

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ
FACULTAD DE GESTIÓN Y ALTA DIRECCIÓN



Factores del crecimiento empresarial.
Estudio de la influencia del perfil del emprendedor en la etapa inicial
de “Fueradelacaja Soluciones E.I.R.L.”, consultora en innovación
pública

Tesis para obtener el título profesional de Licenciada en Gestión con mención en
Gestión Social presentada por:

BECERRA ALVAREZ, Mayra

Asesorada por: Mgtr. Luis Felipe Soltau Salcedo

Lima, julio de 2021

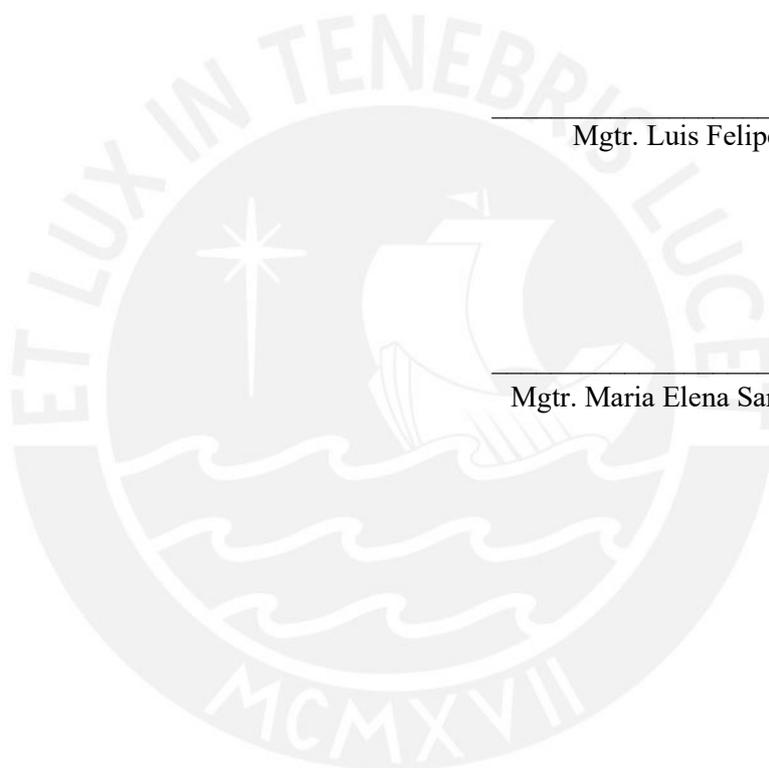
La tesis

Factores del crecimiento empresarial. Estudio de la influencia del perfil del emprendedor en la etapa inicial de “Fuera delacaja Soluciones E.I.R.L.”, consultora en innovación pública ha sido aprobada por:

Mgtr. Hellen Del Rocio Lopez Valladares
[Presidente del Jurado]

Mgtr. Luis Felipe Soltau Salcedo
[Asesor Jurado]

Mgtr. Maria Elena Sanchez Zambrano
[Tercer Jurado]



Dedico esta tesis a Dios, por su amor infinito, por regalarme la vida, por sostenerme y darme fuerza.

A mis padres, Leonor y Máximo, por su cariño y esfuerzo para educarme; por enseñarme a trabajar duro y seguir adelante.

A todos quienes confiaron en mí, por el aliento que me dieron para seguir.



Muchas gracias a Angélica Matsuda por darme la oportunidad de conocer su historia como emprendedora y abrirme las puertas de Fueradelacaja Soluciones para realizar esta investigación.

A mi asesor, Luis Soltau, por cultivar en mí el pensamiento estratégico, dirigirme en este “partido” y motivarme a brindar lo mejor de mí.

A todos los que participaron en esta investigación con sus testimonios por el tiempo y disposición que me brindaron.



ÍNDICE DE CONTENIDO

CAPÍTULO 1: DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.....	3
1. Problemática de investigación.....	3
2. Objetivos de la investigación	5
2.1. Objetivo general	5
2.2. Objetivos específicos.....	5
3. Justificación.....	5
4. Viabilidad.....	6
CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO	7
1. Las perspectivas sobre el crecimiento empresarial	7
1.1. El ciclo de vida de la empresa (<i>Stages model</i>)	8
1.2. El aprovechamiento de los recursos de la empresa (<i>Resource-based view</i>).....	10
1.3. La capacidad de aprendizaje de la empresa (<i>Learning approach</i>).....	11
1.4. Aportes de cada perspectiva	12
2. Acerca de la medida del crecimiento empresarial.....	13
3. Los factores del crecimiento empresarial.....	13
3.1. Los factores externos a la organización	15
3.2. Los factores internos de la organización	19
3.3. Los factores internos vinculados al perfil del emprendedor.....	21
CAPÍTULO 3: MARCO CONTEXTUAL	32
1. Acerca del sector de servicios de consultoría en innovación pública	32
2. La consultora en innovación pública “Fueradelacaja Soluciones E.I.R.L.”.....	35
2.1. Propósito y estructura organizacional	36
2.2. Oferta de servicios.....	39
2.3. Cartera de proyectos.....	39
3. Acerca del perfil de la emprendedora.....	41
3.1. Entorno familiar	41
3.2. Historial académico y profesional.....	42
3.3. La decisión de emprender	43
CAPÍTULO 4: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....	45
1. Alcance de la investigación.....	45
2. Tipo de investigación	45
3. Enfoque de la investigación	45

