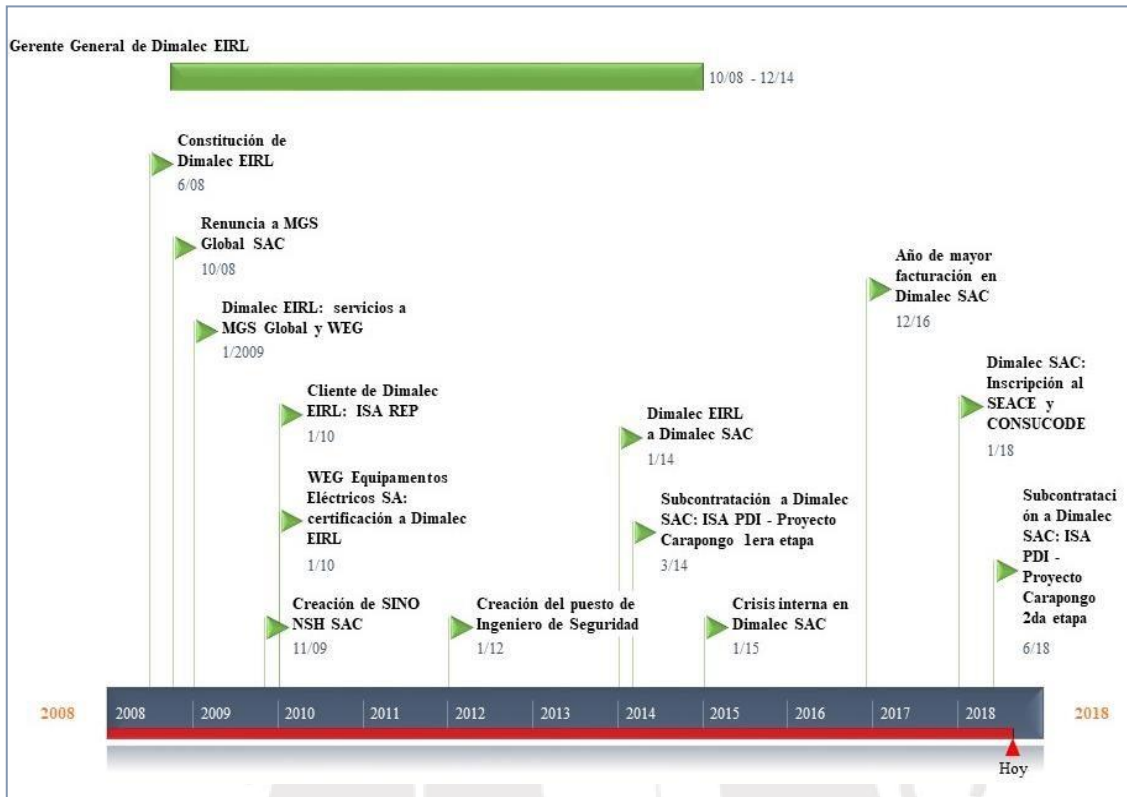
A los 2 años de creada MGS, en el año 2007, se alquiló un local de aproximadamente 1000 m, y se realizó la compra de maquinaria. Debido al rápido crecimiento de MGS, la empresa tuvo la oportunidad de desarrollar trabajos internacionales en Venezuela, Colombia, Chile, Bolivia, Guatemala y República Dominicana, gracias a la certificación que Iván tenía como representante de WEG.

En el año 2007 se da el cambio de Gerencia en MGS; Iván Soto se convierte en Gerente de Operaciones y el contador fue designado como Gerente General, quien era el apoderado del otro socio de la empresa. Iván Soto no se sentía cómodo con la nueva situación, ya que no le agradaba que quien fue el contador ahora fuera su jefe como Gerente General y sentía que había vuelto a ser dependiente.

Por otro lado, desde dicho año, 2007, surge la necesidad de generación de energía de alta tensión a nivel nacional y ello contribuye con la aparición de nuevas empresas y se potencian las ya existentes.

Es así como en el año 2008, en el mes de junio, inicia la segunda etapa de la historia de Dimalec, tal como se muestra en la Figura 12.

Figura 12: Segunda etapa



Adaptado de: Iván Soto (Comunicación verbal, 2018)

En el 2008, el emprendedor creó una empresa individual, Dimalec EIRL, la cual se esperaba que funcionara como ferretería eléctrica y proveyera de materiales eléctricos, inicialmente, a MGS, ya que el consumo de ellos era bastante frecuente y elevado. Sin embargo, debido al tiempo de dedicación que demandaban los servicios en MGS GLOBAL, el empresario no comenzó las operaciones de Dimalec EIRL porque casi todo su tiempo lo consumía la otra empresa.

Pocos meses después, los problemas entre la Gerencia de MGS e Iván Soto se volvieron más frecuentes y la incomodidad fue creciendo por lo que Iván decidió renunciar al puesto de Gerente de Operaciones de MGS. Para entonces ya tenía una familia que incluía a su esposa y sus 3 hijos y la carga económica era importante; sin embargo, decidió seguir apostando por el éxito en su propia empresa, ya que consideraba tener la principal herramienta que era su conocimiento y su red de contactos. El ingreso económico a causa de la venta de materiales eléctricos no era significativo y él, como profesional, no quería dedicarse solo a la comercialización, sino que quería seguir trabajando en lo que había estudiado y en lo que había adquirido experiencia todos los años previos, además de que esos servicios eran mucho más rentables y retadores. Fue así que el emprendedor decidió brindar los servicios en los que él ya

tenía experiencia utilizando a Dimalec EIRL como razón social y ésta cambió el giro de negocio con el cual fue creado.

De esta forma, en dicho año, octubre 2008, el emprendedor renuncia a MGS como trabajador y sólo continúa formando parte del accionariado. Desde este momento, Iván se convierte en el Gerente General de Dimalec EIRL.

Cuando esta empresa inicia sus operaciones, se contrata a 5 personas que decidieron apoyar al empresario en este emprendimiento, quienes laboraban en MGS, entre ellas tenemos a la Asistente de Gerencia y 4 Técnicos. A la vez, se incorpora en la empresa a 2 familiares del emprendedor, quienes ocuparon puestos de Técnico. Posteriormente, incluyó a un familiar más como Técnico de la empresa. Asimismo, los primeros servicios brindados por Dimalec eran dedicados principalmente al mantenimiento de máquinas, reparaciones de motores, rebobinados, asistencia técnica y supervisiones.

A pesar de ser su primer año de operaciones, Dimalec alcanzó ventas por el monto de S/109,842.57; debido al alquiler de la máquina de tratamiento de aceite, por servicios de pruebas eléctricas y consultorías. Es importante indicar que se quebraron las relaciones comerciales con Antamina, debido a que el socio de Iván de MGS laboraba en dicha empresa y era el contacto clave para la obtención de servicios.

En el año 2009, las ventas obtenidas en Dimalec fueron de S/288,244.64; debido a los servicios que brindaba a MGS, ya que ambas empresas acordaron la subcontratación de Dimalec para realizar trabajos en la empresa minera Los Quenuales SA, cuyos servicios fueron pactados con anterioridad. Asimismo, las ventas se incrementaron en dicho año, dado que se continuaba alquilando la máquina de tratamiento de aceite y, además, se realizaron servicios a la empresa WEG, la cual se convirtió en cliente de Dimalec.

Asimismo, la empresa ganó más clientes en dicho año como Hidrostral, empresa productora de bombas y representante comercial de transformadores de la marca WEG; Grupo ISA (ISA REP e ISA PDI) y Edelnor. Por otro lado, Dimalec inició relaciones comerciales con empresas proveedoras de transporte de grúas y maniobras como Transportes Zabala, Transportes Grisell y Transportes MTH.

En noviembre del 2009, Iván crea la empresa SINO NSH SAC, con el objetivo de ofrecer servicios de pruebas en motores y transformadores, los cuales eran parte de actividades complementarias a los servicios de montajes y desmontajes de transformadores realizados por Dimalec. La propiedad de esta empresa es el 95% de la hija mayor del empresario y el 5% de una sobrina de él.

Posteriormente, en el año 2010, Dimalec fue certificada por primera vez por WEG. Esta certificación debe renovarse cada 5 años, pero proporciona a Dimalec la representación de WEG a nivel nacional e internacional hasta el día de hoy. Asimismo, Dimalec comienza a ser contratada directamente por ISA REP, ya que desde el año 2008 sólo eran subcontratados por empresas terceras que facturaban con ISA.

En esta misma línea, en el año 2012, se crea el puesto de Ingeniero de Seguridad en la empresa porque los clientes lo exigían en sus homologaciones y así continúan las relaciones comerciales, ya que era normada por ley. Asimismo, la inclusión de este puesto formó parte de uno de los requisitos del sistema de gestión de salud y seguridad en el trabajo para así tener continuidad de certificación con Bureau Veritas.

Pasado los años, en el 2014, la empresa Dimalec cambió su razón social de Dimalec EIRL a Dimalec SAC, siendo que Iván Soto continuaba siendo el Gerente General. En dicho año, se contrató a dos Jefes de Proyecto, quienes actualmente continúan laborando en la empresa. Asimismo, se optó por contratar a personal técnico. Por otro lado, en marzo de dicho año, ISA PDI ganó la adjudicación del proyecto Carapongo, que refería a la creación de enlaces de conexión a líneas asociadas a la Sub estación de Carapongo. Debido a ello, ISA PDI licitó servicios para realizar ese proyecto, por lo que Dimalec resultó ser la empresa ganadora. De esta forma, Dimalec logró tener ventas equivalentes a S/. 4,540,530, siendo el año 2014 el de mayores ventas en la historia de Dimalec

Cabe resaltar que Dimalec comenzó a tener contratos grandes directos con ISA REP (Red de Energía del Perú), la cual se encarga de la transmisión de energía y proyecta sus ampliaciones a través del MINEM. Anteriormente, ISA PDI (Proyectos, Desarrollo e Infraestructura) gestionaba los proyectos y subcontrataba otras empresas y a su vez, estas contrataban a otras (entre ellas Dimalec). PDI notó estas subcontrataciones y por ello decidió contratar directamente a Dimalec. Asimismo, PDI tuvo más competidores, empresas extranjeras en su mayoría, las que brindaban servicios con costos bajos. Generalmente, Dimalec era contratado para realizar la supervisión de traslados, los mismos que se basan en desmontaje de transformadores en el lugar de origen y montaje en el lugar de llegada, así como embalaje de piezas/partes del equipo.

Hasta este momento, las ventas incrementaban año tras año. Sin embargo, en el 2015, surgieron dificultades internas en la empresa debido a situaciones de deshonestidad por parte de empleados. Esto obliga a reemplazar personal que trabajaba en la empresa, entre ellos Jefes de Proyectos y Técnicos, incluyendo a dos familiares de Iván Soto que aún laboraban en Dimalec, ya que el tercer familiar ya había salido de la empresa a los dos años de su creación debido a un

bajo desempeño. De esta manera, Iván identificó que la inclusión de familiares en la empresa ocasionaba dificultades en la gestión, lo cual no permitía un mejor desempeño en la empresa.

En este mismo año, se inician las relaciones comerciales con nuevos clientes como ABB Brasil; Almston, empresa colombiana; y Crompton Greaves, empresa de la India. Todas estas empresas solicitaban los servicios de Dimalec para realizarlos en el territorio peruano y algunas veces, fuera del país. Sin embargo, a causa de los sucesos señalados y como parte de una crisis interna de la empresa, las ventas disminuyeron a S/2,031,657.

En el año 2016, la empresa ISA PDI realizó una nueva licitación en la cual Dimalec resultó ganador nuevamente. Esto contribuyó en que Dimalec tenga un aumento importante en ventas a S/3,975,055, convirtiéndose el año 2016 en el segundo año con mayores ventas en la historia de la empresa.

En el año 2017, Dimalec continúa realizando obras para ISA PDI, lo cual favorece al crecimiento de la empresa. Por otro lado, en el año 2018, Dimalec se inscribe en el SEACE y en el CONSUCODE para la continuidad de su participación en licitaciones. Esta participación favorece a la empresa en los meses con baja demanda, en los cuales se dedican a realizar servicios pequeños que no son parte de la actividad principal del negocio como instalaciones eléctricas, pozo a tierra, reparaciones, entre otros, como ganadores de concursos.

De igual forma, Dimalec ha ganado la última licitación de ISA PDI, por lo que en noviembre de 2018 comienza nuevamente el Proyecto Carapongo en su segunda etapa.

Actualmente la propiedad de Dimalec SAC está distribuida, el 95% de Mijhail Soto, el segundo hijo del empresario, y el 5% de Iván Soto, el empresario.

En cuanto a la gestión empresarial, a un mediano plazo, el empresario espera que su segundo hijo sea el Gerente General de la empresa y se encargue de la gestión de los servicios, es decir, del área de operaciones, y de este modo, el empresario sea su asesor. Asimismo, espera que sea su hija mayor sea la gestora de la empresa, encargada del área de Logística, Pagos y Cobranzas, Finanzas y demás áreas que puedan implementarse, para que, de ese modo, el empresario y su esposa puedan disfrutar tranquilamente de su vida familiar.

El emprendedor indica que las inversiones realizadas en el sector eléctrico, permitieron el desarrollo de los servicios de montajes y desmontajes de transformadores, por lo que se avecina una alta demanda en los servicios de mantenimiento de transformadores. Asimismo, el empresario espera que Dimalec aproveche estas oportunidades, atendiendo a sus clientes actuales y se realicen negociaciones con nuevos clientes, lo que contribuya con el desarrollo de la empresa.

2. Clasificación de los factores de desarrollo

Como se expuso en el marco teórico, los factores que influyen en el desarrollo empresarial fueron agrupados, según Machado, en los niveles: Agente, Negocio y Entorno. En el presente trabajo se realizó la identificación de factores considerando los factores propuestos en dicho modelo. Asimismo, se consideró incluir el factor de gestión financiera de la empresa para que contribuya en un mejor entendimiento sobre el sujeto de estudio.

Cabe resaltar que la clasificación de dichos factores se desarrolló con el apoyo del Gerente General y emprendedor, Iván Soto; el experto en temas relacionados al giro del negocio y sector; y el asesor de la presente investigación. Esta clasificación está basada en la afinidad temática e importancia de cada concepto para facilitar el desarrollo del análisis, tal como se muestra en la Tabla 11. De este modo, se buscó brindar una aproximación de la relación entre los factores y el desarrollo de la empresa.

Tabla 11: Clasificación de principales factores de desarrollo empresarial

Factores que influyen en el Desarrollo Empresarial	
Agente	Clasificación
Nivel de educación y experiencia	C1
Inserción en redes de contacto	
Habilidades blandas	C2
Motivación	C3
Objetivos personales	
Temor al fracaso	
Equilibrio entre trabajo y familia	C4
Negocio	Clasificación
Tamaño y edad de la empresa	C5
Internacionalización	
Innovación y desarrollo en los servicios	C6
Gestión del conocimiento	
Tecnología	
Planificación Estratégica	C7
Desarrollo de la gestión de competencias	
Estrategias de recursos humanos	
Estrategias de marketing	
Fusiones, adquisiciones y alianzas estratégicas	C8
Estructura de la propiedad	
Gestión Financiera	C9
Gestión de empresa familiar	C10

Tabla 11: Clasificación de principales factores de desarrollo empresaria

Factores que influyen en el Desarrollo Empresarial	
Entorno	Clasificación
Clientes	C11
Proveedores	
Competidores	
Dinamismo del sector y barreras de entrada	C12

Adaptado de: Machado (2016)

3. Análisis

En el siguiente apartado se desarrollará el análisis cualitativo con el objetivo principal de conocer los factores influyentes en el desarrollo de la empresa.

3.1. Factores clave del agente

El concepto de agente se entiende como la persona responsable de la gestión principal en este negocio, quien en este caso es también el fundador de la empresa Dimalec.

3.1.1. Clase C1

En esta primera clasificación, se tiene como factores al nivel de educación, experiencia y redes de contacto; estos factores se agruparon debido a su afinidad en los temas, dado que la formación académica del empresario le permitió introducirse en el sector eléctrico, con ello obtener experiencia en el mercado y así, con el tiempo, lograr generar su red de contactos.

Con respecto al nivel de educación del empresario, éste es relevante ya que según Ripollés y Menguzzato (2001), los empresarios que poseen una formación educativa mayor, cuentan con mejores opciones de empleo; es así que esto le permitió al empresario poder desarrollar y ampliar sus conocimientos en empresas del sector eléctrico.

El empresario fundador de Dimalec cuenta con formación académica universitaria completa; es ingeniero eléctrico titulado y colegiado de la UNI. Este factor ha contribuido en el desarrollo de la empresa; además, según Barringer y Jones (2004), en profesiones como el caso de la ingeniería, aquel que se forme académicamente en dicha carrera obtiene una ventaja en caso de emprender un negocio relacionado a su área de especialización.

Al respecto, el empresario menciona que haber estudiado en la UNI significó una gran ventaja con respecto a otros, esto por la calidad de formación profesional que recibió ahí ya que era considerada la mejor universidad en Ingeniería Eléctrica; “en la UNI te forman para ser muy analítico y aprender a resolver los problemas, plantear las mejores soluciones” (Iván Soto, comunicación personal, 14 de abril, 2018). Asimismo, para el experto José Bringas, dicha universidad era considerada una de las mejores en ingeniería por los años 80s y 90s; tenían un

filtro importante en la admisión de alumnos y calidad en la enseñanza que brindaban (Comunicación personal, 09 de abril, 2018).

El empresario ha completado su formación académica a través de capacitaciones y cursos relacionados a transformadores de potencia; entre ellos, servicios de montaje, desmontaje, mantenimientos preventivos, predictivos y correctivos; todos ellos relacionados al tipo de servicio que brinda Dimalec.

En cuanto al factor experiencia, las prácticas previas laborales que el emprendedor ha obtenido le han permitido conocer el mercado del sector eléctrico y de ese modo, pudo darse cuenta que había alta oferta en el mercado de Líneas de Transmisión, por lo que decidió orientarse hacia servicios a Máquinas Eléctricas en el cual el nivel de oferta era menor y había demanda insatisfecha. Esto incrementó las probabilidades de desarrollarse en ese campo, aun cuando él consideraba que este tipo de servicios eran de mayor complejidad.

El empresario comentó que en la universidad adquirió los conocimientos básicos sobre máquinas eléctricas, pero tuvo que esforzarse, capacitarse y aprender más sobre dicho tema hasta lograr dominarlo para que pueda ofrecer sus servicios. Con respecto a las máquinas eléctricas, el empresario explicó lo siguiente: “Las máquinas eléctricas las componen, en parte, las máquinas estáticas y las máquinas rotativas. Las estáticas son los transformadores y las rotativas son los motores y generadores” (Iván Soto, comunicación personal, 14 de abril, 2018).

En MGS Global, el primer emprendimiento del empresario, el tipo de servicios que se brindaba estaba orientado a ambos tipos de máquinas eléctricas especializándose, principalmente, en las rotativas que representaban un 90% de sus ingresos. En Dimalec en cambio, los servicios se orientan hacia las máquinas estáticas que son los transformadores, esto debido principalmente, a la demanda insatisfecha y a la mayor rentabilidad que conlleva este tipo de servicios. En Dimalec, aproximadamente el 90% de la facturación se da por servicios a máquinas estáticas y el 10% restante es por máquinas rotativas (Christian Coronel, comunicación personal, 09 de junio, 2018).

Según el marco teórico, el factor redes de contacto es otro elemento importante para el desarrollo de la empresa, ya que facilita la entrada a nuevos contactos y clientes y ello contribuye con el incremento del volumen del negocio. En relación con este factor, se afirma que es necesario que el emprendedor se encuentre en constante relación con los integrantes de sus redes de contacto.