4.	Variables y su operacionalización.....	45
5.	Técnicas de recolección de la información	47
6.	Fuentes de información	47
CAPÍTULO 5: ANÁLISIS DE RESULTADOS.....		49
1.	La etapa inicial de Fueradelacaja Soluciones E.I.R.L.....	49
1.1.	Existencia	49
1.2.	Supervivencia.....	50
2.	Perfil del emprendedor y su importancia relativa en la etapa inicial de Fueradelacaja Soluciones E.I.R.L.	52
2.1.	Capital humano formal.....	52
2.2.	Capital humano informal.....	64
2.3.	Relación de los factores del perfil del emprendedor con los factores internos y externos a Fueradelacaja Soluciones E.I.R.L.	72
3.	Limitaciones de la investigación.....	77
CONCLUSIONES		79
REFERENCIAS		82
ANEXO A: Estadísticas sobre las MYPE en Perú.....		89
ANEXO B: Perspectivas sobre el crecimiento empresarial		90
ANEXO C: Modelos del ciclo de vida empresarial		91
ANEXO D: Lista de factores del crecimiento empresarial		92
ANEXO E: Decisiones de gestión que influyen en el crecimiento empresarial		95
ANEXO F: Variables, indicadores, preguntas guía y unidades de análisis.....		96
ANEXO G: Guías de entrevista		98
ANEXO H: Codificación de entrevistados		100
ANEXO I: Resultados del procesamiento estadístico de los datos		101

LISTADO DE TABLAS

Tabla 1: Características de la microempresa y la pequeña empresa	3
Tabla 2: Las fases del ciclo de vida empresarial, según Churchill y Lewis (1983)	8
Tabla 3: Factores del ámbito externo: Macroentorno de la organización	16
Tabla 4: Factores del ámbito externo: Entorno sectorial de la organización	19
Tabla 5: Factores del ámbito interno: Decisiones de gestión	21
Tabla 6: Factores del ámbito interno: Capital humano formal del perfil del emprendedor	27
Tabla 7: Factores del ámbito interno: Capital humano informal del perfil del emprendedor	30
Tabla 8: Distribución del gasto en consultorías de personas jurídicas a nivel del gobierno nacional	33
Tabla 9: Componentes del modelo de negocio de Fueradelacaja Soluciones E.I.R.L.	37
Tabla 10: Cartera de proyectos de Fueradelacaja Soluciones E.I.R.L.	40
Tabla 11: Variables y su operacionalización.....	46
Tabla 12: Unidades de análisis y número de entrevistados.....	48
Tabla 13: Fueradelacaja Soluciones E.I.R.L.: Fase de existencia	50
Tabla 14: Fueradelacaja Soluciones E.I.R.L.: Fase de supervivencia.....	51

LISTADO DE FIGURAS

Figura 1: Aportes teóricos para el estudio de los factores del crecimiento empresarial	14
Figura 2: Modelo de la actividad emprendedora, según GEM.....	22
Figura 3: Ciclo del emprendedor, según GEM.....	23
Figura 4: Barreras a la innovación pública y herramientas de política vinculadas, según OCDE	35
Figura 5: Estructura de Fueradelacaja Soluciones E.I.R.L.....	39
Figura 6: El rol del perfil del emprendedor en la toma de decisiones de Fueradelacaja Soluciones E.I.R.L.	73



RESUMEN

La presente investigación identifica, para el caso específico de la consultora en innovación pública Fueradelacaja Soluciones E.I.R.L., los factores internos y externos que influyen en su crecimiento empresarial, con énfasis en la etapa inicial y el perfil de su emprendedora, Angélica Matsuda Matayoshi.

Dentro de los factores internos de Fueradelacaja Soluciones E.I.R.L., esta investigación aborda el capital humano de la emprendedora y las decisiones de gestión. En el ámbito externo a la organización, la investigación estudia las condiciones del macroentorno y las fuerzas del entorno sectorial.

Como estudio de caso, en la investigación se ha recogido, procesado e interpretado los testimonios de la emprendedora, (ex) trabajadores, consultores, clientes y aliados a partir de la aplicación de 15 entrevistas semiestructuradas. La investigación se ha llevado a cabo en la ciudad de Lima, durante el año 2020.

Entre los resultados, se ha identificado que los factores del perfil de la emprendedora que han influido en la etapa inicial de Fueradelacaja Soluciones E.I.R.L. han sido la experiencia laboral y red de contactos, en tanto han favorecido directamente a las operaciones y ventas de la microempresa. Además, se ha encontrado que los factores de motivación hacia el crecimiento y habilidades emocionales del perfil de la emprendedora han aportado a la cultura de la organización, influyendo de forma indirecta en la etapa inicial de la microempresa. Se ha mostrado que estos factores del perfil de la emprendedora han sido importantes en la toma de decisiones operativas y estratégicas que se han realizado para mitigar el poder de negociación de los clientes y proveedores, así como para responder al nivel de la demanda por consultoría en innovación pública.

INTRODUCCIÓN

En los últimos años, los emprendedores han aumentado y el número de micro y pequeñas empresas (MYPE) también, constituyendo actualmente una fuente relevante de empleo e ingresos para la población. Sin embargo, las MYPE afrontan con gran dificultad una serie de desafíos y retos para operar en el mercado. En Perú y en otros países en desarrollo, las MYPE cuentan con menor cantidad de recursos, especialmente financieros, para poder responder ante un entorno hostil. Esta situación de vulnerabilidad lleva a que frecuentemente las MYPE mueran a los pocos años de creación.

He aquí que llama la atención un recurso de alta importancia: el perfil del emprendedor. El emprendedor es un descubridor de nuevas soluciones a problemas. Su capital humano posee un rol determinante en el contexto de escasez de recursos, propio de la MYPE. El capital humano del emprendedor provee del conocimiento y habilidades necesarias para la toma de decisiones, las que impactan en el crecimiento empresarial, especialmente, en la etapa inicial.

La conjugación entre creatividad e innovación que configura la naturaleza particular del perfil del emprendedor y su implicancia en el crecimiento empresarial es un campo atractivo de estudio para las ciencias de la gestión. Surge la necesidad de conocer con mayor profundidad cómo se da la dinámica entre los recursos y capacidades del emprendedor y la etapa inicial del crecimiento empresarial. En tal sentido, el perfil del emprendedor como factor del crecimiento de la empresa es el ámbito de estudio de la presente investigación.

En esta tesis se aborda la cuestión a partir del caso de una microempresa del sector de consultoría en innovación pública y el perfil de su emprendedora. La tesis se estructura en seis capítulos. El primer capítulo presenta la problemática de la investigación, así como el objetivo general y los objetivos específicos que permiten responder la interrogante. El segundo capítulo realiza un recorrido teórico por los principales modelos acerca del crecimiento empresarial y los factores que intervienen en este proceso, tanto del perfil del emprendedor, de la organización, como del entorno.

El tercer capítulo describe las condiciones y características del sector, la microempresa y el perfil de la emprendedora, que se utiliza como caso de estudio. El cuarto capítulo muestra el diseño de la investigación en cuanto a sus aspectos metodológicos. El quinto capítulo expone cómo se han analizado e interpretado los datos recogidos para cada variable del perfil del emprendedor. Finalmente, el sexto capítulo manifiesta los resultados para cada objetivo planteado, así como las conclusiones a las que se ha arribado.

El aporte de esta investigación consiste en caracterizar cómo los recursos intangibles del emprendedor, expresados en su capital humano, contribuyen al crecimiento de una microempresa, a través de la toma de decisiones de gestión sobre los aspectos internos de la empresa y los aspectos externos a ella. Este contenido es útil para que los emprendedores reflexionen sobre la importancia de sus conocimientos y habilidades como un activo relevante para el éxito de la MYPE.



CAPÍTULO 1: DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

En este capítulo, se describe la problemática que origina la presente investigación: la alta mortalidad de las micro y pequeñas empresas (MYPE). A partir de ello, se abre la cuestión sobre los factores que influyen en el crecimiento empresarial, especialmente, aquellos factores que corresponden al perfil del emprendedor. La investigación busca responder cómo los factores del perfil del emprendedor influyen en la etapa inicial del crecimiento. En concordancia con la pregunta, se plantean los objetivos generales y específicos que guían el presente estudio. Luego, se sustenta la pertinencia de la investigación y se detalla su viabilidad.

1. Problemática de investigación

Las micro y pequeñas empresas son las unidades económicas con menor tamaño dentro del ecosistema empresarial. De acuerdo con la Ley 30056, se pueden identificar según el nivel de ventas anuales que alcanzan y el número de trabajadores que emplean. En la Tabla 1, se muestran las características de cada una al respecto.

Tabla 1: Características de la microempresa y la pequeña empresa

Criterio	Microempresa	Pequeña empresa
Ventas anuales	Hasta 150 UIT*	Hasta 1 700 UIT*
Número de trabajadores	Hasta 10 trabajadores	Hasta 100 trabajadores

Adaptado de Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria [SUNAT] (2020)

(*) Nota: En el año 2020, la unidad impositiva tributaria (UIT) asciende a S/4,300 por D.S. N° 380-2019-EF.

A pesar de su tamaño, las MYPE destacan por la generación de empleo para las familias. Las MYPE crean puestos de trabajo para 9'778,910 personas, es decir, para el 57.1% del total de población económicamente activa (Ministerio de la Producción [PRODUCE], 2020a). Además, históricamente, las MYPE son las empresas que emplean a la mayoría de la población ocupada, llegando a cubrir el 85.9% del total (PRODUCE, 2020a). En el Anexo A1, se puede observar la distribución de población ocupada según el tamaño de la empresa en los últimos trece años.

El efecto económico de las MYPE es grande debido a la cantidad que suman en conjunto. Actualmente, existen 2'374,307 de MYPE registradas formalmente, las cuales representan el 99.5% del total de empresas en Perú (PRODUCE, 2020b). En el Anexo A2, se muestra la cantidad de empresas registradas según tamaño en los últimos ocho años.