La cartera de clientes de la empresa se fundamenta principalmente en las relaciones personales y profesionales del emprendedor, que en su mayoría fueron clientes que lo conocieron

durante el tiempo que el empresario laboraba en otras empresas y también ex compañeros de la universidad que se encuentran laborando en empresas del mismo sector o sectores relacionados, tal como el sector minero y sector industrial. En relación a ello, la Asistente de Gerencia menciona que “Dimalec es Iván Soto”; la mayoría de empresas reconocen e identifican claramente a Dimalec con el empresario (Melissa Muñoz, comunicación personal, 05 de mayo, 2018)

Desde que el empresario trabajaba para otras empresas a inicios de su desarrollo en el campo laboral, solía liderar equipos de trabajo. Se inició teniendo técnicos a su cargo y con el tiempo también ingenieros. Es así que en la mayoría de veces que se realizaban trabajos en las sub estaciones eléctricas o plantas de los clientes, él siempre estaba presente y era quien tenía contacto directo con los Gerentes, Jefes y/o responsables de las obras y en muchos de los casos solicitaban que fuera él mismo a supervisar los servicios por los que eran contratados; ello era parte de los requisitos del cliente al momento de negociar y colocar la orden de servicio.

Un aspecto resaltante en la generación y ampliación de su red de contactos es que el empresario, desde sus inicios, buscaba brindar servicios de calidad y como valor agregado, daba soporte en detalles que no necesariamente estaban incluidos en las órdenes de servicio. Ante ello, el empresario mencionaba en varias ocasiones la frase “uno tiene que sembrar para que después pueda cosechar” (Iván Soto, comunicación personal, 14 de abril, 2018); con ello se refería a que si se realizaban bien los trabajos, entonces el cliente se quedaba con una buena imagen, iba sembrando ofreciéndole el mejor servicio que pudiera a los clientes y en un futuro podría ver los frutos de ello ya que lo seguirían contactando para solicitarle sus servicios y fue así como ocurrió conforme el empresario iba cambiando de trabajo y, principalmente, cuando creó Dimalec.

En las encuestas realizadas a algunos de sus clientes, ISA REP, Hidrostral y Weg, quienes forman parte de la cartera de clientes VIP de Dimalec, se observó que calificaron los servicios de la empresa como servicios de calidad y confianza; por ello, principalmente, mantienen relaciones desde varios años atrás y esta relación “cliente-proveedor” se continúa fortaleciendo.

Entre los aspectos más resaltantes en las encuestas, se destaca el nivel de calidad del servicio ofrecido, ya que lo calificaron como “sobresaliente” y el nivel de cumplimiento en fechas de entrega e informes está entre el 95% y 100% de satisfacción; también indicaron que el personal siempre cumple con las normativas de seguridad y salud en el trabajo, lo cual es importante por el nivel de riesgo existente en este tipo de servicios.

Para mantener y fortalecer estas relaciones con su red de contactos, el empresario participa en las actividades realizadas tanto por clientes como proveedores; estos eventos suelen ser en su mayoría actividades deportivas como campeonatos, almuerzos, celebraciones de cumpleaños, aniversario de las empresas, entre otros.

3.1.2. Clase C2

En esta clase se encuentra el factor habilidades blandas. En línea con lo que propusieron León (2015) y Ferrer y Clemenza (2006), se destaca la importancia de este factor en el logro del desarrollo de la empresa debido a que el emprendedor debe interiorizar estas habilidades para poder tomar decisiones asertivas.

Entre las habilidades más relevantes que se hallaron en el trabajo de campo están el liderazgo, la dirección, la comunicación y el trabajo en equipo.

En el grupo focal se destacaron aspectos relacionados a liderazgo; al respecto, todos los participantes coincidieron en que el empresario es un líder para ellos, ya que logra influir en su personal motivándolos a trabajar proactiva y dinámicamente en equipo para cumplir con los objetivos y metas establecidas. Asimismo, comentaron que él no solamente les indica qué hacer ni cómo hacerlo, sino que participa activamente del proceso, viaja con ellos a las instalaciones del cliente y realiza el trabajo en campo y cuando han tenido una jornada laboral intensa, los lleva a realizar actividades para relajarse, como comidas especiales o juegan partidos de fútbol donde él también forma parte del equipo.

Otro aspecto resaltante dentro de esta clasificación es la dirección; tanto en el grupo focal como en las entrevistas realizadas. Los participantes manifestaron que, ante cualquier duda sobre aspectos técnicos en la realización de los servicios, al igual que en situaciones donde cometieron errores y requerían una orientación, consultaban al empresario sin temor debido a que él los direcciona sobre cómo realizar el proceso, les explica detalladamente qué pasos a seguir y el motivo por el cual lo hacen.

Asimismo, en el grupo focal hubo unanimidad en que el empresario posee amplia experiencia en el sector y el tipo de servicios que brinda: “el ingeniero conoce bastante del trabajo, siempre sabe cómo abordar las soluciones para distintos trabajos. Él nos explica la razón de cada proceso y creo que eso es lo más resaltante en él; se preocupa porque aprendamos y sepamos lo que hacemos y porqué lo hacemos” (Ronald Briceño, comunicación personal, 26 de mayo, 2018).

Otro tema resaltante dentro de esta clase es la comunicación; el empresario desarrolla la comunicación a diferentes niveles jerárquicos. De forma horizontal, él puede comunicarse fácilmente con los trabajadores, ya sea sobre temas laborales o personales y ello genera una mayor relación de confianza; en cuanto a la comunicación vertical, el empresario se dirige específicamente a aspectos laborales como, por ejemplo, en reuniones al inicio del día durante un servicio para comentar sobre las actividades a realizar o al finalizar el día para revisar detalles o incidencias durante los servicios.

3.1.3. Clase C3

En esta clase se ubican los factores motivación, objetivos personales y temor al fracaso. La razón por la que se agruparon es debido a su afinidad en el tema ya que los tres están relacionados directamente a aquello que impulsa al empresario.

Según Blázquez et al. (2006), debe existir la motivación para aprovechar las oportunidades que se presentan en el entorno y así facilitar el crecimiento de la empresa. Basándonos en los hallazgos obtenidos de las entrevistas al empresario, se puede resaltar que desde inicios de su vida profesional aprovechó oportunidades que se le presentaron para formar parte, como socio, de otros emprendimientos y más adelante, una vez obtenida la experiencia necesaria, se le presentó la ocasión de conocer a quien fue su socio capitalista en MGS Global.

En Dimalec es aplicable lo indicado sobre motivación por Machado (2016) al hacer referencia al incremento del nivel de motivación en el empresario cada vez que los resultados favorecían a la empresa; es decir, en los primeros años que las ventas fueron aumentando año tras año, el empresario se sintió más estimulado a continuar trabajando y lograr superar los resultados de años anteriores.

Por su parte, el empresario comentó que se motivaba más cada vez que clientes le solicitaban servicios por montajes más complejos (transformadores de mayor voltaje) ya que lo tomaba de modo retador realizar ese tipo de servicios y ello también fortalecía su motivación porque significaba una muestra de confianza por parte del cliente. Esta situación se pudo contrastar con lo hallado en el grupo focal, donde se señaló que en ese tipo de servicios se sentían más valorados y ello los impulsaba a ofrecer lo mejor de sí.

Con respecto a objetivos personales, Davidsson et al. (2010) considera que este factor es relevante para el desarrollo de toda empresa debido a que así el empresario se plantea desde un inicio qué es lo que desea lograr. En el presente caso, el empresario fue forjando su idea de emprendimiento desde sus primeras experiencias laborales ya que tenía trazado ser independiente y ello se logró con la creación de Dimalec.

Actualmente, el objetivo del empresario es lograr que Dimalec muestre un desarrollo sostenido y para ello entre los aspectos primordiales a trabajar está mejorar la gestión de la empresa teniendo como foco principal a los clientes, el área de operaciones y la gestión del conocimiento.

Sobre el factor temor al fracaso, siguiendo lo expuesto por Machado (2016), este factor limita la capacidad de las personas para asumir riesgos; sin embargo, esto no fue determinante en el empresario, ya que a pesar de los riesgos que se corrían al emprender el negocio, tales como

lograr el nivel de ventas esperado, obtención de capital humano calificado, realización óptima de los servicios; él decidió constituir la empresa.

Luego de constituida la empresa, ocurrieron diferentes experiencias negativas de las cuales el empresario tomó como oportunidad de mejora en lugar de que ellas sean limitantes en el desarrollo de la empresa; es así que afirmamos que lo expuesto por Machado no aplica en el caso de Dimalec porque este factor no ha sido una limitante, sino que ha sido un motivante para tomar acciones de mejora en cuanto a la gestión de la empresa.

3.1.4. Clase C4

El factor que comprende esta clase es equilibrio entre trabajo y familia. De acuerdo a lo expuesto en el marco teórico, se indica que el equilibrio entre trabajo y familia se puede ver afectado negativamente durante el proceso de crecimiento empresarial (Machado, 2016) debido a que se podría estar dedicando más tiempo a la empresa que a la familia o viceversa. En este caso, dicho factor no ha perjudicado el proceso de crecimiento, sino, por el contrario, el empresario afirma que el hecho de trabajar y contar con el apoyo de su esposa en cuanto a los pagos y cobranzas, le ha permitido poder avocarse más al desarrollo de los procesos y mejora de los mismos (comunicación personal, 12 de mayo, 2018).

Asimismo, de acuerdo a la entrevista con Neri Casas, la esposa del empresario, se sabe que pese a que en los inicios de la empresa se requirió gran esfuerzo y dedicación por parte del empresario tanto por sus aportes en experiencia y conocimientos, ello también implicó mucho tiempo durante el cual tenía que viajar constantemente visitando clientes potenciales, contactos como parte de su networking, desarrollando los servicios y todo eso significaba estar lejos de casa y de su familia (Comunicación personal, 19 de mayo, 2018).

Según palabras del propio empresario, se sabe que actualmente siente que el esfuerzo inicial dio frutos ya que su empresa ha logrado desarrollarse a lo largo de estos diez años y ha logrado, a su vez, mantener equilibrio entre lo laboral y familiar y hoy por hoy disfruta de muchos momentos con su familia ya que la empresa ha logrado posicionarse como proveedor exclusivo y sugerido por quienes conforman su cartera VIP de clientes (Comunicación personal, 12 de mayo, 2018)

Cabe resaltar que pese a que la constitución de esta empresa es de dos personas que son familiares (el empresario quien es Iván Soto y su hijo Mijhail Soto), la gestión de la misma recae totalmente en el empresario y el total de decisiones las toma solo el empresario que, en algunas ocasiones, es apoyado por su esposa en cuanto a temas de financiamiento y créditos bancarios. Este factor fue analizado en el grupo de factores del negocio en la clase C9.

3.2. Factores clave del negocio

El concepto de Negocio se entiende como el emprendimiento estudiado; es decir, Dimalec, que es el sujeto de estudio en la presente tesis.

3.2.1. Clase C5

En esta primera clasificación de los factores de Negocio se tiene el tamaño y edad de la empresa e internacionalización, ya que se ha identificado que estos factores se relacionan con el crecimiento de la empresa respecto a nivel de ventas.

Con relación al tamaño y edad de la empresa, este factor es relevante, ya que a partir de ello el emprendedor podrá tomar políticas de crecimiento más acertadas (Correa, 1999). Asimismo, Blázquez et al. (2006) indican que existe una relación negativa entre la edad y crecimiento, así como entre la dimensión y crecimiento empresarial, de modo que cuantos más años tenga la empresa y más grande sea, crecerá más lento.

La teoría expuesta aplica a Dimalec, ya que en los primeros 6 años entre el 2008 y el 2013 ha crecido constantemente, según se refleja en el nivel de facturación de la empresa. Al inicio, su nivel de facturación fue de \$109,842 y al final \$2, 187,704; sin embargo, en los últimos 4 años, entre el 2014 y 2017, el crecimiento ha sido más pausado. Del año 2014 al 2017 el nivel de facturación fue variable y el crecimiento promedio más lento.

De igual modo, respecto a la cantidad de trabajadores, Dimalec inició sus operaciones con 6 personas; entre ellas, el emprendedor, la Asistente de Gerencia y 4 técnicos. Con el paso de los años, conforme la empresa iba creciendo se realizó el reclutamiento de Técnicos y Jefes de Proyecto. En el año 2015 hubo recorte de personal debido a un conflicto interno surgido en la empresa, contratando posteriormente a nuevos trabajadores. Actualmente, la empresa cuenta con 21 trabajadores.

Con respecto a la internacionalización, según Davidsson et al. (2010), este factor implica un aumento en el tamaño de la empresa como resultado del proceso de crecimiento y desarrollo empresarial.

La empresa ha brindado servicios para clientes extranjeros tanto dentro como fuera del Perú. Entre los principales están WEG y ABB, ambos de Brasil, Almston de Colombia, Crompton Greaves de la India, entre otros. En algunos casos, estos clientes han solicitado que se realicen trabajos en sus plantas en los países donde residen, también en otros países (para sus clientes) y en el Perú.

En el año 2002 el empresario fue certificado por WEG como su representante autorizado de traslados y supervisión de transformadores en Perú; esto ocurrió cuando él aún laboraba en

AEI Ingenieros. Con la creación de Dimalec, el empresario le presentó a WEG la empresa y, luego de evaluarla, WEG certificó a Dimalec como su representante autorizado en Perú y en otros países. Esta certificación involucra servicios de garantía por la venta de transformadores WEG y como proveedor sugerido ante sus clientes para temas de montaje, desmontaje y mantenimientos. Actualmente, la certificación se renueva cada 5 años. Estos servicios brindados por Dimalec reflejaron un importante nivel de facturación para la empresa.

Tanto el tamaño y edad de la empresa como la internacionalización, han favorecido su crecimiento, ya que se puede constatar cuantitativamente, mediante los dos factores mencionados que son medibles, que el nivel de facturación y cantidad de personal en la empresa ha ido aumentando linealmente entre 2008 a 2013, y luego desde el 2014 en adelante se constata un crecimiento variable y pausado por temporadas.

3.2.2. Clase C6

En esta clasificación se identifican a tres factores. El primero de ellos es innovación y desarrollo en los servicios; el segundo, gestión del conocimiento; y el tercero, tecnología. Estos están involucrados directamente con el desarrollo de la empresa.

Con respecto al factor innovación y desarrollo en los servicios, el autor Dosi (1988, citado en Ary et al., 2006) considera que su relación con el desarrollo de la empresa es positiva, ya que contribuye con la mejora e implementación de nuevos procesos, productos y/o servicios.

Debido a la gran demanda en el sector, Dimalec tuvo la necesidad de optimizar sus procesos y el uso de sus recursos para mejorar sus precios y permanecer como una empresa competitiva en el mercado. Asimismo, para mantenerse actualizado respecto al desarrollo de sus servicios, Dimalec se adapta al uso de nuevas tecnologías.

El emprendedor menciona que la empresa “se dedica al montaje y desmontaje de transformadores, cuyos servicios son constantes, y al mantenimiento de generadores, cuyos servicios se dan 2 o 4 veces al año” (Iván Soto, comunicación personal, 14 de abril, 2018). La ejecución de dichos servicios implica procesos que van desarrollándose constantemente, ya que se van creando o modificando los equipos que permiten que el montaje y desmontaje de transformadores y mantenimiento de generadores sea más eficiente.

Respecto a la gestión del conocimiento, según Blázquez et al. (2006), se le atribuye al conocimiento y al intelecto como un activo intangible. Asimismo, todo cambio en la empresa involucra nuevos procesos, los cuales deben estar actualizados y documentados por la empresa. Ello contribuye con una transferencia de conocimiento efectiva (Nonaka, 1991). Además, la transferencia de conocimiento produce sinergias que facilitan el desarrollo empresarial.

Se puede constatar en la empresa Dimalec que este factor aplica para el caso, ya que los trabajadores utilizan los protocolos relacionados a los servicios que brindan. De igual forma, se encargan de su actualización. Esta información fue indicada por el empresario, Asistente de Gerencia y por todos los participantes del grupo focal.

Desde la creación de la empresa, los procesos desarrollados por Dimalec son formales. Dimalec ha sido certificado por empresas terceras como Bureau Veritas, que se encargan del desarrollo de las homologaciones solicitadas por los clientes de Dimalec para evaluar la gestión del conocimiento y permite la sostenibilidad de las relaciones comerciales. Esto comprueba que existe una adecuada gestión del conocimiento en la empresa Dimalec.

El tercer factor de esta clasificación refiere a la tecnología, cuyo factor es entendido como el conjunto de conocimientos, métodos e instrumentos que favorecen la eficiencia de procesos en la empresa. (Rubio & Aragón, 2008) El servicio de montajes y desmontajes de transformadores ha ido evolucionando con la aparición de avances en la tecnología, según indicaron el empresario y el experto entrevistado.

Con el transcurrir de los años, la tecnología influye en diferentes campos de estudio, específicamente en el equipo que influyen en la disminución de errores en los servicios brindados. En esa misma línea, según la entrevista al experto, para alcanzar un nivel óptimo de especialización de servicios es necesaria la aplicación de la nueva tecnología. (José Bringas, comunicación personal, 09 de junio, 2018)

Los servicios ofrecidos por Dimalec son de alta especialización, por ello, la tecnología es importante para el tipo de negocio de la empresa, ya que los procesos no se pueden desarrollar sólo de forma intuitiva, si no con el uso de equipos especializados.

Finalmente, con estos tres factores analizados se puede constatar que es fundamental aplicarlos para el desarrollo empresarial, ya que estos son pilares para la sostenibilidad de la empresa en nuevos procesos, los cuales deben estar actualizados y documentados por la empresa.

3.2.3. Clase C7

En esta tercera clasificación de los factores de Negocio se identifican la planificación estratégica, desarrollo de competencias de gestión, estrategias de recursos financieros y estrategias de marketing, ya que estos factores se relacionan en la consolidación de estrategias que permiten el desarrollo sostenido de la empresa.

Con respecto a la planificación estratégica, es importante que la alta dirección de la empresa integre las decisiones estratégicas corporativas en un plan maestro y así lograr una empresa competitiva contribuyendo con su desarrollo (Sainz de Vicuña, 2015).

En Dimalec no se cuenta con un plan estratégico. El empresario menciona que ello es un problema para la sostenibilidad de la empresa, ya que actualmente el crecimiento no es constante. Iván tiene en cuenta que es primordial la incorporación de un gestor empresarial, asimismo, el desarrollo de actividades relacionadas a la profesionalización, como mejorar el proceso de selección del personal, y realizar actividades referentes a la infraestructura del local. No obstante, no se ha desarrollado un plan que asegure el logro de estos objetivos empresariales.

Referente a este factor, los colaboradores de la empresa indicaron en el grupo focal que desconocen el objetivo, misión y visión de la empresa lo cual influye negativamente en el desarrollo organizacional.

El factor desarrollo de la gestión de competencias permite identificar las competencias específicas para un puesto de trabajo, según Cruz y Vega (1996). Ello es relevante para el logro del crecimiento empresarial (Penrose, 2006).

El empresario es quien tiene el control y poder absoluto en la toma de decisiones en Dimalec, lo cual es indicado por él, por la Asistente de Gerencia y por los participantes del grupo focal quienes eran ingenieros y técnicos.

Asimismo, la selección del personal en la empresa se centra en los conocimientos técnicos de los candidatos, los cuales forman parte de una competencia clave definida en el puesto de trabajo. Sin embargo, todos los trabajadores contribuyen con el proceso de ventas, debido a que Dimalec no cuenta con un área exclusiva que se encargue de esta tarea.

La comunicación eficaz y el trabajo en equipo son esenciales para el desarrollo de los servicios, según indicaron los participantes del grupo focal. De igual forma, indican que la comunicación con el empresario ha mejorado, debido a que actualmente reacciona de una mejor manera al percibir algún error de sus trabajadores.

Respecto a las estrategias de recursos humanos, se debe referir a los incentivos financieros y al desarrollo del personal. Rauch y Rijskik (2013) indican que el capital humano debe ser valorado y es por ello que resulta relevante la aplicación de estrategias referidas a dichos incentivos y desarrollo humano. De este modo, Barringer et al. (2005) indican que ello tiene una relación positiva con el desarrollo de la empresa.

El empresario menciona que los salarios del personal están acorde al mercado. Asimismo, ninguno de los entrevistados o encuestados hace referencia a incentivos financieros en Dimalec, por lo que no se pudo precisar su existencia.

Por otro lado, la asistente de gerencia menciona que no existe un plan de retención de personal. En esta línea, el empresario menciona que resulta difícil conseguir y mantener trabajadores talentosos y productivos.

El empresario menciona que en años anteriores se desarrollaban planes de capacitación. Sin embargo, en el 2018 este tema ha quedado relegado. Se han efectuado pocas capacitaciones, las cuales referencian a temas técnicos y han sido desarrolladas por los jefes de servicio o por alguna entidad externa, como el Colegio de Ingenieros. A la vez, algunos trabajadores tuvieron la oportunidad de participar de entrenamiento técnico en la fábrica de WEG. Finalmente, respecto a las capacitaciones de salud y seguridad en el trabajo, sí cuentan con un plan anual el cual es desarrollado y validado por los clientes de Dimalec.

En esta línea, en referencia a las estrategias de marketing, según Kotler y Lane (2006) enfatizan la misión, visión y objetivos de marketing; asimismo, debe definirse el posicionamiento competitivo y tener en cuenta las estrategias de marca y estrategias esenciales hacia los clientes.

En este sentido, el emprendedor mencionó que es necesaria la incorporación de un plan de marketing que contribuya con el desarrollo de la empresa. Asimismo, enfatiza en que no es suficiente contar solo con los clientes actuales y que deben conocer a la empresa y no solo identificarla a través del dueño por su nombre.

Si bien, la empresa no cuenta con una planificación estratégica basada en marketing, desarrolla actividades relacionadas. De este modo, la empresa cuenta con una página web y con un fan page en Facebook. En ambos lugares realiza una presentación donde señala los servicios que ofrece. Además, Dimalec entrega cartas de presentación a posibles futuros clientes, los visita y ofrece sus servicios. Finalmente, el emprendedor indica que este año participará de una feria tecnológica llevada a cabo en el Colegio de Ingenieros del Perú, donde espera que la empresa se dé a conocer y pueda iniciar nuevas negociaciones.

Respecto a esta clasificación, existe oportunidad de mejora en la planificación estratégica, el desarrollo de la gestión de competencias y en el desarrollo de estrategias de recursos humanos. De esta forma, la empresa podrá orientar sus objetivos con sentido de futuro y adecuará sus estrategias para mantener a personal calificado en la empresa para lograr el crecimiento y desarrollo de la misma.

3.2.4. Clase C8

En esta clase tenemos los factores estructura de propiedad y fusiones y adquisiciones; estos se relacionan en el grado de concentración de propiedad en las dos empresas del empresario. En el caso de Dimalec, estos factores se evidencian en el cambio de estructura de propiedad que se dará a mediano plazo según las proyecciones del empresario ya que desea fusionar ambas empresas.

En cuanto al primer factor (estructura de propiedad) en Dimalec; inicialmente estaba compuesta por un solo propietario (el empresario) y en el año 2014 la estructura cambió y pasó a ser de dos accionistas quienes eran el empresario y su hijo. El cambio en ello se debió, según comenta el empresario, a la necesidad de continuar creciendo ya que era parte de las exigencias de los clientes que la empresa sea SAC.

Según Matute et al. (2010), el número de dueños en una empresa familiar se relaciona directamente con la pérdida de eficiencia en la toma de decisiones; de la misma manera, Blázquez et al (2006) afirma que las decisiones pueden verse frenadas o alentadas dependiendo del grado de concentración de la propiedad. Sin embargo, lo indicado por ambos autores no aplica en este caso ya que a pesar de que actualmente hay dos propietarios en Dimalec, la gestión y toma de decisiones recae única y enteramente en el empresario (emprendedor). Asimismo, el problema de agencia expuesto por Adam Smith (1976, citado en Krause, 2000) no aplica debido a que el gerente y el propietario es la misma persona siendo así que no existen diferentes metas planteadas ni divergencia de intereses.

Con respecto al segundo factor, Machado (2016) hace referencia a que el crecimiento empresarial no se da única y exclusivamente de modo orgánico, sino que puede conseguirse a través de fusión y adquisición entre empresas. En la actualidad, no se ha realizado ninguna fusión ni adquisición con Dimalec; sin embargo, el empresario afirmó estar considerando la opción de fusionar Dimalec con su otra empresa ya que realizan actividades complementarias y de ese modo brindar un servicio más completo y a la vez realizar una gestión más integrada.

En base a lo desarrollado, se concluye que el grado de concentración de propiedad en Dimalec no limita su crecimiento, sino que lo favorece y dicho crecimiento también sería favorecido en caso se logre realizar la fusión con la otra empresa.

3.2.5. Clase C9

Desde el inicio de sus operaciones, la empresa Dimalec ha tenido como política financiar la mayoría de sus operaciones e inversiones con capital propio. El empresario afirma que la empresa solo recurre a entidades financieras para mantener un record crediticio que le permita tener una mejor calificación a futuro. Esto permitirá realizar inversiones de grandes dimensiones y ampliar sus operaciones como parte de su desarrollo. Asimismo, menciona que prefiere no tener deudas en el sistema financiero (Iván Soto, comunicación personal, 14 de abril, 2018). En relación con ello, Dimalec regularmente prioriza la cancelación de deudas en un periodo mensual y evita adquirir obligaciones de pago por intereses.

En la mayoría de los casos, casi el total de clientes de Dimalec cuentan con un periodo crediticio por un periodo de 60 días para la cancelación de facturas. Sin embargo, a los principales clientes se les puede otorgar un periodo crediticio de 90 días de ser el caso. Esta situación no afecta al nivel de liquidez de la empresa, por lo que no se ve perjudicada la viabilidad de la ejecución de sus operaciones o de nuevas inversiones.

Por otro lado, para conocer el estado financiero de Dimalec se analizan los ratios financieros basados en el Balance General desde el año 2008 hasta el 2017, los cuales complementan la información obtenida sobre la gestión financiera que presenta la empresa. Cabe destacar que dicha documentación fue proporcionada por el Contador de Dimalec, con fecha 31 de diciembre de cada año, desde el 2008 hasta el 2017.

a. Ratios de rentabilidad

Estos ratios son medidas que permiten evaluar el rendimiento empresarial. En este caso, incluimos el ROE (Return on equity), que mide la rentabilidad para el accionista sobre el capital propio; y el ROA (Return on assets), el cual muestra la efectividad en el uso de activos disponibles con independencia de las fuentes de financiamiento utilizadas (Allen, Brealey & Myers, 2010). Estos ratios determinan la forma más indicada de financiar el total de activos de la empresa o las inversiones de la misma. En la Tabla 12 se observa los indicadores de rentabilidad correspondientes a Dimalec.

Tabla 12: Indicadores de rentabilidad de Dimalec

Año	ROE	ROA
2008	0.50	0.45
2009	0.54	0.73
2010	0.67	0.63
2011	0.49	0.52
2012	0.29	0.45
2013	0.28	0.44
2014	0.78	1.55
2015	0.16	0.35
2016	0.33	0.62
2017	0.24	0.28

Adaptado de: Dimalec (2018)

Respecto al ROE, se observa en los resultados acumulados del Balance General, que éstos aumentan año tras año entre el 2008 y 2010, sin embargo, en el año 2011 se da una disminución para volver a incrementarse desde el 2014 en adelante. En el caso de la utilidad neta, esta ha aumentado entre el año 2008 y 2014, originándose una disminución considerable en el 2015, volviendo a aumentar desde el 2016 en adelante. Dado ello, el ROE presenta cierta estabilidad, ya que en los tres primeros años aumenta, luego disminuye por tres años para volver a aumentar en el 2014 y decrecer.

En segundo lugar, en cuanto al acceso al financiamiento, la empresa generalmente no solicita créditos bancarios, ya que se opta por trabajar con capital propio y así no se incurre en gastos financieros. Sin embargo, ante una necesidad de financiamiento, la empresa ha solicitado créditos bancarios, los cuales han sido pagados puntualmente y a corto plazo para así mantener un adecuado historial crediticio. Es relevante mencionar que el crédito más amplio obtenido se dio para realizar la compra del terreno de Dimalec, valorizado en \$140,000.00.

Respecto al ROA, este índice disminuye con el paso de los años, sin embargo, se incrementa en el año 2014, para luego decrecer. Ello evidencia que mayormente, el activo total ha aumentado en mayor ritmo que la utilidad neta (Christian Coronel, comunicación personal, 09 de Junio del 2018).

En general, cuando el ROE resulta ser mayor que el ROA, ello refleja que la empresa puede incrementar el nivel de endeudamiento para poder financiar parte de sus activos. En otras palabras, se incurre en el efecto de apalancamiento. Esto se visualiza en los años 2008, 2010 y 2014.

Estos índices indicados son importantes para reflejar la rentabilidad de la empresa y su desempeño a lo largo del tiempo, dentro de los años estudiados.

b. Ratios de liquidez

Con respecto a estos ratios, se evidencia la capacidad de Dimalec para resolver sus obligaciones financieras a corto plazo (Christian Coronel, comunicación personal, 09 de Junio del 2018). Estos ratios se presentan en la Tabla 13, tomando en cuenta los activos y pasivos corrientes.

Tabla 13: Indicadores de liquidez de Dimalec

Año	Liquidez General	Prueba Ácida	Capital de Trabajo
2008	4.17	3.17	S/. 15,825.92
2009	1.27	0.34	S/. 27,566.11
2010	1.01	0.23	S/. 4,147.16
2011	1.25	0.23	S/. 92,502.04
2012	3.59	0.64	S/. 429,982.59
2013	20.50	5.68	S/. 529,449.21
2014	107.71	31.22	S/. 1,214,001.39
2015	25.64	9.09	S/. 1,320,747.54
2016	10.38	3.80	S/. 1,390,922.56
2017	2.73	1.76	S/. 500,000.00

Adaptado de: Dimalec (2018)

En primer lugar, en relación a la liquidez general, ésta busca entender si la empresa podrá asumir sus obligaciones en un plazo de doce meses. Esta evaluación emplea el ratio de activo corriente por pasivo. En el caso de Dimalec, observamos que este ratio no ha tenido una tendencia clara dentro de los periodos analizados, del año 2008 al 2017. El periodo en el que la empresa ha cubierto en mayor dimensión sus pasivos corrientes con los activos corrientes es en el año 2014, siendo esta cobertura de 107.71 veces. Se espera que el resultado de este ratio sea igual o mayor a 1, ya que lo contrario supone la probabilidad de suspensión de pagos por parte de la empresa. Como observamos, en Dimalec. Este indicador ha mostrado ser mayor a 1 en todos los periodos.

En esta misma línea, la prueba ácida excluye al inventario en su evaluación, ya que este activo circula con menor lentitud, obteniéndose de esta forma, un resultado más confiable. (Ross et al., 2012). Asimismo, según García (2014), un valor inferior a 0.8 significaría problemas para la empresa a nivel de suspensión de pagos técnico. En el caso de Dimalec, se observa que entre los años 2009 y 2012 este ratio es menor que 0.8, lo que se debe a la compra de activos importantes para el desarrollo del negocio.

Finalmente, respecto al capital de trabajo, este se traduce en la diferencia entre activos de corto plazo y pasivos de corto plazo. En el caso de Dimalec, dado que los ingresos por las operaciones de la empresa son constantes, entonces el capital de trabajo también lo es. Es importante gestionar el capital de trabajo a partir de una adecuada planificación financiera,

teniendo en cuenta las variables financieras que influyen en él, así como los cobros, pagos e inventarios.

c. Ratios de solvencia

Este tipo de ratios contribuye con la definición del nivel de endeudamiento de la empresa. En este caso se observa que la estructura de capital, donde se relaciona el corto y largo plazo respecto a las aportaciones por los accionistas y de la propia empresa, permite conocer una combinación entre el capital y la deuda necesaria para el financiamiento de activos. Finalmente, se involucra a los índices de endeudamiento a corto plazo y cobertura de gastos financieros.

Tabla 14: Indicadores de solvencia de Dimalec

Año	Endeudamiento a CP	Estructura de Capital
2008	0.11	0.11
2009	0.96	0.96
2010	1.17	1.17
2011	0.51	0.51
2012	0.13	0.13
2013	0.02	0.02
2014	0.00	0.00
2015	0.02	0.02
2016	0.05	0.05
2017	0.08	0.08

Adaptado de: Dimalec (2018)

Es importante destacar que la empresa no cuenta con deuda a largo plazo, lo que se refleja en la estructura del capital en la Tabla 14.

Adicionalmente, con los índices de endeudamiento a corto plazo, según los estados financieros presentados desde el año 2008 al 2017, se visualiza un incremento de patrimonio a lo largo del tiempo (ver Anexo D).

En esta línea, en los primeros años del periodo mencionado se aprecia un incremento del índice de endeudamiento a corto plazo hasta el 2010, disminuyendo considerablemente en el 2011 hasta el año 2014 y elevándose en pequeño porcentaje del año 2015 en adelante. En resumen, este índice no es muy estable a lo largo de dicho periodo, por lo que implica que la deuda a corto plazo varía. Sin embargo, se destaca que dichos índices son bajos excepto en los años 2009 y 2010, dado que fueron los años en que la empresa obtuvo adquisiciones de maquinaria, equipos y unidades de transporte.

3.2.6. Clase C10

Siguiendo lo planteado en el marco teórico con respecto a las características que debe reunir una empresa para que sea considerada como familiar, se afirmó que Dimalec es una empresa familiar dado que el 100% de propiedad es de dos familiares, en este caso Iván Soto quien es el empresario y su hijo. Asimismo, el control de la empresa es al 100% del empresario, así como su gestión.

De acuerdo con la entrevista a Iván Soto, se sabe que en Dimalec toda decisión es tomada directamente por él y si ésta no nace de él mismo, de todos modos, tiene que pasar por su aprobación. Esto aplica para los casos relacionados a la gestión de procesos, de compras considerables o contratación de servicios de proveedores; así como también la aprobación cuando se evalúa el incremento de salarios para el personal (Comunicación personal, 14 de abril, 2018).

Asimismo, también se cumple un requisito de toda empresa familiar según lo planteado por Matute et al. (2010) y esta es referente a la transferencia a futuras generaciones; es decir, sucesión. Al respecto el empresario (Comunicación personal, 12 de mayo, 2018) afirmó, al igual que la Jefa de Recursos Humanos y Tesorería (Comunicación personal, 19 de mayo, 2018) que se plantean, a mediano plazo, dejar la empresa en manos de sus hijos.

Al respecto, indicaron que inicialmente prepararán a su segundo hijo quien es Ingeniero Electrónico de la Pontificia Universidad Católica del Perú quien ya ha participado en la realización de algunos servicios a modo de prácticas pre profesionales e indican que está interesado en trabajar en la empresa familiar. Sin embargo, el empresario afirmó que aún estará al mando de la empresa por los próximos años.

En este caso, Dimalec no muestra las desventajas que se plantean los autores con respecto a este tipo de empresas ya que no se muestra resistencia al cambio, por el contrario, empezando por la Gerencia y siguiendo con el personal de la empresa, se entiende, por las entrevistas y focus group, que están abiertos a cambios en caso se requiera y ella ha sido parte de la cultura de la empresa desde los inicios.

Adicional a ello, tampoco se presenta la falta de profesionalización, sino que todo el personal que la compone es profesional debido al nivel de especialización del tipo de servicios que realiza la empresa; tampoco se evidencia nepotismo ya que desde hace varios años atrás en Dimalec no trabajan familiares de los dueños. Años atrás se suscitaron problemas cuando se contaba con personal familiar entre los trabajadores y, luego de dichas experiencias, el empresario decidió no contratar más a personal que sea parte de su familia o el de su esposa.

3.3. Factores clave de entorno

En esta clasificación de los factores de entorno referencia a los clientes, proveedores y competidores de la empresa, ya que estos factores forman parte de los stakeholders más importantes de la empresa, los que contribuyen con su desarrollo.

3.3.1. Clase C11

Los clientes, según lo mencionado en el marco teórico, son aquellas empresas que solicitan y adquieren los bienes o servicios de otra empresa (Marketing Directo, 2017); además, según Blázquez et al. (2006), el poder de los clientes dentro de un sector determina la disminución de precios, manteniendo o mejorando la calidad del producto o servicio por adquirir, incentivando así, la competencia.

Dimalec inició sus operaciones realizando servicios menores como mantenimiento de máquinas, reparación de motores, rebobinados, asistencia técnica, supervisiones y alquiler de máquinas, asimismo, servicios para MGS Global, ya que dicha empresa aún tenía servicios programados y con el retiro de Iván de dicha empresa se llegó a un acuerdo para que la ejecución de los mismos se dé con la subcontratación de Dimalec. Asimismo, en dicho momento contaba como principales clientes con Hidrostal y REP, incorporando otras empresas grandes como clientes como Proyecto de Infraestructura del Perú (ISA PDI), Red de Energía del Perú (ISA REP), WEG Equipamentos Eléctricos S.A, Minera Las Bambas SA, Casa Grande SAA, Alstom Colombia S.A., Electro Oriente S.A, Crompton Greaves Ltd., entre otros. Actualmente, dentro de sus clientes más importantes, respecto a las ventas, destacan HIDROSTAL (empresa productora de bombas y representante comercial comercializadora de transformadores de la marca WEG), DIMATIC (empresa comercializadora de transformadores que también se encarga de montajes y desmontajes de transformadores), GRUPO ISA (ISA REP e ISA PDI), Casa Grande.

Los servicios demandados por sus clientes no implican siempre el mismo monto de facturación, por lo que las ventas varían mes a mes y año a año. PDI ganó el concurso para la ejecución de un proyecto importante en Carapongo, por lo que realizó un concurso de proveedores y DIMALEC resultó ganador; cabe recordar que en ese proyecto pasó a la fase final a competir con ABB Perú. Este proyecto consiste en realizar interconexiones desde Tacna hasta Tumbes para la transmisión de mayor energía a 500kw. Este proyecto tiene como inicio noviembre del presente año.

De igual forma, Dimalec ha realizado servicios a clientes extranjeros como WEG Brasil y ABB Brasil. Esta información fue desarrollada anteriormente, en la clase C5.

Asimismo, según indican la asistente de gerencia y el emprendedor, Dimalec brinda facilidades de pago a algunos clientes, cuyos créditos son a 60 días o 90 días. En los casos que se requiere mayor inversión, Dimalec solicita y negocia un anticipo por el servicio.

Por otro lado, Dimalec no cuenta con un mecanismo de evaluación del nivel de satisfacción por parte del cliente; sin embargo, cada vez que se realiza un servicio, al concluirlo, se presenta un acta de conformidad haciendo referencia a la calidad y el tiempo que tomó la realización del servicio; es decir, si se cumplió como era esperado.

Con respecto a proveedores, estos son aquellos que abastecen un bien o servicio a otras empresas para el desarrollo de su producto o servicio, lo que repercute en la confiabilidad y competitividad de estas últimas. (Debitoor, 2017).

Dimalec, según indica el emprendedor, mantiene fuertes lazos con algunos proveedores desde su constitución como es el caso de su proveedor principal de transporte de grúas y maniobras, Transportes Zabala, y de equipos medianos y pequeños, Logyntec. Todos estos proveedores son considerados estratégicos porque sin ellos y sin su cumplimiento no se podría realizar según lo programado los servicios con los clientes de Dimalec. En general, Dimalec solicita cotizaciones a sus proveedores y estos las envían, pero principalmente trabaja con estos proveedores debido a la confianza que existe en su relación comercial.

Los proveedores realizan visitas a la empresa, realizan la difusión de los productos y/o servicios que ofrecen e incluso brindan capacitaciones al personal de Dimalec sobre el uso de maquinarias y/o equipos.

Asimismo, según indican la Asistente de Gerencia y el emprendedor, algunos de los proveedores otorgan facilidad de pago. Los proveedores locales brindan crédito a 15 o 30 días, los no domiciliados sí solicitan pagos por adelantado. Ambas situaciones no son repetitivas, ya que dependen del poder de negociación de Dimalec con sus proveedores.

De igual forma, el emprendedor menciona que existen ocasiones en las cuales las empresas clientes solicitan servicios a Dimalec, los cuales no son parte de su actividad principal, por lo que Dimalec opta por evaluar la opción de subcontratar a otras empresas, dependiendo de la demanda con la que cuente al momento de la solicitud del servicio. Iván indica que, al subcontratar, Dimalec corre el riesgo de que la calidad brindada a su cliente no sea la adecuada, por lo que asegura que se prioriza la imagen de la empresa a la rentabilidad de algún servicio. Así se ve obligado a rechazar algunos de los servicios o a romper relaciones comerciales como con Oil Transformers y RQF. Iván indica que estos dos últimos proveedores mencionados, en algunas ocasiones, cancelaban los servicios que DIMALEC les solicitaba, lo que el emprendedor lo

atribuye a una situación de competencia, ya que ellos también brindan los mismos servicios que Dimalec.