El crecimiento de las MYPE tiene implicancias para el crecimiento económico local y la reducción de la pobreza, especialmente en los países en desarrollo. Por un lado, cuando la MYPE crece, demanda mayor mano de obra y crea oportunidades de empleo; por otro lado, con el incremento en sus ventas, permite aumentar el producto bruto interno (Okpara & Wynn, 2007).

En Perú, las MYPE contribuyen con el 19.3% del producto bruto interno, es decir, sus ventas alcanzan aproximadamente los S/148,694 millones (Sociedad de Comercio Exterior del Perú [ComexPerú], 2020).

Sin embargo, las MYPE enfrentan desafíos para crecer, especialmente, en la etapa inicial. Las MYPE entran al mercado con escasez de recursos financieros, ya que tienen acceso restringido a préstamos privados por su débil capacidad de pago. Como empresas recién nacidas, poseen recursos humanos y técnicos limitados, que no les permiten alcanzar productividad ni competir a la par que las medianas empresas.

Además, las MYPE que surgen por necesidad, es decir, para cubrir la falta de empleo o superar la baja remuneración percibida por el emprendedor, pueden ser incluso más susceptibles de morir tempranamente. En este caso, la MYPE nace principalmente como mecanismo para conseguir lo que requiere la familia para sobrevivir y no necesariamente se orienta a lograr productividad.

Así pues, la etapa inicial de las MYPE resulta crucial para su continuidad. Cerca del 90% de las nuevas empresas cierran en los primeros años de vida (Lussier, 2005). En los países en desarrollo, como Perú, la mortalidad de las MYPE es aún mayor, independientemente del sector. Durante la etapa inicial, las MYPE se encuentran especialmente vulnerables y corren el riesgo de desaparecer, por lo que sus probabilidades de sobrevivir más de cinco años son pocas (Avolio, Mesones & Roca, 2011).

Por lo tanto, ponderadas como unidades económicas en conjunto, la muerte temprana de las MYPE afecta los ingresos de la población, la coloca en un estado de precariedad e incide en los niveles de desempleo del país. Por ello, surge la cuestión sobre los factores que influyen en el proceso de crecimiento empresarial, especialmente, en la etapa inicial, que resulta decisiva para las MYPE. En ese sentido, dadas MYPE con el mismo nivel de recursos y en el mismo entorno, es necesario conocer qué aspectos intervienen para que una de ellas crezca y la otra, no. Además, analizar cómo estos factores inciden en su desempeño es relevante para comprender su significado y valor.

En consecuencia, la presente investigación aborda los factores internos y externos a la organización que influyen en el crecimiento empresarial. Entre los factores internos que afectan el crecimiento, se presta especial atención al rol del perfil del emprendedor. Así pues, se busca conocer cómo los recursos y capacidades del perfil del emprendedor son elementos que promueven el crecimiento, especialmente, en la etapa inicial.

2. Objetivos de la investigación

El presente estudio se orienta al logro de los siguientes objetivos:

2.1. Objetivo general

Identificar los factores que influyen en la etapa inicial del crecimiento empresarial de la consultora en innovación pública Fueradelacaja Soluciones E.I.R.L.

La investigación busca señalar los factores del ámbito interno y externo a la organización que inciden en la etapa inicial de Fueradelacaja Soluciones E.I.R.L., prestando especial atención a los factores que corresponden al perfil del emprendedor.

2.2. Objetivos específicos

- OE1: Presentar los factores que influyen en el crecimiento empresarial, especialmente en la etapa inicial.
- OE2: Describir la evolución organizacional de la microempresa Fueradelacaja Soluciones E.I.R.L.
- OE3: Analizar la importancia relativa del perfil del emprendedor, frente a los demás factores de crecimiento empresarial, en la etapa inicial de Fueradelacaja Soluciones E.I.R.L.

3. Justificación

Dado que sobrevivir los primeros años de vida es un reto para las MYPE, el aporte de esta investigación consiste en analizar cómo los factores del perfil del emprendedor afectan la etapa inicial de crecimiento de una microempresa. Así pues, la investigación adopta el estudio del caso de la microempresa Fueradelacaja Soluciones E.I.R.L. para desarrollar un análisis significativo del perfil del emprendedor respecto de su etapa inicial.

La investigación indaga sobre las experiencias vividas por los actores clave de la organización para comprender las relaciones que vinculan al perfil del emprendedor con el crecimiento de Fueradelacaja Soluciones E.I.R.L. desde una aproximación particular. Se trata de un enfoque hacia cómo los recursos y capacidades del emprendedor, expresados en su capital humano, se relacionan con los demás factores internos y externos que afectan el crecimiento empresarial.

Este es un abordaje cualitativo al fenómeno, pues se trata de comprender cómo el perfil del emprendedor constituye un elemento diferenciador para el crecimiento de Fueradelacaja Soluciones E.I.R.L., especialmente en sus primeros años. El valor de la investigación se encuentra

en la caracterización de las relaciones entre el perfil del emprendedor, la toma de decisiones de gestión y el macroentorno y entorno sectorial en la etapa inicial de Fueradelacaja Soluciones E.I.R.L. Además, la investigación sirve para reflexionar sobre la importancia de los recursos y capacidades del emprendedor como un activo para la MYPE.