Finalmente, respecto a los competidores, Dimalec se diferencia de las otras empresas debido a la calidad que brinda y al cumplimiento en el servicio brindado, lo cual es una característica que ha sido resaltada por los agentes de interés. El nivel de rivalidad es intermedio, como ya se ha mencionado anteriormente en las 5 fuerzas de Porter. Las empresas competidoras buscan su propio interés, pero no dudan en apoyarse mutuamente para la realización de sus servicios, ya que muchas de estas empresas no solo se dedican a realizar montajes, desmontajes y mantenimiento de transformadores como Dimalec, sino que realizan actividades adicionales respecto a otras líneas de servicios.

3.3.2. Clase C12

En esta clasificación de los factores de entorno la referencia es al dinamismo del sector y las barreras de entrada, ya que estos factores forman parte del contexto en el que la empresa se vino desarrollando. Este factor es de relevancia debido a que identifica las oportunidades y amenazas surgidas en el sector que afectaron al desarrollo de Dimalec.

Respecto a ello, las inversiones en el sector eléctrico mostraron un crecimiento importante, el cual, según Tamayo et al. (2016), corresponde al 779% en el año 2015 respecto a 1995. Dado que los clientes de Dimalec están presentes en las actividades de generación eléctrica, transmisión y distribución, el crecimiento de estas actividades muestra que hubo un programa favorable, en el cual se generaron oportunidades para Dimalec. Este dinamismo del sector guarda relación positiva con el crecimiento de las ventas que mostró Dimalec en el año 2015.

Otro aspecto relevante con relación a este factor es que, de acuerdo a la información proporcionada por el MEM, la producción de energía eléctrica mostró un crecimiento promedio anual de 6.1%, lo cual está por encima del crecimiento promedio del PBI que corresponde al 5.3%. Esta situación se ha presentado durante los últimos 15 años. Esto muestra un escenario favorable para el desarrollo de las empresas pertenecientes al sector eléctrico, como es el caso de Dimalec, ya que, al generarse mayor producción de energía eléctrica, aumentan también las actividades de transmisión y distribución. Estas actividades involucran la demanda de servicios de transformación de energía, los cuales forman parte de la actividad principal del sujeto de estudio Dimalec.

Por otro lado, en cuanto a las barreras de entrada, estas corresponden a la inversión de capital, diferenciación o especialización en el servicio, curva de aprendizaje. En cuanto a la inversión de capital, no se requiere de gran capital para que nuevas empresas ingresen al sector, ya que para la realización de los servicios iniciales se puede optar por el alquiler de máquinas o

instrumentos, según la necesidad de cada servicio. Por ello, esto no fue una barrera de entrada para el ingreso de Dimalec en este sector.

Con respecto a diferenciación, ésta es de considerable relevancia debido al nivel de especialización en el tipo de servicios que se brindan en el sector. Estos servicios que forman parte de la cadena productiva corresponden a la ejecución de montajes y desmontajes de transformadores, así como el mantenimiento de los mismos. Este aspecto es resaltante al ser una actividad de riesgo significativo, ya que se trata de altos niveles de potencia y tensión de energía. Dado el nivel de especialización y riesgo, los clientes de este sector priorizan las relaciones comerciales con empresas recomendadas y con las que ya se encuentran trabajando; y difícilmente contratan a empresas nuevas. En este caso, cuando Dimalec ingresó a esta industria, esto no significó una barrera de entrada, dado que poseía una amplia red de contactos, los cuales lo referenciaban debido a la calidad de sus servicios ya que, a pesar de poseer bastantes contactos; según las propias palabras del empresario, estos contactos no te refieren si ellos mismos no consideran que el trabajo es “bueno” (Comunicación personal, 12 de mayo, 2018). En la actualidad, esto es beneficioso para la empresa ya que disminuye el nivel de amenaza de posibles entrantes al sector.

La curva de aprendizaje guarda relación con el nivel de complejidad y tiempo que lleva adquirir la experiencia necesaria para esta industria; es así que esta también sería considerado como barrera de entrada debido al nivel de experiencia requerido para trabajar con clientes como lo tiene Dimalec, es decir, grandes empresas que trabajan, principalmente, con alta y media tensión.

CAPÍTULO 6: CONCLUSIONES

Con respecto al entorno, en el Perú existe un alto índice de emprendimiento, el cual contribuye con la generación de empleo y con el crecimiento del PBI. Asimismo, la naturaleza de estos emprendimientos se orienta cada vez más hacia el aprovechamiento de oportunidades. Al año 2010, el 57% del total de emprendimientos, fueron realizados por hombres entre 25 y 44 años con grado de instrucción secundaria completa. Por su parte, las pymes representan más del 90% de la población empresarial, por lo que contribuyen con el desarrollo del sector privado, el empleo, el ingreso nacional y el crecimiento del país.

Por otro lado, la producción de electricidad en el país se ha duplicado en las últimas dos décadas, por la mayor demanda y disponibilidad de recursos. Asimismo, al año 2015 las inversiones en el sector eléctrico registraron un alza de 779% con respecto a 1995. De este modo, se señala una tendencia creciente en el consumo y producción eléctrica.

Con base a la literatura revisada, se ha identificado al desarrollo empresarial como un concepto amplio e integrador, el cual articula diversos elementos de gestión como el crecimiento económico, la cultura empresarial, la gestión del conocimiento, entre otros. Ello conllevó a la presente investigación, a entender como desarrollo empresarial cuando se mencionan aspectos de crecimiento empresarial.

Acerca del crecimiento empresarial, los autores lo analizan considerando perspectivas sin lograr concentrar una única definición. Entre los modelos más resaltantes se encontraron los propuestos por Blázquez et al. (2006), quienes indican que los factores del desarrollo empresarial están relacionados a los cambios surgidos tanto por las decisiones tomadas por el gerente (factores internos) como por el entorno (factores externos); y, por su parte, Vier Machado propone que el desarrollo deriva de una óptima gestión de recursos y capacidades relacionadas a factores distribuidos en tres niveles, los cuales son Agente, Negocio y Entorno. Es así que, según la literatura, los modelos más recomendados para el análisis del desarrollo empresarial, debido a su complejidad dado que abarca diferentes dimensiones para el estudio de este fenómeno, son los modelos multiniveles.

De esta forma, se tomó como referencia el modelo multinivel propuesto por Machado, quien menciona una variedad de factores que influyen en el desarrollo de una empresa, los cuales son representados en tres niveles diferentes: agente, negocio y entorno. El primero, refiere a las características del emprendedor; el segundo, a la empresa y sus diferentes aspectos; y el tercero, a los elementos provenientes del exterior.

El análisis en el presente trabajo de investigación fue realizado en referencia a la empresa Dimalec, por lo que no es generalizable a otras empresas con características similares o pertenecientes al mismo sector. De este modo, se identificaron los principales factores del desarrollo empresarial y fueron clasificados, respetando cada nivel (agente, negocio, entorno), considerando la afinidad temática y de esta forma, facilitar una mejor comprensión del análisis de investigación.

Respecto al nivel agente se determinaron 4 clases: Clase C1 comprende el nivel de educación y experiencia y la inserción en redes de contacto; Clase C2, a las habilidades blandas; Clase C3, a la motivación, objetivos personales y temor al fracaso; y Clase C4, al equilibrio entre trabajo y familia.

Respecto al nivel negocio se determinaron 6 clases: Clase C5 comprende el tamaño y edad de la empresa y la internacionalización; Clase C6, a la innovación y desarrollo en los servicios, gestión del conocimiento, tecnología; Clase C7, a la planificación estratégica, desarrollo de la gestión de competencias, estrategias de recursos humanos, estrategias de marketing; Clase C8, a fusiones, adquisiciones y alianzas estratégicas, estructura de la propiedad; Clase C9, a la gestión financiera; y, finalmente Clase C10, a la gestión de empresa familiar.

Respecto al nivel entorno se determinaron 2 clases: Clase C11 refiere a clientes, proveedores y competidores y Clase C12 incluye al dinamismo del sector y barreras de entrada.

En base al análisis realizado en la investigación, concluimos que los factores que más destacaron respecto al nivel agente son las Clases C1 y C3. En referencia, a la Clase C1, en el caso del nivel de educación y experiencia, se identificó que el empresario es un profesional que complementa su formación académica con capacitaciones diversas para reforzar y actualizar su conocimiento. Asimismo, cuenta con amplia experiencia en empresas donde ha laborado, incluyendo su anterior emprendimiento, en los servicios que brinda, permitiéndole además conocer el mercado del sector donde se desarrolla. En esta misma línea, la inserción en redes de contacto resultó ser clave para el emprendedor, ya que reflejaba sus relaciones personales y profesionales basadas en confianza; esta red ha permitido el logro de clientes en la empresa a lo largo del tiempo. Por otro lado, en la Clase C3, la motivación influyó en el aprovechamiento de oportunidades y preocupación por superar los resultados de la empresa, los objetivos personales le permitieron al emprendedor continuar con el logro de sus metas forjando la idea de emprender y finalmente, el temor al fracaso no limitó su capacidad por asumir riesgos.

En el caso de los factores del nivel negocio, se identificaron las clasificaciones resaltantes, las cuales son la Clase C5, C6, C7 y C9. La Clase C5 reveló que el nivel de ventas de la empresa, gracias a clientes nacionales como extranjeros, y la cantidad de personal aumentó en el periodo

estudiado, teniendo algunos altibajos en los 3 últimos años. En la Clase C6, el aprovechamiento de los avances tecnológicos resultó importante debido a la alta especialización del tipo de servicios brindados, lo que contribuyó con la mejora de sus procesos; asimismo, en cuanto a la gestión del conocimiento, la empresa ha logrado documentar sus procesos, tanto operativos como administrativos, lo que favoreció las homologaciones con sus clientes. En la Clase C7 se identificó la necesidad de incorporar un plan estratégico en la empresa, así como la inclusión de un gestor; adicionalmente, el empresario es quien tiene el control y poder absoluto en la toma de decisiones empresariales. Finalmente, se reflejó la necesidad de un plan de retención de personal talentoso y de un plan de marketing que incluya las estrategias a seguir.

Respecto a la Clase C9, los índices de rentabilidad demostraron que el activo total aumentó a mayor ritmo que la utilidad neta; asimismo, los índices de liquidez mostraron compras de activos importantes para el desarrollo del negocio y los pocos inconvenientes para cumplir con las obligaciones de pago; finalmente, los ratios de solvencia reflejaron la inexistencia de endeudamiento a largo plazo. Sin embargo, a inicios del periodo estudiado se observó que el índice del endeudamiento varía, pero de igual modo es bajo.

Por otro lado, entre los factores clave del nivel entorno destacaron las Clases C11 y C12. Respecto a la Clase C11, los servicios demandados por sus clientes, referidos principalmente a montajes, desmontajes y mantenimiento de transformadores, no implicaron siempre el mismo monto de facturación; asimismo, Dimalec ha mantenido fuertes lazos con sus proveedores desde el inicio de sus operaciones; finalmente, respecto a los competidores, el nivel de rivalidad es intermedio ya que las empresas buscan su beneficio propio, pero a la vez se apoyan mutuamente para el logro de sus servicios en determinados proyectos. En esta línea, la Clase C12 refleja el aprovechamiento de Dimalec ante el escenario favorable que presenta el sector, lo que permitió el aumento de demanda de los servicios que ofrece Dimalec, reflejado en las ventas de la empresa. Asimismo, esta clase hace referencia a que Dimalec se encarga de brindar servicio especializado y que no necesitó contar con gran capital para iniciar sus operaciones en el sector.

REFERENCIAS

- Achtenhagen, L., Naldi, L., & Melin, L. (2010). Business growth: do practitioners and scholar really talk about the same thing? *Entrepreneurship Theory and Practice*, 34(3), 289-316. Recuperado de <http://dx.doi.org/10.1111/j.1540-6520.2010.00376.x>.
- Acosta, M., Correa, A. & González, A. (2001). *Estrategias financieras para el éxito competitivo en la Pyme comercial canaria*. Documento de Trabajo Número 2. Departamento de Economía Financiera y Contabilidad. Universidad de La Laguna. España.
- Adomako, S. (2016). Entrepreneurial Passion and Small Business Growth in Ghana (Tesis de licenciatura, Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Perú). Recuperado de http://wrap.warwick.ac.uk/77293/1/WRAP_THESIS_Adomako_2015.pdf
- Allen, F., Brealey, R. & Myers, S. (2010). *Principios de Finanzas Corporativas* (9ª ed.). México: McGraw Hill.
- Antoncic, J. & Antoncic, B. (2011) Employee satisfaction, intrapreneurship and firm growth: a model, *Industrial Management & Data Systems*, 111(4), pp.589-607. Recuperado de <https://doi.org/10.1108/02635571111133560>.
- Arbeláez, J., Serna, H. & Díaz, A. (2015). *Modelos Gerenciales: un marco conceptual* (2ª ed.). Colombia. Cátedra María Cano.
- Arbulú, J., & Otoyá, J. (2006) Características e importancia de la pyme en nuestra economía. *Revista de egresados*, pp. 32-35. Recuperado de <http://cendoc.esan.edu.pe/fulltext/e-journals/PAD/7/arbulu.pdf>
- Barba-Sánchez, V. (2007). La necesidad de logro y la experiencia del emprendedor: elementos clave en el crecimiento de la nueva empresa. *Revista de Contabilidad de Dirección*, 5, 121- 138. Recuperado de <https://goo.gl/SspUod>.
- Barringer, B. & Jones, F. (2004). Achieving rapid growth - revisiting the managerial capacity problem, *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 9 (1), pp. 73-87.
- Barringer, B., Jones, F. & Neubaum, D. (2005). A quantitative content analysis of the characteristics of rapid growth firms and their founder. *Journal of Business Venturing*, 20(5), 663-687. Recuperado de <http://dx.doi.org/10.1016/j.jbusvent.2004.03.004>.
- Becchetti, L. y Trovato, G. (2002). The Determinants of Growth for Small and Medium Sized Firms. The Role of the Availability of External Finance. *Small Business Economics*, 19, pp. 291-306.
- Beekman, A., & Robinson, R. (2004). Supplier partnerships and the small, high-growth firm: selecting for success. *Journal of Small Business Management*, 42(1), 59-77. Recuperado de <http://dx.doi.org/10.1111/j.1540627X.2004.00097.x>.
- Bessant, J., Phelps, B. & Adams, R. (2005) *A review of the literature addressing the role of knowledge and expertise at key stages of business growth and development*. Final Report, Cranfield Collection of E-Research, Cranfield Universit. Recuperado de <https://dspace.lib.cranfield.ac.uk/bitstream/1826/1036/1/Bessant-Phelps->

AdamsRev%20of%20Lit%20Business%20Growth%20and%20Development-Final%20Report.pdf

- Blázquez, F., Dorta, J., & Verona, M. (2006). Factores del crecimiento empresarial. Especial referencia a las pequeñas y medianas empresas. *InnovarJournal*, 16(28), 43-56.
- Brito, L. & Vasconcelos, F. (2009). The variance composition of firm growth rates. *Brazilian Administration Review*, 6(2), 118-136. Recuperado de <http://dx.doi.org/10.1590/S1807-76922009000200004>
- Brush, C., Ceru, D. & Blackburn, R. (2009). Pathways to entrepreneurial growth: the influence of management, marketing, and money. *Business Horizons*, 52(5), 481-491. Recuperado de <http://dx.doi.org/10.1016/j.bushor.2009.05.003>.
- Bueno, E. (1998). El capital intangible como clave estratégica en la competencia actual. *Boletín de Estudios Económicos*, 164, 205-229. España: Asociación de Licenciados en Ciencias Económicas por la Universidad Comercial de Deusto.
- Chiavenato, I (2006). *Introducción a la teoría general de la administración* (7ª ed.). México. McGraw Hill
- Class & Asociados (2018). *Luz del Sur S.A.A.* Recuperado de http://www.smv.gob.pe/ConsultasP8/temp/S02_LuzSur.PDF
- Coase, R. (1994). *La empresa, el mercado y la ley*. Madrid: Alianza Editorial.
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe [CEPAL]. (2009). *Manual de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa. Una contribución a la mejora de los sistemas de información y el desarrollo de las políticas públicas*. Recuperado de https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/2022/1/Manual_Micro_Pequeña_Mediana_Empresa_es.pdf
- Comunidad Negocios (22 de octubre de 2015). Análisis de la competencia: Un factor clave para tu crecimiento. *Comunidad Negocios*. Recuperado de <https://goo.gl/gQDkop>
- Corbetta, P. (2007). *Metodología y Técnicas de Investigación Social*. Madrid: Mc Graw Hill
- Correa, A. (1999). Factores determinantes del crecimiento empresarial. Tesis de doctorado no publicada, Universidad de la Laguna, España
- Cruz, P. & Vega, G. (2001) *La Gestión por Competencias*. (Trabajo de titulación presentado para optar al título de Administrador de Empresas Mención Recursos Humanos, Antofagasta, Chile). Recuperado de http://www.sld.cu/galerias/pdf/sitios/infodir/gestion_por_competencias._procesos._metodologia.pdf
- Dalziel, M., Cubeiro, J., & Fernández, G. (1996). *Las competencias: clave para una gestión integrada de los recursos humanos*. España: Ediciones Deusto.
- Dasí, S. y Martínez, J. (2011): Teorías del crecimiento de la empresa. *ICE*, 858, pp. 133-142.

- Davis, A., & Shaver, K. (2012). Understanding Gendered variations in business growth intentions across the life course. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 36(3), 495-512. Recuperado de <http://dx.doi.org/10.1111/j.1540-6520.2012.00508.x>.
- Daunfeldt, S. & Elert, N. (2013). When is Gibrat's law a law? *Small Business Economics*, (41), 133-147. Recuperado de <https://doi.org/10.1007/s11187-011-9404-x>
- Davidsson, P., Achtenhagen, L., & Naldi, L. (2010). Small firm growth. *Foundations and Trends in Entrepreneurship*, 6(2), 69-166. Recuperado de <http://dx.doi.org/10.1561/03000000029>.
- Debitoor (2017). *Debitoor*. Recuperado de <https://debitoor.es/glosario/definicion-proveedor>
- De Ravel, R. (1972). *El crecimiento de la empresa*. Madrid: Guadiana
- De Romero, J. F., & Clemenza, C. (2006). Habilidades gerenciales como fundamento de la estrategia competitiva en los sectores de actividad metalmeccánica venezolana. *Tendencias*, 7(1), 81-100.
- Dimalec SAC (2018). *Documentación Interna*
- Dobbs, M., & Hamilton, R. (2007). Small business growth: recent evidence and new directions. *International Journal of Entrepreneurship Behaviour and Research*, 13(5), 296-322. Recuperado de <http://dx.doi.org/10.1108/13552550710780885>
- Eisenhardt, K. (1989). Building Theories from Case Study Research. *The Academy of Management Review*, 14 (4), pp. 532-550.
- Erauskin, I., Aragón, C., Garmendia, A., Iturrioz, C., Narvaiza, N., del Orden, O., Zabala, C. y Zubiaurre, A. (2011): *Crecimiento y Competitividad*. Avance del Proyecto 5762. Bizkailab, DFB, Deusto Business School.
- Fernández, D., Cubeiro, J. C., & Datzel, M. (1996). *Las competencias: clave para una gestión integrada de los recursos humanos*. Bilbao: Deusto – Hay Group.
- Ferrer, J. & Clemenza, C. (2006). Habilidades Gerenciales como Fundamento de la Estrategia Competitiva en los sectores de actividad metalmeccánica venezolana. *Revista de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas*, 7(1), pp. 88-100. Recuperado de <http://revistas.udenar.edu.co/index.php/rtend/article/view/679/819>.
- Gimbert, X. (2001). *El enfoque de la empresa: principios y esquemas básicos*. Barcelona: Deusto
- Hernández, R., Fernández, C. & Baptista, M. (2010) *Metodología de la investigación* (5ª ed.). México D.F.: McGraw Hill.
- Hoogstra, G. & Djik, J. (2004). *Explaining firm employment growth: does location matter?* *Small Business Economics*, 22(3/4), 179-192. Recuperado de <http://dx.doi.org/10.1023/B:SBEJ.0000022218.66156.ac>
- Janssen, F. (2009). The conceptualization of growth: are employment and turnover interchangeable criteria? *The Journal of Entrepreneurship*, 18(21), 21-45. Recuperado de <http://dx.doi.org/10.1177/097135570801800102>

- Kets de Vries, M., Carlock, R., & Florent-Treacy, E. (2007). *Family Business on the Couch: a psychological perspective*. England: John Wiley & Sons Ltd. Recuperado de <https://goo.gl/HqCk2v>
- Kotler, P. & Lane, K. (2006). *Marketing Management [Dirección de Marketing]* (12ª Edición). New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Krause, M. (2000). La Teoría del Agente y Principal en la estructura de la empresa. *Revista Libertas*, 33, 1–10. Recuperado de http://www.eseade.edu.ar/files/riim/Libertas/11_8_Krause.pdf
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI] (2013). *Perú: Estructura Empresarial, 2013*. Recuperado de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1178/ca_p01.pdf
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI] (2014). *Demografía Empresarial en el Perú. IV Trimestre*. Recuperado el 10 de junio de 2017, de <https://goo.gl/VCJ3mp>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI] (2016) *Perú: Estructura Empresarial, 2016*. Editora Perú. https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1445/libro.pdf
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI] (2016). *Demografía Empresarial en el Perú. IV Trimestre*. Recuperado el 10 de junio de 2017, de <https://goo.gl/Rxh31U>
- Lawrence, P. & Lorsch, J. (1967): *Organization and Environment*. Managing Differentiation and Integration. Harvard University Press. Cambridge, Massachusetts.
- Leitch, C., Hill, F., & Harrison, R. (2010). The philosophy and practice of interpretivist research in entrepreneurship: Quality, validation and trust. *Organizational Research Methods*, 13, 67–84.
- Lema, S. (s/f). *Tipos de competidores*. Recuperado de <https://www.gestion.org/social-media/1121/tipos-de-competidores/>
- León, C. (22 de agosto de 2015). Habilidades blandas para el emprendimiento. *La Tercera*. Recuperado de <https://goo.gl/RXAvze>
- Ley N° 30056. Ley que modifica diversas leyes para facilitar la inversión, impulsar el desarrollo productivo y el crecimiento empresarial. Congreso de la República del Perú (2013). Recuperado de <https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/ley-que-modifica-diversas-leyes-para-facilitar-la-inversion-ley-n-30056-956689-1/>
- Llaxacondor, A. & Mendoza, J. (2016). El estudio de caso en la investigación sobre la gestión de organizaciones. 360: *Revista de ciencias de la gestión*, 1(1), 150-171. Recuperado de <http://revistas.pucp.edu.pe/index.php/360gestion/article/view/14875/15415>
- Machado, H. (2016). Growth of small businesses: a literature review and perspectives of studies. *Gestão & Produção*, 23(2), 419-432. Recuperado de <https://goo.gl/XjC71G>

- Martínez, J. (2010). *Empresas familiares, reto al destino: claves para perdurar con éxito*. Buenos Aires: Ediciones Gránica
- Matute, G., Fabián, L., Pacheco, L., Trinidad, O., & Ureta, C. (2010). *Gobernabilidad de las empresas familiares peruanas y principios de buen gobierno corporativo*. Lima: Cordillera S.A.C.
- Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo [MTPE]. (2005). *Plan sectorial 2006-2011. Empleo y derechos laborales para todos los peruanos*. Recuperado el 03 de junio de 2017, de <https://goo.gl/ocSPnv>
- Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo [MTPE]. (2007). *Programa de estadísticas y estudios laborales (PEEL)*. Lima: Dirección de la Micro y Pequeña Empresa.
- Ministerio de la Producción [PRODUCE]. (2012). *MIPYME 2012: Estadísticas de la micro, pequeña y mediana empresa*. Lima. <http://ogeiee.produce.gob.pe/images/oe/Mipyme-en-cifras-2016.pdf>
- Ministerio de la Producción [PRODUCE] (2016). *Startup Perú*. Recuperado de www.startup.pe/
- Ministerio de la Producción [PRODUCE] (s.f). *Habilidades blandas: cuaderno de trabajo*. Recuperado de http://www.emprendedorperuano.pe/assets/cuaderno_trabajo_hb.pdf
- Marketing Directo. (2017). *Marketing Directo*. Recuperado de <https://goo.gl/RhyhzP>
- Mirvis, P. & Marks, M. (2002). *Sumando fuerzas*. Barcelona: Vergara Business.
- Neubauer, F. & Lank, A. (2003). *La empresa familiar: cómo dirigirla para que perdure*. Bilbao: Deusto
- Nonaka, I. (1991). *The Knowledge Creating Company*. Harvard Business Review, 69, 96-104.
- Ordás, C. (1992). *Creación de valor en las fusiones empresariales*. Economía industrial, (288), 113-128.
- Ortiz, F. (2005). *Gerencia Financiera y Diagnostico Financiero*. Editorial Mc Graw, Hill. Segunda edición
- Orser, B., Hogarth, S. & Riding, A. (2000) Performance, firm size, and management problem solving. *Journal of Small Business Management*, 38(4), 42-58.
- Pasco, M. & Ponce, F. (2015). Diseño de la metodología de la investigación. *Guía para la investigación en Gestión*, 43-57. Lima: PUCP
- Penrose, E. (1959). *The Theory of the Growth of the Firm*. New York: John Wiley.
- Penrose, E. (1962). Some Problems of Policy towards Direct Private Foreign Investment I Developing Countries, Middle East Economic Papers. (Lebanon American Research Bureau, American University of Beirut). 121-39.
- Penrose, E. (2006). *A teoria do crescimento da firma*. Campinas: Editora da Unicamp

- Perroux (1963). *Les Industries Motrices et la Croissance d'une économie Nationale*. *Economie Appliquée*, 16: 151-196.
- Poza, E. J. (2011). *Empresas familiares*. México D. F.: Thomson
- Porter, M. (1994). *Estrategia competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia* (18ª ed.). México: Compañía Editorial Continental.
- Rauch, A. & Rijskik, S. (2013). *The effects of general and specific human capital on long-term growth and failure of newly founded businesses*. *Entrepreneurship Theory and Practice* (3), 923-941.
- Reiss, B. (2010) *Build a Good Relationship With Suppliers*. Entrepreneur. Recuperado de <https://www.entrepreneur.com/article/205868>
- Remenyi, D. (2013, April). *Case study research: The quick guide series*. Academic Conferences Limited.
- Ripollés, M. & Menguzzato, M. (2001). *La importancia del empresario en el crecimiento de las pymes: una aplicación al sector de la cerámica española*. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 7(1), 87-98.
- Robson, P. & Bennet, R. (2000). SME growth: the relationship with business advice and external collaboration. *Small Business Economics*, 15(3), 193–208. Recuperado de <https://link.springer.com/article/10.1023/A:1008129012953>
- Rosales, L. (2015). Tratamiento tributario actual de las MYPES. *Actividad Empresarial*, 324, 14-16, Recuperado de http://aempresarial.com/web/revitem/1_17503_89523.pdf
- Rubio, A. y Aragón, A. (2008). Recursos estratégicos en las pymes. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 17 (1), pp. 103-126.
- Sainz de Vicuña, J. (2015). *El plan estratégico en la práctica* (4ª ed.). Madrid: Esic
- Saunders, M., Philip, L. & Adrian T. (2009). *Research Methods for Business Students*. New York: Pearson
- Seclén, J. (2016). Crecimiento empresarial en las pequeñas empresas de la industria metalmecánica de Lima: un estudio de casos múltiple. *Ekonomías*, 90. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5778218>.
- Serida, J., Alzamora, J., Guerrero, C., Borda, A. & Morales, O. (2016). *Global Entrepreneurship Monitor: Perú 2015-2016*. Recuperado https://www.researchgate.net/publication/315443268_Global_Entrepreneurship_Monitor_Peru_2015-2016
- Serida, J., Nakamatsu, K., Borda, A. & Morales, O. (2012). *Global Entrepreneurship Monitor: Perú 2012*. Recuperado el https://www.esan.edu.pe/publicaciones/2013/09/27/GEM_Peru_2012.pdf
- Serida, J., Morales, O. & Nakamatsu, K. (2012). *Global Entrepreneurship Monitor: Perú 2010*. Recuperado de <http://repositorio.esan.edu.pe/handle/ESAN/529>.

- Smallbone, D. & Wyer, P. (2000). *Growth and development in the small firm*, en Carter, S. & James-Evans, D. (Eds), *Enterprise and Small Business*, Prentice Hall, Harlow.
- Swanborn, P. (2010). *Case study research: What, why and how?.* Sage.
- Tamayo, J., Salvador, J, Vásquez, A. & Vílches, C. (2016). *La industria de la electricidad en el Perú: 25 años de aportes al crecimiento económico del país*. Recuperado de http://www.osinergmin.gob.pe/seccion/centro_documental/Institucional/Estudios_Economicos/Libros/Osinergmin-Industria-Electricidad-Peru-25anos.pdf
- Tharenou, P., Donohue, R. & Cooper, B. (2007). *Management Research Methods*. Nueva York: Cambridge University Press
- Toledo, E. (2009) Contabilidad y Negocios. *Revista del Departamento Académico de Ciencias administrativas*, 4 (8), 26. Recuperado de <http://revistas.pucp.edu.pe/index.php/contabilidadyNegocios/article/view/933/901>
- Vázquez, C. (1992). *Creación de valor en las fusiones y adquisiciones*. *Economía Industrial*, 288 (1), pp. 113-128
- Wiklund, J., Patzelt, H., & Shepherd, D. (2007). Building an integrative model of small business growth. *Small Business Economics* 32 (4), pp. 351–374.
- Wong, D. (2010). *Empresas familiares: Camino de exportación competitiva en mercados emergentes*. Lima: Universidad del Pacífico.
- Yin, R. (2003). *Case study research: Design and methods*. Thousand Oaks, Calif: Sage Publications
- Yin, R. (2014). *Case study research: Design and methods* (Fifth).

ANEXO A: Matriz de consistencia

Tabla A1: Matriz de consistencia

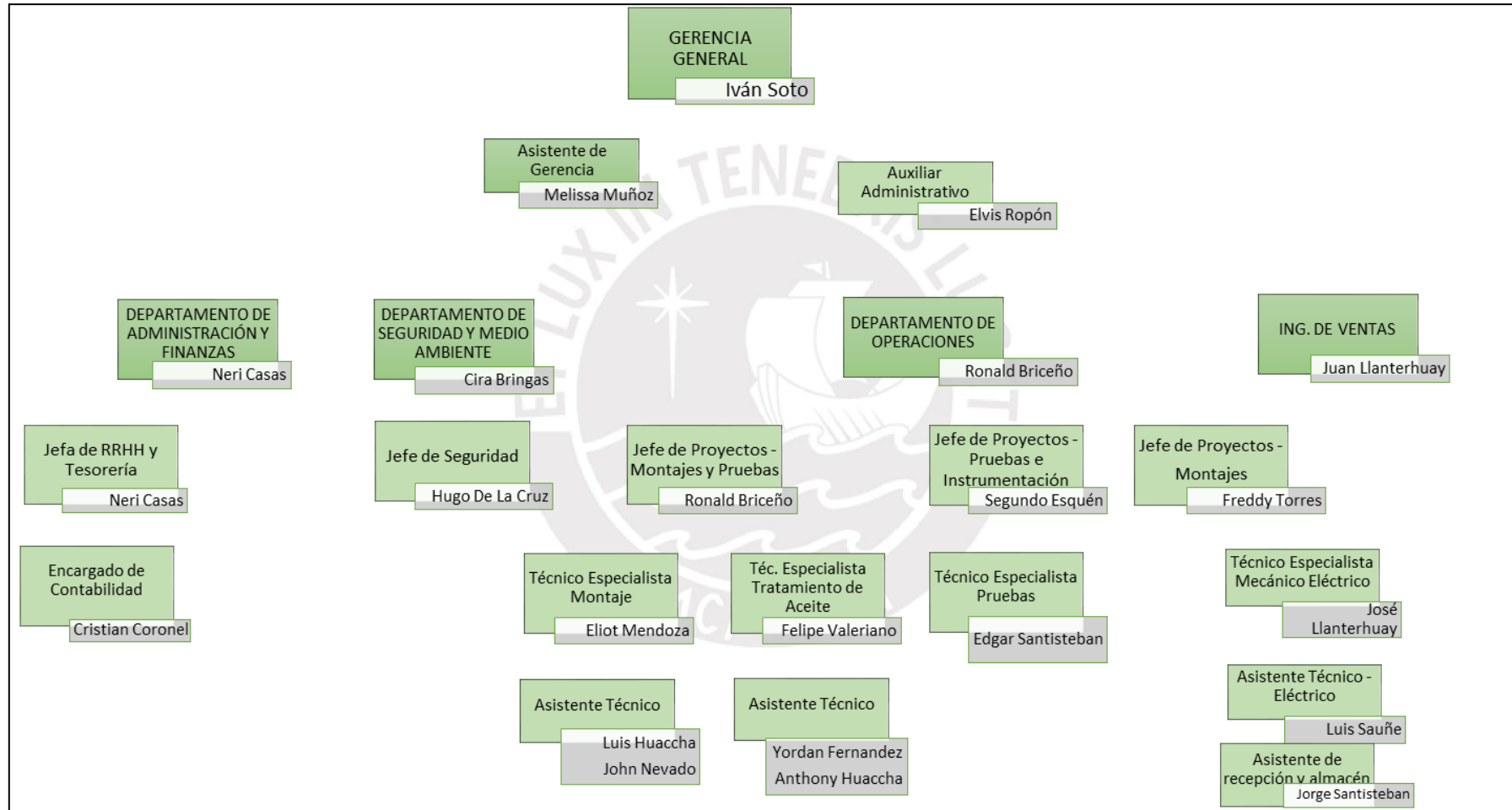
Objetivos	Definición de	Preguntas	Hipótesis	Variables	Indicadores	Fuentes	Fuentes Primarias	Herramientas
General	Identificar los principales factores involucrados en el desarrollo empresarial y su influencia en Dimalec SAC.	¿Cuáles son y cómo han influido los principales factores de desarrollo empresarial en Dimalec SAC?	Los factores identificados impactan considerablemente el desarrollo empresarial de	Pequeña empresa, Empresa familiar, Desarrollo empresarial, Factores que influyen en el desarrollo empresarial, Principales factores del desarrollo empresarial.				
Específico 1	Describir los principales enfoques sobre crecimiento empresarial para la identificación de los factores clave.	¿Cuáles son los principales enfoques sobre crecimiento empresarial para la identificación de los factores clave en Dimalec?						
Específico 2	Explicar el entorno de Dimalec en el que se desenvuelve y sus principales características	¿Cómo es el entorno de Dimalec y cuáles son sus características?		Político - Legal	Político - Legal		1. Entrevistas: Gerente General, Jefe de RRHH y Tesorería, Asistente de Gerencia, Contador, 03 Clientes VIP, 01 Proveedor Estratégico y 01 Experto. 2. Focus Group: 03 Jefes de Servicio, 04 Técnicos Especialistas, 06 Asistentes Técnicos, 01 Ingeniero de Ventas, 01 Consultora del departamento de Seguridad y Medio Ambiente y 01 Jefe de Seguridad y Medio Ambiente. 3. Encuestas: 03 Clientes VIP.	Modelo de análisis Peste / Las cinco fuerzas de Porter / Canvas
				Leyes para las Pymes	Regulaciones que afectan las Pymes			
				Económico	Económico			
				PBI, Inversiones, tipo de cambio, empleo, sector externo	Variación del PBI, Variación en inversiones, Variación del dólar americano, Variación en empleo			
				Cliente	Cliente			
				Negociación con clientes	Nivel de poder de negociación con clientes			
				Competidores	Competidores			
				Rivalidad entre competidores	Nivel de rivalidad entre competidores existentes			
Proveedores	Proveedores							
Dependencia por proveedores	Nivel de poder de negociación con proveedores							
Específico 3	Determinar y caracterizar los factores clave del desarrollo de Dimalec	¿Cuáles son los factores clave del desarrollo de Dimalec y cómo son						

Tabla A1: Matriz de consistencia (continuación)

Objetivos	Definición de Objetivos	Preguntas	Hipótesis	Variables	Indicadores	Fuentes Secundarias	Fuentes Primarias	Herramientas
Específico 4	Analizar los factores clave identificados y su gestión en la Dimalec.	¿Cómo se gestionan los factores clave identificados en Dimalec?		Agente	Agente		1. Entrevistas: Gerente General, Jefe de RRHH y Tesorería, Asistente de Gerencia, Contador, 03 Clientes VIP, 01 Proveedor Estratégico y 01 Experto. 2. Focus Group: 03 Jefes de Servicio, 04 Técnicos Especialistas, 06 Asistentes Técnicos, 01 Ingeniero de Ventas, 01 Consultora del departamento de Seguridad y Medio Ambiente y 01 Jefe de Seguridad y Medio Ambiente. 3. Encuestas: 03 Clientes VIP.	
				Nivel de educación y experiencia	Estudios y grados obtenidos, Años en el campo laboral	Ripollés y Menguzzato (2001), Barringer y Jones (2004)		
				Inserción en redes de contacto	Nivel de relación con integrantes de la red de contacto	Davidsson, Achtenhagen y Naldi (2010), Watson (2007), Davidsson et al (2010)		
				Habilidades blandas	Nivel de liderazgo, Nivel de dirección, Nivel de comunicación y Nivel de trabajo	León (2005) y Ferrer (2013)		
				Motivación	Nivel de motivación	Blázquez et al (2006), Machado (2016)		
				Objetivos personales	Nivel de logro de objetivos	Davidsson et al (2010), Machado (2016)		
				Temor al fracaso	Nivel de temor al fracaso	Machado (2016)		
				Equilibrio entre el trabajo y la familia	Equilibrio entre el trabajo y la familia	Machado (2016), Achtenhagen, Naldi y Melir		
				Negocio	Negocio			
				Tamaño y edad de la empresa	Ventas, Número de trabajadores, años de la empresa	Blázquez et al. (2006)		
				Internacionalización	Servicios internacionales realizados	Davidsson et al. (2010)		
				Innovación y desarrollo en los	Nivel de innovación	Dosi (1988)		
				Gestión del conocimiento	Nivel de procesos documentados	Blázquez et al. (2006), (Nonaka, 1991)		
				Tecnología	Nivel de aplicación tecnológica	Rubio y Aragón (2008)		
				Planificación Estratégica	Nivel de capacidad estratégica (elaboración y ejecución del plan)	De Vicuña Ancón (2015, p. 41)		
				Desarrollo de gestión de competencias	Nivel de implementación de estrategias para la toma de decisiones	Carreta (1996)		
				Estrategias de recursos humanos	Nivel de capacitación, Nivel de desarrollo de incentivos financieros	Rauch y Rijkskik (2013), Barringer et al. (2005)		
				Estrategias de marketing	Nivel de interacción con clientes	Kotler y Lane (2006)		
				fusiones, adquisiciones y alianzas estratégicas	Número de fusiones realizadas, Número de adquisiciones, Número de alianzas estratégicas	Machado (2006)		
				Estructura de la propiedad	Grado de concentración de propiedad	Matute et al (2010), Blázquez et al (2006)		
				Gestión Financiera	Ratios de Rentabilidad, Ratios de Liquidez, Ratios de Solvencia	Ortiz (2005)		
Gestión de Empresa Familiar	Número de familiares que labora en la empresa, Nivel de toma de decisiones familiares	Martínez (2011), Poza (2011-G56)						
Entorno	Entorno							
Clientes	Número de clientes, Nivel de poder de negociación con clientes	Marketing Directo (2017), Blázquez et al. (2006)						
Proveedores	Nivel de poder de negociación con proveedores	Debitoor (2017)						
Competidores	Nivel de poder de negociación con competidores	Comunidad Negocios (2015), Porter (1994)						
Dinamismo del sector y barreras de entrada	Nivel de oportunidades en el sector, Nivel de barreras de entrada	Machado (2016), Daunfeldt y Elert (2013)						

ANEXO B: Organigrama

Figura B1: Organigrama



ANEXO C: Protocolo de elaboración de datos

PROTOCOLO DE ESTUDIO DE CASO

1. Introducción al estudio de caso en la presente investigación y propósito del protocolo:

- Problema y pregunta de investigación.
- Revisión de la literatura (marco teórico del estudio de caso).
- “Rol del protocolo como guía para el investigador del estudio de caso”.