4. Viabilidad

La investigación es viable en tanto se cuenta con el acceso a información por parte de la microempresa Fueradelacaja Soluciones E.I.R.L. Así pues, se tiene el apoyo de la emprendedora para contactar a los (ex) trabajadores de la empresa, consultores, así como a clientes y aliados. De esta manera, el trato directo con los actores clave reduce los costos de tiempo que implicaría una búsqueda de actores por cuenta propia. Además, se cuenta con el visto bueno de la emprendedora para revisar documentos internos de gestión a fin de recoger datos que complementan el análisis.



CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO

El crecimiento empresarial es un fenómeno que puede ser conceptualizado desde diversas perspectivas. En un punto de vista conciliador, se puede definir como el proceso estructural y sistemático a través del cual la empresa logra un progreso económico sostenido que puede ser medido por diferentes indicadores, como el nivel de ventas, el total de activos o el número de empleados.

Comprender el proceso del crecimiento ha sido objeto de varias investigaciones, la mayoría de los cuales ha abordado el crecimiento de las grandes empresas, especialmente las que pertenecen al sector industrial. En comparación, es necesario mencionar la poca disponibilidad de estudios acerca del crecimiento de las microempresas en particular.

En los países en desarrollo, la tendencia más arraigada es estudiar las microempresas junto con las pequeñas empresas (MYPE). Otra propuesta reciente es abordar en conjunto a las micro, pequeñas e incluso a las medianas empresas (MIPYME). En los países desarrollados, las pequeñas empresas son una unidad de estudio particular (*small firms*), aunque también existe la posibilidad de agruparlas junto con las medianas empresas (*small and medium enterprises*).

Ya que existe poca literatura especializada en el crecimiento de las microempresas, en esta investigación se recurre a modelos del crecimiento empresarial en general, con especial atención a aquellos que se adaptan a las pequeñas empresas o establecen consideraciones para las MYPE. Cabe mencionar que, aunque las micro y pequeñas empresas comparten retos en común, el comportamiento de la microempresa merece un abordaje propio a su naturaleza especial como la unidad empresarial más pequeña.

En este capítulo, se presentan los planteamientos teóricos que permiten comprender el proceso del crecimiento empresarial, así como los tipos de factores que influyen en él. Se empieza por dar a conocer las distintas perspectivas que se aplican al estudiar cómo crecen las empresas y las medidas aplicadas a este crecimiento. Luego, se expone la tipología de factores involucrados: los vinculados al perfil del emprendedor, los de la organización y los del entorno. Además, se brinda una descripción breve de los factores señalados en la literatura.

1. Las perspectivas sobre el crecimiento empresarial

El crecimiento empresarial ha sido conceptualizado de tantas maneras como enfoques se han aplicado: estocástico, determinístico, biológico, etc. Sin embargo, en vez de intentar elegir “la perspectiva correcta” y descartar las otras, dentro de esta pluralidad de enfoques se puede encontrar coincidencias y complementariedades que permiten comprender mejor el crecimiento empresarial.

En el Anexo B, se presentan los distintos enfoques aplicados para comprender el crecimiento empresarial. Entre estos planteamientos, llaman la atención la perspectiva del ciclo de vida, del aprovechamiento de los recursos y de la capacidad de aprendizaje de la empresa, pues permiten reflexionar sobre el rol del perfil del emprendedor en las micro y pequeñas empresas. A continuación, se describe cada una de estas tres perspectivas.

1.1. El ciclo de vida de la empresa (*Stages model*)

Desde la perspectiva del ciclo de vida, las empresas son organismos que siguen un patrón biológico uniforme y lineal en su crecimiento, es decir, se desarrollan de manera natural, tendiendo automáticamente hacia el crecimiento. En ese sentido, las empresas afrontan crisis, las resuelven y logran evolucionar a su siguiente fase de desarrollo. El devenir de la empresa depende de que las condiciones externas e internas de la organización se configuren de una manera preestablecida para cada fase.

Así pues, en esta perspectiva biologicista, las empresas se desarrollan a través de una serie de fases, postura que se sostiene sobre la base de tres proposiciones (Phelps, Adams & Bessant, 2007):

- Se puede identificar y distinguir con exactitud las fases de desarrollo de las organizaciones.
- El orden en que las organizaciones pasan por estas fases es predeterminado y, por tanto, predecible.
- Todas las organizaciones siguen la misma secuencia de cambios organizacionales a medida que crecen.

En ese sentido, el modelo de Churchill y Lewis (1983), especialmente enfocado en las pequeñas empresas, distingue cinco fases en el ciclo de vida empresarial, como se indican en la Tabla 2.

Tabla 2: Las fases del ciclo de vida empresarial, según Churchill y Lewis (1983)

Fase	Descripción
Existencia (<i>existence</i>)	La empresa es una organización simple, donde el emprendedor se encarga de la mayoría de las funciones, sin contar con sistemas formales. Su preocupación es ganar clientes y obtener ingresos para sostener esta etapa inicial. La empresa está tan identificada con el emprendedor que no puede diferenciarse de él.
Supervivencia (<i>survival</i>)	La empresa sigue teniendo una organización simple, con un número limitado de trabajadores, supervisados por un gerente, bajo las órdenes del emprendedor. Cuenta con mínimos sistemas formales. Atiende a suficientes clientes, pero la preocupación es generar flujo de caja para mantener el negocio. La empresa no consigue aún diferenciarse del emprendedor.