2. Desarrollo del trabajo de campo:

- Listado de las personas a contactar.
- Elección de la metodología a emplear y herramientas para recoger información.
- Plan de recolección de datos: entrevistas al personal de la empresa, a principales clientes, proveedores, a experto en temas de crecimiento empresarial, electricidad y metodología de investigación.

3. Esquema del reporte del estudio de caso:

- Explicación del contexto en el cual surgió y se desarrolló la empresa.
- Cronología de los principales hitos relacionados con la gestión y el desarrollo de la empresa desde su creación hasta el 2017. Información añadida del 2018.
- Presentación de los hallazgos y análisis del estudio de caso.

ANEXO D: Estados Financieros

Ver Anexo D En el CD Adjunto



ANEXO E: Guía de entrevista al Gerente General

AGENTE

- ¿Cuál es su grado académico? ¿Por qué eligió esa carrera?
- ¿Qué especializaciones ha llevado después de su carrera? ¿Qué especializaciones ha llevado cuando ya tuvo formada su empresa?
- ¿Tiene pensado seguir estudios de postgrado o algún curso de especialización? ¿Cuál? ¿Por qué?
- ¿Qué ventajas considera que obtiene de su formación académica?
- ¿Cuán importante ha sido en su desempeño la experiencia laboral y cuánto atribuye a su formación académica?
- ¿Ha trabajado en otras empresas vinculadas a instalaciones y servicios eléctricos antes de iniciar su emprendimiento (DIMALEC)?
- ¿En cuántas empresas? ¿Cuánto tiempo estuvo en ellas y cuáles fueron sus puestos?
- ¿Ha trabajado de manera independiente anteriormente a la creación de DIMALEC? ¿Por qué? ¿Qué trabajos realizaba? ¿Por cuánto tiempo?
- ¿Ha laborado en empresas dedicadas a actividades diferentes a las instalaciones y servicios eléctricos? ¿Cuáles? ¿Qué cargos ha tenido? ¿Qué considera que aprendió en dichas experiencias?
- ¿Cómo describiría la actividad de producción o servicios que ofrece DIMALEC?
- ¿Conocía (tenía el know how) sobre la actividad de producción o servicios que ofrece DIMALEC?
- ¿Con qué actividades de producción o servicios se formó DIMALEC? ¿Se modificaron o ampliaron?
- ¿Cómo considera que es visto por sus trabajadores? ¿Cuáles cree que son sus puntos fuertes y débiles?
- ¿Cómo planifica las actividades a realizar que forman parte de los procesos de la empresa?
- ¿Cómo organiza su tiempo? ¿Cómo organiza sus actividades? ¿Cuenta con personal de confianza a quienes delega funciones?
- ¿Cómo considera que dirige a la empresa? ¿Se considera un líder? ¿Por qué?
- ¿Cómo controla el correcto funcionamiento de su empresa?
- ¿Considera que sus contactos han favorecido su emprendimiento (DIMALEC)? ¿Cómo obtuvo esos contactos?
- ¿Con qué tipo de contactos cuenta?
- ¿En qué aspectos específicos ha beneficiado su red de contactos a la empresa?
- ¿Considera que dicha red ha crecido? ¿Cómo?
- ¿Cuántos años tenía cuando decidió iniciar su emprendimiento?

- ¿Tenía carga familiar? ¿Tenía hijos? ¿Cuántos y cuáles eran sus edades?
- ¿Tenía propiedades, algún capital, deudas?
- ¿Ha pensado en qué edad va a jubilarse? ¿Cómo tiene pensado que se realizará este proceso?
- ¿Cómo decidió independizarse y formar su propia empresa?
- ¿Qué tipo de obligaciones tomó?
- ¿Con quién decidió relacionarse y/o hacer negocios, tanto sean clientes como proveedores? ¿Con quiénes no? ¿Por qué?
- Al inicio de DIMALEC, ¿en algún momento sintió temor al fracaso? ¿Podría describir la situación? ¿Esto influyó en sus decisiones?
- ¿Cómo surgió la idea de emprender?
- ¿Cuáles fueron sus primeros emprendimientos?
- ¿Cómo surgió DIMALEC?
- ¿Alguna vez pensó en la posibilidad de abandonar este emprendimiento (DIMALEC) en caso le ofrecieran un salario atractivo en otra empresa?
- ¿Consideró la posibilidad de asociarse con inversionistas que aportaran capital?
- Cuando recién creó DIMALEC, ¿cuál era su principal fin/objetivo? ¿Cuál es ahora?
- ¿Cómo se ve de aquí a 5 años?
- ¿Cómo tiene planeado llegar a lograr eso que espera obtener de aquí a 5 años? ¿Se ha trazado ya el camino hacia esos objetivos?
- ¿Usted cómo se percibe dentro del mercado, dentro de los competidores?
- ¿Cuántos trabajadores familiares han laborado y laboran en la empresa DIMALEC?
- ¿A qué se debieron los cambios?
- ¿Cuántas horas aproximadamente trabajaba cuando recién inició DIMALEC? ¿Cuántas horas dedicaba a su familia? ¿Cómo es esta situación actualmente y como espera que sea en los próximos años?
- ¿Existe un protocolo de la empresa familiar? ¿Cómo se desarrolla?
- ¿Existe intervención de la familia en la toma de decisiones? ¿Qué familiares intervienen?
- ¿Los asuntos familiares interfieren en la toma de decisiones? ¿Los asuntos familiares se priorizan?
- ¿Cómo maneja la inclusión de familiares en la empresa?
- ¿La gestión del personal de la empresa es la misma que la gestión del personal familiar? ¿Cómo?

NEGOCIO:

- Cuando recién creó la empresa, ¿cuántos trabajadores tenía y cuántos tiene actualmente? ¿A qué se debe este cambio?
- Aproximadamente, ¿cuántos y qué clientes tenía cuando recién formó la empresa? ¿Cuántos y cuáles tiene actualmente?
- ¿Qué tipo de organigrama tiene? ¿Cuántas personas se encuentran en la cabeza de la empresa?
- En su empresa, ¿considera algunas áreas más importantes que otras? ¿por qué si o no?
- ¿Qué propiedades y activos tenía la empresa al inicio? ¿Qué propiedad y activos tiene la empresa ahora?
- ¿Considera que es necesario adquirir nuevos activos? ¿Cuáles y por qué?
- ¿La ubicación geográfica de los clientes ha sido impedimento para la realización de determinados trabajos?
- ¿Cómo realiza los servicios que brinda a sus clientes cuando tiene varios servicios demandados por diferentes clientes?
- Al inicio, ¿compartía usted sus conocimientos con todos sus trabajadores? ¿Los comparte actualmente? ¿Cómo ha sido y es el proceso de transmisión de conocimiento?
- ¿Actualmente cuenta con protocolos y/o procedimientos? ¿Cómo era antes? ¿Cómo, cuándo y por qué decidió hacerlo?
- ¿Todos sus procesos de encuentran documentados?
- ¿Dicha documentación es compartida con trabajadores? ¿Ellos tienen conocimiento de ello?
- ¿Se aplica realmente cuando realizan los servicios?
- ¿Se realizan revisiones y actualizaciones periódicas? ¿Se crean nuevos documentos? ¿quién se encarga de ello?
- ¿Cuentan con un plan Estratégico? ¿La empresa tiene una misión? ¿La empresa tiene una visión? ¿Objetivos?
- ¿La empresa ha definido y hecho explícitos valores?
- ¿Cómo ve a su empresa de aquí a unos años, aproximadamente 5 años?
- ¿Cree usted que los trabajadores de la empresa conocen los principios y valores de DIMALEC? ¿Lo han interiorizado? ¿Considera que se lo transmiten a los clientes?
- ¿Qué nivel de especialización tiene el tipo de actividades productivas y de servicios que brinda la empresa?

- ¿Considera que la tecnología es importante para el tipo de negocio de la empresa? ¿Cómo la involucra en las actividades productivas y de servicios que brinda?
- ¿De qué manera gestiona esos recursos tecnológicos? ¿Qué beneficios ha traído ello?
- Para la realización de sus actividades de producción y servicios, ¿se requiere gran cantidad de activos físicos?
- Al inicio de DIMALEC, ¿tuvo que modificar el precio o la calidad de los servicios para poder iniciar relaciones comerciales con sus clientes?
- ¿Cómo ha manejado el tema de la relación precio-calidad de los servicios? ¿Cómo maneja dicho tema actualmente?
- ¿Diría que su empresa tiene una línea de negocio o varias?
- ¿Quién era el Gerente General de la empresa al inicio? ¿Quién la dirige actualmente?
- ¿El GG dirige todas las áreas existentes en la empresa?
- ¿Qué áreas considera que aún no existen en la organización y son necesarias?
- ¿Quién tiene el control y/o poder de tomar decisiones en cada una de esas áreas?
- Al inicio de la empresa, ¿considera que tuvo cierta dificultad cuando tenía que comunicar, dar indicaciones y/o trabajar con el personal que formaba parte de DIMALEC? ¿Cómo es dicha relación actualmente?
- ¿Cómo atraen al talento humano? ¿Cómo los retienen?
- ¿Considera que es difícil conseguir y mantener trabajadores talentosos y productivos?
- ¿Cómo motivan a sus trabajadores? ¿Qué acciones realizan?
- ¿Desarrollan actividades de clima laboral? (Por ejemplo, campeonatos, reuniones de camaradería, entre otros.)
- ¿Brindan actualmente capacitaciones al personal? ¿a quiénes designan? ¿Qué tipos de capacitaciones? ¿La empresa subvenciona los cursos?
- ¿Ha realizado y/o ejecutado un plan de marketing? ¿Por qué? ¿A qué refiere dicho plan?
- ¿Considera necesaria la ejecución de estrategias de marketing para el crecimiento de la empresa? ¿Por qué si o no?
- ¿Considera que es importante la marca?
- ¿Qué nuevos planes se han pensado para un futuro?
- ¿Cómo era, inicialmente, la relación con sus clientes? ¿Mantén trato directo con ellos? ¿Cómo es esta situación actualmente?
- ¿Cómo era, inicialmente, la relación con sus proveedores? ¿Mantén trato directo con ellos? ¿Cómo es esta situación actualmente?
- ¿Obtiene de ellos asistencia técnica, información comercial?
- ¿Los proveedores proporcionan créditos o facilidades de pago? ¿Se proporciona créditos o facilidades de pago a los clientes?
- ¿DIMALEC ha brindado servicios a clientes extranjeros? ¿Cómo lo logró?
- ¿Actualmente brinda servicios a clientes extranjeros? ¿Cómo lo logró?

- ¿Cómo planea que se desarrolle este proceso en un futuro?
- ¿DIMALEC ha sido formada por alguna fusión empresarial? ¿Ha pensado en realizar alguna?
- ¿Tiene pensado formar otra empresa además de DIMALEC? ¿Por qué? ¿Dedicada a qué?
- ¿Cuenta con alianzas estratégicas importantes? ¿Con quiénes y Por qué?
- ¿Cómo estuvo constituida la propiedad de DIMALEC cuando se creó?
- ¿Cómo está constituida la propiedad de la empresa actualmente? ¿Cómo fue el proceso de cambio? ¿A qué se debió?
- ¿Habían/hay familiares en la propiedad?
- ¿Considera que la jerarquía familiar debe respetarse también en la jerarquía de la empresa?
- ¿Los propietarios tienen conflictos cuando definen sobre cómo desarrollar los servicios?
- ¿Los propietarios tienen conflictos cuando definen sobre cómo invertir el dinero?
- ¿Se ha definido quién continuará con el negocio en un futuro? Tanto en el tema de gestión como propiedad.

ENTORNO:

- ¿Cuál es la cuota de mercado de DIMALEC?
- ¿Cómo considera que se comporta el mercado actualmente? ¿Cómo cree que será en aproximadamente 5 años?
- ¿Miden el crecimiento de DIMALEC? ¿Cómo lo hacen?
- Basándose en las proyecciones que tenía al iniciar el emprendimiento, ¿considera usted que se logró alcanzar las metas de crecimiento?
- ¿Cómo considera que ha afectado el dinamismo del mercado al crecimiento de la empresa?
- ¿Existen complicaciones para la obtención de nuevos clientes y/o servicios?
- ¿Ha considerado ampliar o diversificar su línea de negocio? ¿Cómo y por qué?
- ¿Qué viene en un futuro para DIMALEC?
- ¿Cuáles considera que son los elementos más relevantes/influyentes en el proceso de crecimiento de DIMALEC?
- ¿Cuál considera que es la clave del éxito de DIMALEC?
- ¿Cómo considera que es el acceso al financiamiento? ¿Cuáles son sus fuentes de financiamiento?
- ¿Ha realizado inversiones importantes? ¿Cuáles y por qué? ¿Cómo las gestiona?
- ¿Considera inversiones futuras?
- ¿Cuenta con convenios educativos?
- ¿Existen planes de desarrollo para los trabajadores? ¿Cómo se gestionan? ¿Qué tipos de capacitaciones se brindan? ¿Qué trabajadores forman parte de dicho plan?
- ¿Ha requerido a la universidad asistencia técnica, investigaciones, consultas técnicas?

- ¿Ha colaborado con algún competidor? ¿Por qué? ¿Qué ventajas considera que obtuvo?
- ¿Quiénes son sus principales proveedores? ¿Considera que tiene poder de negociación con éstos?
- ¿Quiénes son sus principales clientes? ¿Considera que tiene poder de negociación con éstos?
- ¿Cuáles considera que serían los servicios/productos sustitutos a lo que brinda DIMALEC? ¿Los complementarios?
- ¿Considera que las políticas públicas actuales favorecen al crecimiento de las pequeñas empresas?
- ¿Considera que las políticas públicas favorecen al dinamismo del sector? ¿Cómo se beneficia la empresa? ¿Qué limitaciones existentes encuentra? ¿Cómo las gestiona?



ANEXO F: Guía de entrevista a la Asistente de Gerencia

AGENTE:

- ¿Con qué actividades de producción o servicios se formó DIMALEC?
- ¿Considera que el GG es una persona ordenada y planificada en cuanto a lo laboral?
¿Programa bien las actividades a realizar durante los servicios? ¿Recuerda alguna anécdota relacionada a este tema?
- ¿Cómo considera que dirige la empresa el GG? ¿Lo considera un líder? ¿Por qué?
- ¿Considera que el GG tiene contactos clave que han influido en el crecimiento de la empresa?
- ¿Cómo era al inicio cuando recién empezó la empresa y cómo es ahora?
- ¿Considera que dicha red ha crecido? ¿Cómo?
- ¿Cuántos trabajadores familiares han laborado y laboran en la empresa DIMALEC?
- ¿A qué considera que se debieron los cambios?

NEGOCIO:

- Cuando recién se creó la empresa, aprox ¿cuántos trabajadores tenía y cuántos tiene actualmente?
- Aproximadamente, ¿cuántos y qué clientes recuerda que se tenían cuando recién se formó la empresa? ¿Cuántos y cuáles tiene actualmente?
- ¿Considera usted que el GG le da mayor importancia a algunas áreas que a otras? ¿A qué cree que se debe ello?
- ¿Qué propiedades y activos tenía la empresa al inicio? ¿Qué propiedad y activos tiene la empresa ahora?
- ¿Considera que es necesario adquirir nuevos activos? ¿Cuáles y por qué?
- ¿La ubicación geográfica de los clientes ha sido impedimento para la realización/cotización de determinados trabajos?
- ¿Cómo se hacen las gestiones cuando se requiere realizar dos trabajos en paralelo?
- ¿Considera usted que el GG compartía su conocimiento con los trabajadores?
¿Actualmente lo hace?
- ¿Actualmente se cuenta con protocolos y/o procedimientos? ¿Cómo era antes? ¿Por qué cree que se decidió tenerlos actualmente?
- ¿Todos los procesos se encuentran documentados?
- ¿Dicha documentación es compartida con trabajadores? ¿Ellos tienen conocimiento de ello?
- ¿Se realizan revisiones y actualizaciones periódicas? ¿Se crean nuevos documentos?
¿quién se encarga de ello?

- ¿DIMALEC cuenta con un plan Estratégico? ¿La empresa tiene una misión, visión, objetivos? ¿Esto ha sido compartido con el personal?
- ¿La empresa ha definido y hecho explícitos valores?
- ¿Qué nivel de especialización tiene el tipo de actividades productivas y de servicios que brinda la empresa?
- ¿Considera que la tecnología es importante para el tipo de negocio de la empresa?
- Para la realización de las actividades de producción y servicios, ¿se requiere gran cantidad de activos físicos?
- Al inicio de DIMALEC, ¿tuvo que modificar el precio o la calidad de los servicios para poder iniciar relaciones comerciales con sus clientes?
- ¿Quién era el Gerente General de la empresa al inicio? ¿Quién la dirige actualmente?
- ¿El GG dirige todas las áreas existentes en la empresa?
- ¿Qué áreas considera que aún no existen en la organización y son necesarias?
- ¿Quién tiene el control y/o poder de tomar decisiones en cada una de esas áreas?
- Al inicio de la empresa, ¿considera que el GG tuvo cierta dificultad cuando tenía que comunicar, dar indicaciones y/o trabajar con el personal que formaba parte de DIMALEC? ¿Cómo es dicha relación actualmente?
- ¿Cómo percibe la gestión del GG? ¿Cómo era antes? ¿Cómo actualmente?
- ¿Cómo atraen al talento humano? ¿Cómo los retienen?
- ¿Considera que es difícil conseguir y mantener trabajadores talentosos y productivos?
- ¿Cómo motivan a sus trabajadores? ¿Qué acciones realizan?
- ¿Desarrollan actividades de clima laboral? (Por ejemplo, campeonatos, reuniones de camaradería, entre otros.)
- ¿Brindan actualmente capacitaciones al personal? ¿a quiénes designan? ¿Qué tipos de capacitaciones? ¿La empresa subvenciona estos cursos?
- ¿quién gestiona estas actividades de integración? ¿El GG, la esposa, personal administrativo? ¿Quién aprueba el presupuesto?
- ¿Cómo era, inicialmente, la relación con los clientes? ¿Se mantenía trato directo con ellos? ¿Cómo es esta situación actualmente?
- ¿Cómo era, inicialmente, la relación con los proveedores? ¿Se mantenía trato directo con ellos? ¿Cómo es esta situación actualmente?
- ¿Los proveedores proporcionan créditos o facilidades de pago? ¿Se proporciona créditos o facilidades de pago a los clientes?
- Usted que mantiene trato directo con ellos, ¿Cómo considera que ven los clientes y proveedores a DIMALEC?
- ¿DIMALEC ha brindado servicios a clientes extranjeros? ¿Cómo lo logró?
- ¿Actualmente brinda servicios a clientes extranjeros? ¿Cómo lo logró?
- ¿Tiene conocimiento sobre cómo se planea desarrollar este proceso en un futuro?
- ¿Tiene usted conocimiento de alguna otra empresa que posea el GG/dueño de Dimalec?

- ¿Tiene conocimiento sobre a qué se dedica esa empresa y si actualmente está funcionando?
- ¿Tiene conocimiento sobre cómo estuvo constituida la propiedad de DIMALEC cuando se creó y cómo lo está actualmente?
- ¿Sabe cómo fue el proceso de cambio? ¿A qué se debió?
- ¿Considera que la jerarquía familiar se respeta también en la jerarquía de la empresa?
- ¿Los propietarios/GG-esposa tienen conflictos cuando definen sobre cómo desarrollar los servicios?
- ¿Los propietarios/GG-esposa tienen conflictos cuando definen sobre cómo invertir el dinero?
- ¿Tiene conocimiento sobre si se ha definido quién continuará con el negocio en un futuro? Tanto en el tema de gestión como propiedad.

ENTORNO:

- ¿Existen complicaciones para la obtención de nuevos clientes y/o servicios?
- ¿Cuáles considera que son los elementos más relevantes/influyentes en el proceso de crecimiento de DIMALEC?
- ¿Cuál considera que es la clave del éxito de DIMALEC?
- ¿Se cuenta con convenios educativos?
- ¿Existen planes de desarrollo para los trabajadores? ¿Cómo se gestionan? ¿Qué tipos de capacitaciones se brindan? ¿Qué trabajadores forman parte de dicho plan?
- ¿Ha requerido a la universidad asistencia técnica, investigaciones, consultas técnicas?
- ¿Dimalec ha colaborado con algún competidor? ¿Por qué? ¿Qué ventajas considera que obtuvo?
- ¿Quiénes son sus principales proveedores? ¿Considera que tiene poder de negociación con éstos?
- ¿Quiénes son sus principales clientes? ¿Considera que tiene poder de negociación con éstos?
- ¿Cuáles considera que serían los servicios/productos sustitutos a lo que brinda DIMALEC? ¿Los complementarios?
- ¿Considera usted que existe intervención de la familia en la toma de decisiones? ¿Qué familiares intervienen?
- ¿Los asuntos familiares interfieren en la toma de decisiones? ¿Los asuntos familiares se priorizan?

ANEXO G: Guía de entrevista al cliente

- ¿Cuánto tiempo tiene de relación comercial con DIMALEC SAC?
- ¿Cómo se originó su primer contacto con DIMALEC SAC?
- ¿Cómo describiría su grado de satisfacción general con Dimalec SAC como proveedor?
- ¿Cuál es su valoración sobre el soporte luego de culminado el servicio brindado por Dimalec SAC?
- ¿Cuál es su valoración sobre el buen servicio y la calidad brindada por Dimalec SAC?
- ¿Cuál es su valoración sobre la profesionalización en la realización del servicio brindado por Dimalec SAC?
- ¿Cuál es su valoración sobre la seguridad en la realización del servicio brindado por Dimalec SAC?
- ¿Cuál es su valoración sobre la calidad del servicio brindado por Dimalec SAC?
- ¿Considera usted que hay correspondencia entre la relación calidad - precio? Explique
- ¿Recomendaría usted a Dimalec con otras empresas? ¿Por qué?
- Si tuviera que mencionar 3 adjetivos con los cuales calificaría la atención de Dimalec desde el proceso de atención del requerimiento (cotización) y atención y culminación del servicio (hasta envío del informe final), ¿cuáles serían?
- ¿Cuál sería el motivo por el cual no incluiría a Dimalec en su lista de proveedores?
- ¿Qué recomendaciones podría brindar a la empresa respecto a los servicios que brinda?

ANEXO H: Guía de entrevista al proveedor

- ¿Cuánto tiempo tiene de relación comercial con Dimalec SAC?
- ¿Cómo se originó su primer contacto con Dimalec SAC?
- ¿Cómo describiría su grado de satisfacción general con Dimalec SAC como cliente?
- Si tuviera que mencionar 3 adjetivos con los cuales calificaría su relación comercial con Dimalec, ¿cuáles serían?
- ¿Cuál sería el motivo por el cual no incluiría a Dimalec en su lista de clientes?
- ¿Qué recomendaciones podría brindar a la empresa como cliente?



ANEXO I: Guía de entrevista al experto

- ¿Podría explicarnos brevemente el funcionamiento y uso de transformadores de energía?
- ¿podría explicarnos la diferencia entre transformadores de media, alta y baja tensión?
- En el primer decenio de este siglo, ¿qué características tuvo la demanda por equipos electromecánicos y qué servicios se requerían?
- ¿Cuál fue la demanda por el servicio de montajes de transformadores de potencia? ¿Qué factor influyó? ¿Podría comentarnos sobre la ampliación de líneas de transmisión?
- En la actualidad, ¿qué características tiene el mercado de equipos y servicios electromecánicos? ¿Qué nos puede decir de la demanda de empresas que requieren montajes y desmontajes de transformadores de potencia? ¿Cómo ve este mercado en 5 años?
- ¿Cuáles son las características de la demanda por servicios de mantenimiento (preventivo, predictivo, correctivo)? ¿Cómo ve esta demanda en 5 años?
- ¿Cómo influye el cambio tecnológico en este tipo de servicios (montajes, desmontajes de transformadores)?
- ¿Existen barreras de entrada en el caso en que nuevas empresas quieran ingresar a competir en este tipo de servicios? (comentar, listar, explicar).
- ¿Tiene conocimiento sobre la existencia de políticas públicas, nacionales o locales que favorezcan este tipo de servicios?
- ¿Tiene conocimiento sobre el uso de paneles solares como fuentes de energía?
¿Consideraría que en algún punto podría reemplazar/ser sustituto o reducir el uso de los transformadores de energía? ¿Se advierte de alguna otra tecnología emergente?

ANEXO J: Guía de entrevista al Grupo Focal

AGENTE

- Si un amigo le pregunta sobre dónde trabaja y qué hace en su trabajo ¿cómo respondería?
- Antes de trabajar en DIMALEC, ¿contaba con experiencia en este tipo de actividades o lo aprendió en Dimalec? Si tuvo experiencia previa, ¿cuál o cuáles fueron? ¿Dónde?
¿Cuánto tiempo?
- ¿Cómo se enteró de la oportunidad laboral en Dimalec?
- ¿A qué edad ingresó a DIMALEC? ¿Cuánto tiempo lleva trabajando en Dimalec?
- ¿Qué carrera/especialización ha estudiado?
- ¿Tiene pensado seguir otros estudios? ¿Cuáles? ¿Por qué?
- ¿Cuáles cree que son sus puntos fuertes y débiles en cuanto a sus habilidades?
- ¿Cuáles son sus objetivos personales?
- ¿Cómo se ve de aquí a 3 años en lo personal y profesional?
- ¿Cómo sería su trabajo ideal?
- ¿Cuál sería el motivo por el que renunciaría a la empresa donde labora? ¿Por qué?
- Indicando en porcentajes de 0% a 100%, ¿Cuál sería el porcentaje aproximado que refleje su dedicación a DIMALEC a la semana y cuál sería el porcentaje de su dedicación a su familia? ¿Cómo espera que sea en los próximos años?
- ¿Comparten espacios no laborales o actividades de confraternidad en la empresa?
- ¿Cómo es la comunicación entre ustedes?
- Cuando se forman los equipos que van a realizar un servicio, ¿quién arma los grupos y cómo lo hace?
- En la realización de los servicios, ¿siguen procedimientos/protocolos o en cada servicio cada uno ve cómo desarrollar la actividad que se le designa? Si hay procedimientos, ¿estos son rígidos? ¿Cómo los describiría? ¿Desde cuándo existen? ¿Quién es el responsable de su elaboración?
- ¿Cómo se organizan cuando hay alta demanda de servicios? ¿Ustedes participan en la designación del personal que irá a cada servicio? ¿Cambiarías este tipo de gestión?
¿Cuáles serían sus recomendaciones?
- Cuando hay servicios difíciles de realizar, ¿Cómo se maneja la situación? ¿Hay cambio en el procedimiento de toma de decisiones?
- ¿Todos los trabajadores tienen el mismo horario? ¿Quiénes no? ¿Por qué? Explique
- ¿Cómo y quién supervisa el trabajo? ¿Se recibe retroalimentación?
- Para usted, ¿qué significa liderazgo? ¿Existen líderes en la empresa? ¿A quiénes consideraría como líderes en la empresa?

NEGOCIO:

- ¿Conoce el organigrama de la empresa? ¿Quién se lo mostró y/o explicó?
- ¿Cuántos clientes tiene la empresa? ¿Cuáles son los más importantes?
- ¿La ubicación geográfica de los clientes ha sido impedimento para la realización de determinados trabajos?
- ¿Comparte sus conocimientos, adquiridos por estudios o experiencias laborales, con sus compañeros?
- ¿Conoce la misión DIMALEC como empresa? ¿Conoce la visión de la empresa? ¿Conoce los objetivos?
- ¿La empresa ha definido y hechos explícitos sus valores?
- ¿Existen incentivos económicos? ¿En qué situaciones se dan? ¿A quiénes?
- ¿Recibe actualmente capacitaciones? ¿Todos los colaboradores son capacitados? ¿Qué temas se tratan en las capacitaciones? ¿Cuántas horas mensuales se dedica a las capacitaciones? ¿Son externas o internas? ¿La empresa subvenciona los cursos?
- ¿La atención a los clientes se da de la misma manera a todos? ¿Con todos ellos se tiene en cuenta los protocolos? ¿Con algún cliente se tiene especial atención en algunos temas?
- ¿Considera que la tecnología es importante para el tipo de negocio de la empresa? ¿Cómo se involucra en las actividades productivas y de servicios que brindan? ¿Cómo se obtiene información sobre los adelantos tecnológicos en esta materia?
- ¿Cuál cree que es la valoración que tienen los clientes sobre los trabajadores de Dimalec? ¿Sobre Dimalec?
- ¿Se involucra con los clientes y proveedores? ¿Cómo lo hace? ¿En qué beneficia ello a la empresa? ¿Beneficia ello en su formación profesional? ¿Cómo?
- ¿Obtiene asistencia técnica y/o información comercial de los proveedores y/o clientes?
- Para la realización de los servicios, ¿se requiere gran cantidad de activos físicos?
- ¿Conoce la relación precio-calidad de los servicios?
- ¿Conoces quiénes son los competidores?
- ¿Quién es el Gerente General de la empresa? ¿Siempre fue el mismo?
- ¿Quién dirige las áreas existentes en la empresa?
- ¿Qué áreas considera que se deben incluir en la organización?
- ¿Quién tiene el control y/o poder de tomar decisiones en cada una de las áreas señaladas?
- ¿Quién se encarga de establecer negociaciones con los clientes?
- ¿Cómo describiría la imagen de la empresa?
- ¿DIMALEC considera importante a la marca? ¿Por qué? ¿Cómo?
- ¿Conoce sobre los planes a futuro de la empresa?
- ¿DIMALEC ha brindado servicios a clientes extranjeros? ¿A quiénes? ¿Ha participado en dichos servicios? ¿Cómo lo logró?
- ¿Actualmente se brindan servicios a clientes extranjeros? ¿Cuáles?

- ¿La empresa cuenta con alianzas estratégicas importantes? ¿Con quiénes? ¿Cuál es la finalidad de ello?
- ¿Conoce cómo está constituida la propiedad de la empresa?
- ¿Existen familiares en la propiedad? ¿Quiénes? ¿Existían anteriormente?
- ¿Conoce sobre las decisiones de inversión?
- ¿Cómo es su relación con su jefe?
- Cuando culminan un servicio, ¿el gerente general les manifiesta su conformidad con el trabajo? ¿de qué forma? ¿los felicita?
- ¿Conoce otro tipo de decisiones tomadas directamente por el empresario? ¿Cuáles?
- ¿Cuáles considera que son las fortalezas y las debilidades de DIMALEC?
- ¿Qué espera de la empresa? ¿Considera que ha cumplido o que cumple sus expectativas?
- ¿Cómo percibe a DIMALEC en aproximadamente 5 años?
- ¿Cuántos trabajadores familiares del empresario han laborado y/o laboran en la empresa DIMALEC? ¿Los conoce? ¿Cómo es la relación entre ustedes?
- ¿Cómo se maneja la inclusión de familiares en la empresa?
- ¿Existe intervención de la familia en la toma de decisiones? ¿Qué familiares intervienen? ¿Cómo?
- ¿La gestión del personal de la empresa es la misma que la gestión del personal familiar? ¿Cómo?

ENTORNO

- ¿Qué podrías rescatar de otras empresas que se puedan aplicar a DIMALEC?
- ¿Conoce cuál es la cuota de mercado de DIMALEC?
- ¿Cómo considera que se comporta el mercado actualmente? ¿Cómo cree que será en aproximadamente 5 años?
- ¿Tiene conocimiento sobre cómo se mide el desarrollo de DIMALEC?
- ¿Cómo considera que ha afectado el dinamismo del mercado al desarrollo de la empresa?
- ¿Conoce si existen complicaciones para la obtención de nuevos clientes y/o servicios?
- ¿Cuáles considera que son los elementos más relevantes o influyentes en el proceso de desarrollo de DIMALEC?
- ¿Cuál considera que es la clave del éxito de DIMALEC?
- ¿Conoce cuáles son las fuentes de financiamiento?
- ¿Conoce sobre inversiones importantes en la empresa? ¿Cuáles?
- ¿Cuenta la empresa con convenios educativos?
- ¿Ha observado alguna vez alguna oportunidad beneficiosa para la empresa que se haya dejado pasar por alto? Explique.
- ¿Qué beneficios ha traído la tecnología en DIMALEC?

- ¿Considera que las políticas públicas actuales favorecen al crecimiento de las pequeñas empresas?

¿Considera que las políticas públicas favorecen al dinamismo del sector? ¿Cómo se beneficia la empresa? ¿Qué limitaciones existentes encuentra? ¿Cómo las gestiona?



ANEXO K: Consentimientos informados

Figura K1: Consentimiento informado 1

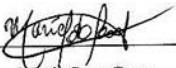
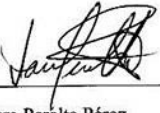
CARTA DE CONSENTIMIENTO INFORMADO

La presente investigación, "Principales factores que influyen en el desarrollo empresarial de una pequeña empresa peruana de servicios. Estudio de caso: Dimalec SAC", será presentada para la obtención de la licenciatura en la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. La realización está a cargo de los estudiantes firmantes abajo y cuenta con la asesoría y supervisión del docente Hugo Wiener Fresco.

El objetivo de contar con la información solicitada, información relacionada al desarrollo empresarial, es identificar factores que influyen en el desarrollo empresarial de una pequeña empresa de servicios, teniendo como caso de estudio a Dimalec SAC. Dicha información será dada a conocer de manera abierta al público en general al ser publicado el trabajo a través de la Biblioteca de la Universidad y de su repositorio virtual.


En ese sentido, agradecemos ratificar su consentimiento en el uso y publicación de la información proporcionada. Para ello, le garantizamos que estos serán utilizados solo para fines de investigación académica.

Agradecemos su apoyo,

 _____ María Soto Casas 20083267	 _____ Laura Peralta Pérez 20095114
--	---

Yo, Iván Soto Bringas, autorizo la utilización y publicación de los datos ofrecidos para la elaboración del trabajo de investigación académica en mención. Asimismo, de acuerdo a las necesidades de la investigación, autorizo que se haga mención de mi nombre y de la organización en la cual me desempeño.

Atentamente,



Iván Soto Bringas
Gerente General
DIMALEC SAC
DNI: 08605899

Figura K2: Consentimiento informado 2


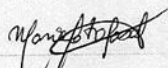
CARTA DE CONSENTIMIENTO INFORMADO

La presente investigación, "Principales factores que influyen en el desarrollo empresarial de una pequeña empresa peruana de servicios. Estudio de caso: Dimalec SAC", será presentada para la obtención de la licenciatura en la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. La realización está a cargo de los estudiantes firmantes abajo y cuenta con la asesoría y supervisión del docente Hugo Wiener Fresco.

El objetivo de contar con la información solicitada, información relacionada al desarrollo empresarial, es identificar factores que influyen en el desarrollo empresarial de una pequeña empresa de servicios, teniendo como caso de estudio a Dimalec SAC. Dicha información será dada a conocer de manera abierta al público en general y ser publicado el trabajo a través de la Biblioteca de la Universidad y de su repositorio virtual.

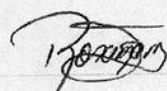
En ese sentido, agradecemos ratificar su consentimiento en el uso y publicación de la información proporcionada. Para ello, le garantizamos que estos serán utilizados solo para fines de investigación académica.

Agradecemos su apoyo,

 _____ Laura Peralta Pérez 20095114	 _____ Maria Soto Casas 20083267
---	--

Yo, Melissa Muñoz Rueda, autorizo la utilización y publicación de los datos ofrecidos para la elaboración del trabajo de investigación académica en mención. Asimismo, de acuerdo a las necesidades de la investigación, autorizo que se haga mención de mi nombre y de la organización en la cual me desempeño.

Atentamente,



Melissa Muñoz Rueda
Asistente de Gerencia
DIMALEC SAC
40316381

Figura K3: Consentimiento informado 3

CARTA DE CONSENTIMIENTO INFORMADO

La presente investigación, "Principales factores que influyen en el desarrollo empresarial de una pequeña empresa peruana de servicios. Estudio de caso: Dimalec SAC", será presentada para la obtención de la licenciatura en la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. La realización está a cargo de los estudiantes firmantes abajo y cuenta con la asesoría y supervisión del docente Hugo Wiener Fresco.

El objetivo de contar con la información solicitada, información relacionada al desarrollo empresarial, es identificar factores que influyen en el desarrollo empresarial de una pequeña empresa de servicios, teniendo como caso de estudio a Dimalec SAC. Dicha información será dada a conocer de manera abierta al público en general al ser publicado el trabajo a través de la Biblioteca de la Universidad y de su repositorio virtual.

En ese sentido, agradecemos ratificar su consentimiento en el uso y publicación de la información proporcionada. Para ello, le garantizamos que estos serán utilizados solo para fines de investigación académica.

Agradecemos su apoyo,



Laura Peralta Pérez
20095114



María Soto Casas
20083267

Yo, Ronald Briceño Limaco, autorizo la utilización y publicación de los datos ofrecidos para la elaboración del trabajo de investigación académica en mención. Asimismo, de acuerdo a las necesidades de la investigación, autorizo que se haga mención de mi nombre y de la organización en la cual me desempeño.

Atentamente,



Ronald Briceño Limaco
Jefe de Proyecto
DIMALEC SAC
41012641

Figura K4: Consentimiento informado 4

CARTA DE CONSENTIMIENTO INFORMADO

La presente investigación, "Principales factores que influyen en el desarrollo empresarial de una pequeña empresa peruana de servicios. Estudio de caso: Dimalec SAC", será presentada para la obtención de la licenciatura en la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. La realización está a cargo de los estudiantes firmantes abajo y cuenta con la asesoría y supervisión del docente Hugo Wiener Fresco.

El objetivo de contar con la información solicitada, información relacionada al desarrollo empresarial, es identificar factores que influyen en el desarrollo empresarial de una pequeña empresa de servicios, teniendo como caso de estudio a Dimalec SAC. Dicha información será dada a conocer de manera abierta al público en general al ser publicado el trabajo a través de la Biblioteca de la Universidad y de su repositorio virtual.

En ese sentido, agradecemos ratificar su consentimiento en el uso y publicación de la información proporcionada. Para ello, le garantizamos que estos serán utilizados solo para fines de investigación académica.

Agradecemos su apoyo,




María Soto Casas
20083267



Laura Peralta Pérez
20095114

Yo, Adams Marcacini, autorizo la utilización y publicación de los datos ofrecidos para la elaboración del trabajo de investigación académica en mención. Asimismo, de acuerdo a las necesidades de la investigación, autorizo que se haga mención de mi nombre y de la organización en la cual me desempeño.

Atentamente,



Adams Marcacini
Gerente General
WEG S.A.
DNVCE: 001623906

Figura K5: Consentimiento informado 5

CARTA DE CONSENTIMIENTO INFORMADO

La presente investigación, "Principales factores que influyen en el desarrollo empresarial de una pequeña empresa peruana de servicios. Estudio de caso: Dimalec SAC", será presentada para la obtención de la licenciatura en la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. La realización está a cargo de los estudiantes firmantes abajo y cuenta con la asesoría y supervisión del docente Hugo Wiener Fresco.

El objetivo de contar con la información solicitada, información relacionada al desarrollo empresarial, es identificar factores que influyen en el desarrollo empresarial de una pequeña empresa de servicios, teniendo como caso de estudio a Dimalec SAC. Dicha información será dada a conocer de manera abierta al público en general al ser publicado el trabajo a través de la Biblioteca de la Universidad y de su repositorio virtual.

En ese sentido, agradecemos ratificar su consentimiento en el uso y publicación de la información proporcionada. Para ello, le garantizamos que estos serán utilizados solo para fines de investigación académica.

Agradecemos su apoyo,



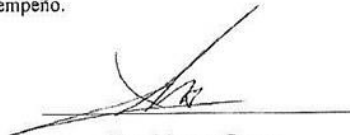
María Soto Casas
20083267



Laura Perálta Pérez
20095114

Yo, Cesar Augusto Moreno Cueva, autorizo la utilización y publicación de los datos ofrecidos para la elaboración del trabajo de investigación académica en mención. Asimismo, de acuerdo a las necesidades de la investigación, autorizo que se haga mención de mi nombre y de la organización en la cual me desempeño.