Adaptado de Churchill y Lewis (1983)

Tabla 2: Las fases del ciclo de vida empresarial, según Churchill y Lewis (1983) (continuación)

Fase	Descripción
Éxito (<i>success</i>)	La empresa ha logrado penetrar en el mercado. Cuenta con sistemas operativos básicos. La preocupación es si mantener la rentabilidad alcanzada o aprovechar ello y expandir el negocio. Se dan los primeros intentos para crecer. Surge la posibilidad de que el emprendedor se desvincule de la empresa.
Despegue (<i>take-off</i>)	La empresa se organiza en divisiones manejadas por gerentes. Cuenta con sistemas para el planeamiento operativo y estratégico. La preocupación es cómo crecer rápidamente y cómo financiar ese crecimiento. La empresa se diferencia del emprendedor. El emprendedor decide si delegar responsabilidades o mantener el control de la empresa.
Madurez de recursos (<i>resource maturity</i>)	La empresa cuenta con los recursos humanos y financieros para desarrollar el planeamiento operativo y estratégico. La gestión es descentralizada y cuenta con sistemas extensos. La preocupación es consolidar y controlar el rendimiento financiero que trae el crecimiento, así como mantener las ventajas del tamaño del negocio: la flexibilidad y el espíritu emprendedor. La empresa está adecuadamente separada, financiera y operativamente, del emprendedor.

Adaptado de Churchill y Lewis (1983)

Además, el modelo de Churchill y Lewis (1983) identifica 8 factores de éxito para el crecimiento de las empresas, los cuales varían en importancia, según se pasa de una fase a otra.

Los factores que corresponden a la empresa incluyen:

- los recursos financieros,
- los recursos humanos,
- los sistemas informáticos y
- los recursos del negocio.

Los factores vinculados al emprendedor engloban:

- sus metas,
- sus habilidades operativas,
- su capacidad de gestión y
- sus habilidades estratégicas.

El modelo de Scott y Bruce (1987) plantea también cinco fases en el crecimiento de las pequeñas empresas con rasgos similares a la propuesta de Churchill y Lewis (1983), aunque con nomenclaturas diferentes: comienzo (*inception*), supervivencia (*survival*), crecimiento (*growth*), expansión (*expansion*) y madurez (*maturity*) (Ver Anexo C2). La particularidad del modelo de crecimiento de Scott y Bruce (1987) es la de enfatizar en las crisis que desencadenan el paso de una fase a otra.

Las críticas hacia el enfoque del ciclo de vida recaen en su postura determinista y sesgo hacia lo estructural. Sus detractores argumentan que las empresas pueden experimentar diferentes configuraciones al interior de una misma fase en su búsqueda de equilibrio (Davidsson, Achtenhagen & Naldi, 2010). Además, se señala que las estructuras y procesos informales, tal como la red de contactos del emprendedor, son también aspectos relevantes para su crecimiento (Davidsson et al., 2010). También se sostiene que el crecimiento secuencial e invariante atribuido a todas las empresas al aplicar la metáfora del “organismo” no corresponde con el comportamiento heterogéneo de las organizaciones y anula los múltiples factores internos y externos que intervienen en su desarrollo (Phelps et al., 2007).

1.2. El aprovechamiento de los recursos de la empresa (*Resource-based view*)

En contraste con el enfoque del ciclo de vida, desde la perspectiva basada en los recursos, el crecimiento empresarial no se da uniformemente, sino que necesita de la planificación y asignación específica y adecuada de recursos según el propósito de cada organización (Davidsson et al., 2010). Se entiende por recursos a aquellos atributos que presentan alguna capacidad de generar ganancias o evitar pérdidas y cuya naturaleza puede ser física, como el capital financiero, o intangible, como la reputación de la empresa (Ferreira, Azevedo & Fernández, 2011).

Esta perspectiva se constituye sobre dos asunciones principales (Ferreira et al., 2011):

- La heterogeneidad de los recursos, que implica que cada empresa es un conjunto y una combinación única de recursos productivos.
- La inmovilidad de los recursos, que indica que algunos de estos recursos son muy costosos para ser copiados o inelásticos en la oferta.

De estas asunciones, se desprenden dos niveles de recursos (Wach, 2020):

- Recursos operativos, que le permiten funcionar a la empresa.
- Recursos únicos, que le permiten a la empresa lograr una ventaja competitiva en el mercado.

Para crecer, las empresas necesitan tener disponibles recursos especializados y habilidades de gestión que les permitan aprovechar las oportunidades que surjan en el mercado. En esa línea, el crecimiento empresarial puede ser afectado por tres grupos de factores (Davidsson et al., 2010):

- los factores internos, por ejemplo, las habilidades de gestión;
- los factores externos, por ejemplo, el mercado; y

- una combinación de factores internos y externos, por ejemplo, la incertidumbre o el riesgo.