Atentamente,



Cesar Moreno Cueva
Gerente General
Proyectos de Infraestructura del Perú - ISA
DNI: 16 805014

Figura K6: Consentimiento informado 6

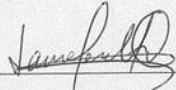
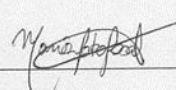
CARTA DE CONSENTIMIENTO INFORMADO

La presente investigación, "Principales factores que influyen en el desarrollo empresarial de una pequeña empresa peruana de servicios. Estudio de caso: Dimalec SAC", será presentada para la obtención de la licenciatura en la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. La realización está a cargo de los estudiantes firmantes abajo y cuenta con la asesoría y supervisión del docente Hugo Wiener Fresco.

El objetivo de contar con la información solicitada, información relacionada al desarrollo empresarial, es identificar factores que influyen en el desarrollo empresarial de una pequeña empresa de servicios, teniendo como caso de estudio a Dimalec SAC. Dicha información será dada a conocer de manera abierta al público en general al ser publicado el trabajo a través de la Biblioteca de la Universidad y de su repositorio virtual.


En ese sentido, agradecemos ratificar su consentimiento en el uso y publicación de la información proporcionada. Para ello, le garantizamos que estos serán utilizados solo para fines de investigación académica.

Agradecemos su apoyo,

 _____ Laura Peralta Pérez 20095114	 _____ María Soto Casas 20083267
---	---

Yo, Segundo Esquen Escalante, autorizo la utilización y publicación de los datos ofrecidos para la elaboración del trabajo de investigación académica en mención. Asimismo, de acuerdo a las necesidades de la investigación, autorizo que se haga mención de mi nombre y de la organización en la cual me desempeño.

Atentamente,



Esquen Escalante Segundo
Jefe de proyecto
DIMALEC SAC
46700480

Figura K7: Consentimiento informado 7

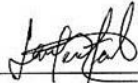
CARTA DE CONSENTIMIENTO INFORMADO

La presente investigación, "Principales factores que influyen en el desarrollo empresarial de una pequeña empresa peruana de servicios. Estudio de caso: Dimalec SAC", será presentada para la obtención de la licenciatura en la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. La realización está a cargo de los estudiantes firmantes abajo y cuenta con la asesoría y supervisión del docente Hugo Wiener Fresco.

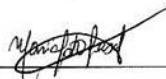
El objetivo de contar con la información solicitada, información relacionada al desarrollo empresarial, es identificar factores que influyen en el desarrollo empresarial de una pequeña empresa de servicios, teniendo como caso de estudio a Dimalec SAC. Dicha información será dada a conocer de manera abierta al público en general al ser publicado el trabajo a través de la Biblioteca de la Universidad y de su repositorio virtual.

En ese sentido, agradecemos ratificar su consentimiento en el uso y publicación de la información proporcionada. Para ello, le garantizamos que estos serán utilizados solo para fines de investigación académica.

Agradecemos su apoyo,



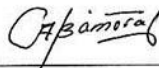
Laura Peralta Pérez
20095114



María Soto Casas
20083267

Yo, Felipe Valeriano Alzamora, autorizo la utilización y publicación de los datos ofrecidos para la elaboración del trabajo de investigación académica en mención. Asimismo, de acuerdo a las necesidades de la investigación, autorizo que se haga mención de mi nombre y de la organización en la cual me desempeño.

Atentamente,



Felipe Valeriano Alzamora
Técnico Especialista
DIMALEC SAC
46033998

Figura K8: Consentimiento informado 8

CARTA DE CONSENTIMIENTO INFORMADO

La presente investigación, "Principales factores que influyen en el desarrollo empresarial de una pequeña empresa peruana de servicios. Estudio de caso: Dimalec SAC", será presentada para la obtención de la licenciatura en la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. La realización está a cargo de los estudiantes firmantes abajo y cuenta con la asesoría y supervisión del docente Hugo Wiener Fresco.

El objetivo de contar con la información solicitada, información relacionada al desarrollo empresarial, es identificar factores que influyen en el desarrollo empresarial de una pequeña empresa de servicios, teniendo como caso de estudio a Dimalec SAC. Dicha información será dada a conocer de manera abierta al público en general al ser publicado el trabajo a través de la Biblioteca de la Universidad y de su repositorio virtual.

En ese sentido, agradecemos ratificar su consentimiento en el uso y publicación de la información proporcionada. Para ello, le garantizamos que estos serán utilizados solo para fines de investigación académica.

Agradecemos su apoyo,



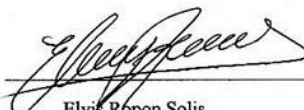
Laura Peralta Pérez
20095114



María Soto Casas
20083267

Yo, Elvis Rojon Solis, autorizo la utilización y publicación de los datos ofrecidos para la elaboración del trabajo de investigación académica en mención. Asimismo, de acuerdo a las necesidades de la investigación, autorizo que se haga mención de mi nombre y de la organización en la cual me desempeño.

Atentamente,



Elvis Rojon Solis
Asistente Técnico Administrativo
DIMALEC SAC
74831420

Figura K9: Consentimiento informado 9


CARTA DE CONSENTIMIENTO INFORMADO

La presente investigación, "Principales factores que influyen en el desarrollo empresarial de una pequeña empresa peruana de servicios. Estudio de caso: Dimalec SAC", será presentada para la obtención de la licenciatura en la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. La realización está a cargo de los estudiantes firmantes abajo y cuenta con la asesoría y supervisión del docente Hugo Wiener Fresco.

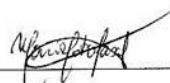
El objetivo de contar con la información solicitada, información relacionada al desarrollo empresarial, es identificar factores que influyen en el desarrollo empresarial de una pequeña empresa de servicios, teniendo como caso de estudio a Dimalec SAC. Dicha información será dada a conocer de manera abierta al público en general al ser publicado el trabajo a través de la Biblioteca de la Universidad y de su repositorio virtual.

En ese sentido, agradecemos ratificar su consentimiento en el uso y publicación de la información proporcionada. Para ello, le garantizamos que estos serán utilizados solo para fines de investigación académica.

Agradecemos su apoyo,



Laura Peralta Pérez
20095114



María Soto Casas
20083267

Yo, Eliot Mendoza Olascoaga, autorizo la utilización y publicación de los datos ofrecidos para la elaboración del trabajo de investigación académica en mención. Asimismo, de acuerdo a las necesidades de la investigación, autorizo que se haga mención de mi nombre y de la organización en la cual me desempeño.

Atentamente,



Eliot Mendoza Olascoaga
Técnico Especialista
DIMALEC SAC
47067465

Figura K10: Consentimiento informado 10

CARTA DE CONSENTIMIENTO INFORMADO

La presente investigación, "Principales factores que influyen en el desarrollo empresarial de una pequeña empresa peruana de servicios. Estudio de caso: Dimalec SAC", será presentada para la obtención de la licenciatura en la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. La realización está a cargo de los estudiantes firmantes abajo y cuenta con la asesoría y supervisión del docente Hugo Wiener Fresco.

El objetivo de contar con la información solicitada, información relacionada al desarrollo empresarial, es identificar factores que influyen en el desarrollo empresarial de una pequeña empresa de servicios, teniendo como caso de estudio a Dimalec SAC. Dicha información será dada a conocer de manera abierta al público en general al ser publicado el trabajo a través de la Biblioteca de la Universidad y de su repositorio virtual.

En ese sentido, agradecemos ratificar su consentimiento en el uso y publicación de la información proporcionada. Para ello, le garantizamos que estos serán utilizados solo para fines de investigación académica.

Agradecemos su apoyo,



Laura Peralta Pérez
20095114



María Soto Casas
20083267

Yo, Edgar Santisteban López, autorizo la utilización y publicación de los datos ofrecidos para la elaboración del trabajo de investigación académica en mención. Asimismo, de acuerdo a las necesidades de la investigación, autorizo que se haga mención de mi nombre y de la organización en la cual me desempeño.

Atentamente,



Edgar Santisteban López
Técnico Especialista
DIMALEC SAC
46210787

Figura K11: Consentimiento informado 11

CARTA DE CONSENTIMIENTO INFORMADO

La presente investigación, "Principales factores que influyen en el desarrollo empresarial de una pequeña empresa peruana de servicios. Estudio de caso: Dimalec SAC", será presentada para la obtención de la licenciatura en la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. La realización está a cargo de los estudiantes firmantes abajo y cuenta con la asesoría y supervisión del docente Hugo Wiener Fresco.

El objetivo de contar con la información solicitada, información relacionada al desarrollo empresarial, es identificar factores que influyen en el desarrollo empresarial de una pequeña empresa de servicios, teniendo como caso de estudio a Dimalec SAC. Dicha información será dada a conocer de manera abierta al público en general al ser publicado el trabajo a través de la Biblioteca de la Universidad y de su repositorio virtual.

En ese sentido, agradecemos ratificar su consentimiento en el uso y publicación de la información proporcionada. Para ello, le garantizamos que estos serán utilizados solo para fines de investigación académica.

Agradecemos su apoyo,



Laura Peralta Pérez
20095114



María Soto Casas
20083267

Yo, Jose Llanterhuay Flores, autorizo la utilización y publicación de los datos ofrecidos para la elaboración del trabajo de investigación académica en mención. Asimismo, de acuerdo a las necesidades de la investigación, autorizo que se haga mención de mi nombre y de la organización en la cual me desempeño.

Atentamente,



Jose Llanterhuay Flores
Técnico Especialista
DIMALEC SAC
45595167

Figura K12: Consentimiento informado 12

CARTA DE CONSENTIMIENTO INFORMADO

La presente investigación, "Principales factores que influyen en el desarrollo empresarial de una pequeña empresa peruana de servicios. Estudio de caso: Dimalec SAC", será presentada para la obtención de la licenciatura en la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. La realización está a cargo de los estudiantes firmantes abajo y cuenta con la asesoría y supervisión del docente Hugo Wiener Fresco.

El objetivo de contar con la información solicitada, información relacionada al desarrollo empresarial, es identificar factores que influyen en el desarrollo empresarial de una pequeña empresa de servicios, teniendo como caso de estudio a Dimalec SAC. Dicha información será dada a conocer de manera abierta al público en general al ser publicado el trabajo a través de la Biblioteca de la Universidad y de su repositorio virtual.

En ese sentido, agradecemos ratificar su consentimiento en el uso y publicación de la información proporcionada. Para ello, le garantizamos que estos serán utilizados solo para fines de investigación académica.

Agradecemos su apoyo,



Laura Peralta Pérez
20095114



María Soto Casas
20083267

Yo, Yordan Fernández Fernández, autorizo la utilización y publicación de los datos ofrecidos para la elaboración del trabajo de investigación académica en mención. Asimismo, de acuerdo a las necesidades de la investigación, autorizo que se haga mención de mi nombre y de la organización en la cual me desempeño.

Atentamente,



Yordan Fernández Fernández
Asistente Técnico
DIMALEC SAC
73700542

Figura K13: Consentimiento informado 13

CARTA DE CONSENTIMIENTO INFORMADO

La presente investigación, "Principales factores que influyen en el desarrollo empresarial de una pequeña empresa peruana de servicios. Estudio de caso: Dimalec SAC", será presentada para la obtención de la licenciatura en la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. La realización está a cargo de los estudiantes firmantes abajo y cuenta con la asesoría y supervisión del docente Hugo Wiener Fresco.

El objetivo de contar con la información solicitada, información relacionada al desarrollo empresarial, es identificar factores que influyen en el desarrollo empresarial de una pequeña empresa de servicios, teniendo como caso de estudio a Dimalec SAC. Dicha información será dada a conocer de manera abierta al público en general al ser publicado el trabajo a través de la Biblioteca de la Universidad y de su repositorio virtual.

En ese sentido, agradecemos ratificar su consentimiento en el uso y publicación de la información proporcionada. Para ello, le garantizamos que estos serán utilizados solo para fines de investigación académica.

Agradecemos su apoyo,



Laura Peralta Pérez
20095114



María Soto Casas
20083267

Yo, Yordan Fernandez Fernandez, autorizo la utilización y publicación de los datos ofrecidos para la elaboración del trabajo de investigación académica en mención. Asimismo, de acuerdo a las necesidades de la investigación, autorizo que se haga mención de mi nombre y de la organización en la cual me desempeño.

Atentamente,



Yordan Fernandez Fernandez
Asistente Técnico
DIMALEC SAC
73700542

Figura K14: Consentimiento informado 14

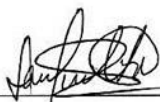

CARTA DE CONSENTIMIENTO INFORMADO

La presente investigación, "Principales factores que influyen en el desarrollo empresarial de una pequeña empresa peruana de servicios. Estudio de caso: Dimalec SAC", será presentada para la obtención de la licenciatura en la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. La realización está a cargo de los estudiantes firmantes abajo y cuenta con la asesoría y supervisión del docente Hugo Wiener Fresco.

El objetivo de contar con la información solicitada, información relacionada al desarrollo empresarial, es identificar factores que influyen en el desarrollo empresarial de una pequeña empresa de servicios, teniendo como caso de estudio a Dimalec SAC. Dicha información será dada a conocer de manera abierta al público en general al ser publicado el trabajo a través de la Biblioteca de la Universidad y de su repositorio virtual.


En ese sentido, agradecemos ratificar su consentimiento en el uso y publicación de la información proporcionada. Para ello, le garantizamos que estos serán utilizados solo para fines de investigación académica.

Agradecemos su apoyo,

 _____ Laura Peralta Pérez 20095114	 _____ María Soto Casas 20083267
---	---

Yo, Fredy Torres Cayllahua, autorizo la utilización y publicación de los datos ofrecidos para la elaboración del trabajo de investigación académica en mención. Asimismo, de acuerdo a las necesidades de la investigación, autorizo que se haga mención de mi nombre y de la organización en la cual me desempeño.

Atentamente,



Torres Cayllahua Fredy
Jefe de proyecto
DIMALEC SAC
45463073

Figura K15: Consentimiento informado 15

CARTA DE CONSENTIMIENTO INFORMADO

La presente investigación, "Principales factores que influyen en el desarrollo empresarial de una pequeña empresa peruana de servicios. Estudio de caso: Dimalec SAC", será presentada para la obtención de la licenciatura en la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. La realización está a cargo de los estudiantes firmantes abajo y cuenta con la asesoría y supervisión del docente Hugo Wiener Fresco.

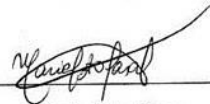
El objetivo de contar con la información solicitada, información relacionada al desarrollo empresarial, es identificar factores que influyen en el desarrollo empresarial de una pequeña empresa de servicios, teniendo como caso de estudio a Dimalec SAC. Dicha información será dada a conocer de manera abierta al público en general al ser publicado el trabajo a través de la Biblioteca de la Universidad y de su repositorio virtual.

En ese sentido, agradecemos ratificar su consentimiento en el uso y publicación de la información proporcionada. Para ello, le garantizamos que estos serán utilizados solo para fines de investigación académica.

Agradecemos su apoyo,



Laura Peralta Pérez
20095114



María Soto Casas
20083267

Yo, Luis Sauñe Choquemamani, autorizo la utilización y publicación de los datos ofrecidos para la elaboración del trabajo de investigación académica en mención. Asimismo, de acuerdo a las necesidades de la investigación, autorizo que se haga mención de mi nombre y de la organización en la cual me desempeño.

Atentamente,



Luis Sauñe Choquemamani
Asistente Técnico
DIMALEC SAC
76395161

Figura K16: Consentimiento informado 16



CARTA DE CONSENTIMIENTO INFORMADO

La presente investigación, "Principales factores que influyen en el desarrollo empresarial de una pequeña empresa peruana de servicios. Estudio de caso: Dimalec SAC", será presentada para la obtención de la licenciatura en la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. La realización está a cargo de los estudiantes firmantes abajo y cuenta con la asesoría y supervisión del docente Hugo Wiener Fresco.

El objetivo de contar con la información solicitada, información relacionada al desarrollo empresarial, es identificar factores que influyen en el desarrollo empresarial de una pequeña empresa de servicios, teniendo como caso de estudio a Dimalec SAC. Dicha información será dada a conocer de manera abierta al público en general al ser publicado el trabajo a través de la Biblioteca de la Universidad y de su repositorio virtual.

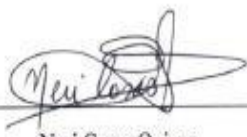
En ese sentido, agradecemos ratificar su consentimiento en el uso y publicación de la información proporcionada. Para ello, le garantizamos que estos serán utilizados solo para fines de investigación académica.

Agradecemos su apoyo.

 _____ María Soto Casas 20083267	 _____ Laura Peralta Pérez 20095114
--	---

Yo, Neri Casas Quispe, autorizo la utilización y publicación de los datos ofrecidos para la elaboración del trabajo de investigación académica en mención. Asimismo, de acuerdo a las necesidades de la investigación, autorizo que se haga mención de mi nombre y de la organización en la cual me desempeño.

Atentamente,



Neri Casas Quispe
Jefe de RR.HH. y Tesorería
DIMALEC SAC
DNI: 08822207

Figura K17: Consentimiento informado 17

CARTA DE CONSENTIMIENTO INFORMADO

La presente investigación, "Principales factores que influyen en el desarrollo empresarial de una pequeña empresa peruana de servicios. Estudio de caso: Dimalec SAC", será presentada para la obtención de la licenciatura en la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. La realización está a cargo de los estudiantes firmantes abajo y cuenta con la asesoría y supervisión del docente Hugo Wiener Fresco.

El objetivo de contar con la información solicitada, información relacionada al desarrollo empresarial, es identificar factores que influyen en el desarrollo empresarial de una pequeña empresa de servicios, teniendo como caso de estudio a Dimalec SAC. Dicha información será dada a conocer de manera abierta al público en general al ser publicado el trabajo a través de la Biblioteca de la Universidad y de su repositorio virtual.

En ese sentido, agradecemos ratificar su consentimiento en el uso y publicación de la información proporcionada. Para ello, le garantizamos que estos serán utilizados solo para fines de investigación académica.

Agradecemos su apoyo.


Maria Soto Casas
20083267


Laura Peralta Pérez
20095114

Yo, Cristian Coronel Encinas con DNI 08298672, autorizo la utilización y publicación de los datos ofrecidos para la elaboración del trabajo de investigación académica en mención. Asimismo, de acuerdo a las necesidades de la investigación, autorizo que se haga mención de mi nombre y de la organización en la cual me desempeño.

Atentamente,

DIMALEC S.A.C.
Contador General

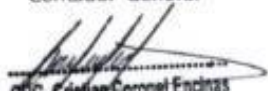

CPC, Cristian Coronel Encinas
Mst. 37087

Figura K18: Consentimiento informado 18



CARTA DE CONSENTIMIENTO INFORMADO

La presente investigación, "Principales factores que influyen en el desarrollo empresarial de una pequeña empresa peruana de servicios. Estudio de caso: Dimalec SAC", será presentada para la obtención de la licenciatura en la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. La realización está a cargo de los estudiantes firmantes abajo y cuenta con la asesoría y supervisión del docente Hugo Wiener Fresco.

El objetivo de contar con la información solicitada, información relacionada al desarrollo empresarial, es identificar factores que influyen en el desarrollo empresarial de una pequeña empresa de servicios, teniendo como caso de estudio a Dimalec SAC. Dicha información será dada a conocer de manera abierta al público en general al ser publicado el trabajo a través de la Biblioteca de la Universidad y de su repositorio virtual.


En ese sentido, agradecemos ratificar su consentimiento en el uso y publicación de la información proporcionada. Para ello, le garantizamos que estos serán utilizados solo para fines de investigación académica.

Agradecemos su apoyo,

 _____ María Soto Casas 20083267	 _____ Laura Peralta Pérez 20095114
--	---

Yo, Mijhail Soto Casas, autorizo la utilización y publicación de los datos ofrecidos para la elaboración del trabajo de investigación académica en mención. Asimismo, de acuerdo a las necesidades de la investigación, autorizo que se haga mención de mi nombre y de la organización en la cual me desempeño.

Atentamente,



Mijhail Soto Casas
Accionista
DIMALEC SAC
74022008