Cabe apuntar que, ante los recursos limitados de las empresas, esta perspectiva destaca la importancia del emprendedor, sus habilidades y capital financiero para el crecimiento de la organización (Elizundia, 2012). En este sentido, el perfil del emprendedor sería una fuente única de recursos que marcaría la diferencia en el crecimiento de una empresa frente a otra, en tanto sean aprovechados de la mejor manera para la organización.

La crítica a la perspectiva del aprovechamiento de recursos apunta a que estos son insuficientes para obtener una ventaja competitiva sostenida y que las empresas solo pueden lograrla si son capaces de transformar los recursos en capacidades. Para rebatir ello, la perspectiva basada en recursos argumenta que las empresas alcanzan un desempeño superior no solo por poseer más o mejores recursos, sino fundamentalmente debido a sus competencias distintivas, las cuales le permiten desempeñarse mejor que el resto (Ferreira et al., 2011).

Además, la perspectiva basada en recursos no solo se acota a los recursos como *inputs* para el proceso de producción, sino que también incluye a la capacidad de un equipo de recursos (capacidades individuales, activos, conocimiento acumulado) para realizar tareas o actividades de una manera competitiva (Ferreira et al., 2011). De esta manera, son las competencias distintivas las que favorecen el crecimiento de la empresa.

1.3. La capacidad de aprendizaje de la empresa (*Learning approach*)

Desde la perspectiva basada en el aprendizaje, Phelps et al. (2007) plantean que el factor clave para el crecimiento de las empresas se encuentra en las competencias del emprendedor para superar los principales *tipping points* o retos de gestión que surgen con la expansión del tamaño y complejidad de la organización, así como por los cambios de su entorno). De manera similar a lo señalado por la perspectiva basada en los recursos, se coloca en el emprendedor un rol trascendente para el crecimiento de la empresa.

Así pues, la transición entre un estado y otro de la empresa se da con la adquisición de nuevo conocimiento, pero no de manera predecible y secuencial, sino de acuerdo a su contexto particular y los *tipping points* específicos que enfrenta en su desarrollo. Los *tipping points* recurrentes están vinculados con la gestión de personas, la orientación estratégica, la formalización de sistemas, la entrada a nuevos mercados, el obtener financiamiento y la mejora operativa.

Según Phelps et al. (2007), para resolver los *tipping points*, las empresas necesitan *absorptive capacity*, es decir, la capacidad para identificar el valor de nuevo conocimiento,

asimilarlo y aplicarlo. Así pues, de acuerdo al nivel de desarrollo cognitivo, las empresas pueden encontrarse en diferentes estados de aprendizaje:

- la ignorancia, cuando no pueden reconocer que están enfrentando cuestiones clave para su crecimiento;
- la conciencia de las cuestiones clave;
- el nuevo conocimiento externo, activamente encontrado o pasivamente recibido; y
- la implementación de la acción con compromiso de la organización

Phelps et al. (2007) sostienen que las empresas varían en su capacidad para adquirir, asimilar, transformar y explotar el conocimiento. Sin embargo, una gran mayoría no puede reconocer la importancia del conocimiento externo, absorberlo de sus redes de contacto ni ejecutar actividades exploratorias adecuadas. Ello se debe a que, generalmente, las empresas refuerzan lo conocido dejando fuera lo no conocido, por lo que crean confianza en la experiencia conocida y no obtienen variedad en sus fuentes de conocimiento.

1.4. Aportes de cada perspectiva

Un aspecto a rescatar del enfoque del ciclo de vida es la caracterización de las fases de crecimiento que realizan Churchill y Lewis (1983) respecto del estilo de gestión, organización, tipos de sistemas, estrategia y relación emprendedor-empresa. Así pues, cada fase provee rasgos particulares que son útiles para distinguir el desempeño de la empresa. Sin embargo, la linealidad de los modelos del ciclo de vida propuestos representa una restricción para el comportamiento real de las empresas.

Por otro lado, lo más relevante del enfoque del aprovechamiento de recursos es el énfasis que brinda a la configuración particular de activos con que cuenta la empresa. Ello permite aclarar por qué algunas empresas en el mismo entorno tienen comportamientos distintos. En este sentido, los recursos y competencias del emprendedor se posicionan como elemento diferenciador para lograr el crecimiento. Así pues, dados sus recursos limitados, el perfil del emprendedor es la fuente más cercana de recursos y capacidades a la que puede recurrir la empresa para crecer.

Por su parte, la perspectiva del aprendizaje refuerza el rol del perfil emprendedor en el crecimiento de la empresa, ya que es el actor que toma las decisiones en cada reto de gestión que se presenta. Además, la capacidad de aprendizaje de la empresa se da a partir de la experiencia previa de gestión del emprendedor, en la que este ha asimilado conocimientos que provee como conceptos previos a la empresa

En este apartado, se ha podido revisar tres perspectivas de crecimiento empresarial: el ciclo de vida, el aprovechamiento de recursos y la capacidad de aprendizaje. Aunque cada una se enfoca de manera distinta en el crecimiento, ha sido posible destacar lo más importante que aporta cada una al conocimiento de este proceso. Más aún, se ha manifestado el rol del emprendedor en el crecimiento de la empresa.

2. Acerca de la medida del crecimiento empresarial

Existen diversas propuestas para medir el crecimiento empresarial. En el caso de las MYPE, se utiliza como indicador, principalmente, el crecimiento en ventas o el crecimiento en el número de empleados. Para las MYPE con menos de tres años de vida, el crecimiento en ventas es un factor importante para la supervivencia de los nuevos negocios; por lo tanto, si sus ventas se han mantenido o han aumentado, se puede considerar que han tenido un desempeño positivo (Van Praag, 2003).

El crecimiento de las MYPE medido por el número de empleados es aplicado mayormente por los estudios gubernamentales y de política pública (Acquah, 2019). Ello se debe a que, en los países en desarrollo, la incidencia de las MYPE en la reducción del desempleo es importante. Otro atributo por el que se utiliza como estándar de medición el cambio en el número de trabajadores es por ser una variable no contaminada por los cambios en los niveles de precio (Brown, Earle & Lup, 2005).

Por otro lado, el crecimiento de las MYPE también puede ser operacionalizado de acuerdo a las características particulares del negocio o su contexto. Por ejemplo, las MYPE de biotecnología no presentan indicios de crecimiento en ventas por periodos largos de tiempo, pero sí crecen en términos de activos como el conocimiento y patentes (Davidsson et al., 2010). Además, dado el nivel de mortalidad de las MYPE alrededor del mundo, la supervivencia o perdurabilidad es también considerado un indicador pertinente del éxito del negocio (Morales-Gualdrón & Pineda, 2015; Parra, Rubio & López, 2017).

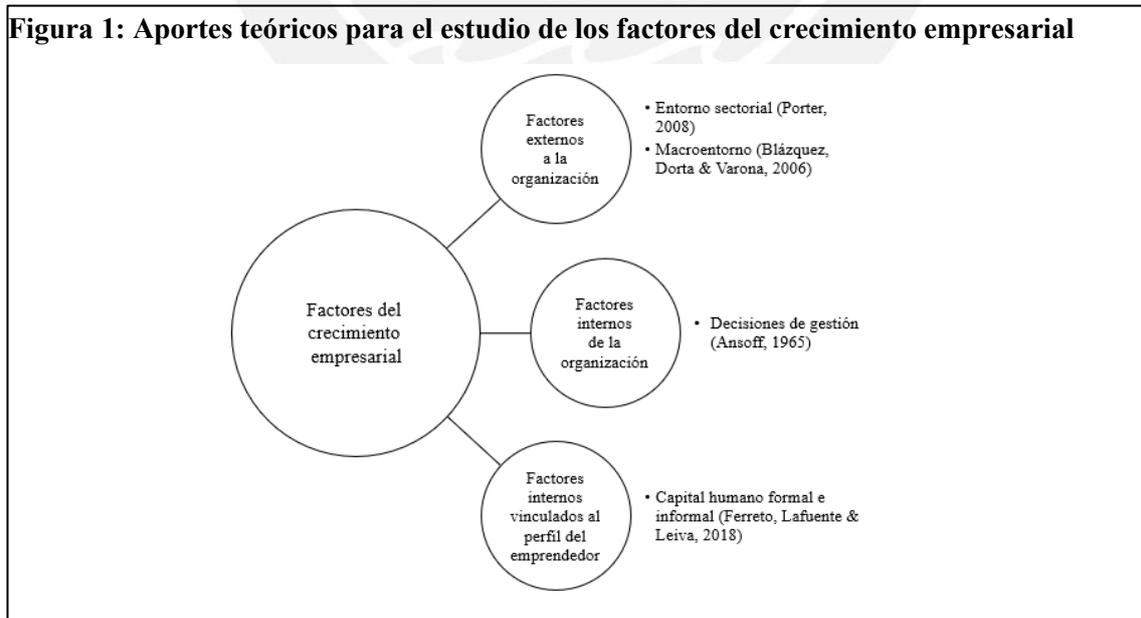
3. Los factores del crecimiento empresarial

En el crecimiento empresarial, intervienen factores que corresponden a dos ámbitos: el ámbito externo y el ámbito interno de la organización. Como parte del ámbito externo, se encuentran los factores del entorno sectorial y del macroentorno. Como parte del ámbito interno, se ubican los factores del perfil del emprendedor y los factores vinculados a las decisiones de gestión de la empresa. Se ha identificado diversos factores dentro de cada uno de estos tipos. En el Anexo D, se presenta la recopilación de Machado (2016) sobre los factores abordados en la literatura.

La tendencia en los estudios ha sido analizar la relación entre factores específicos y el crecimiento empresarial, dejando de lado los demás factores involucrados. Como resultado, se ha formado una larga lista (*laundry list*) de factores específicos anotados sin lograr obtener un panorama claro a partir de lo recolectado (Davidsson et al., 2010). Así pues, a pesar de la variedad de estudios realizados, aún se necesita conocer la importancia relativa de los factores y de cómo se da su interacción (Nichter & Goldmark, 2009).

La interpretación de cómo interactúan los diversos factores es todavía limitada. Por ello, el reto para las investigaciones radica en construir una explicación lo más completa posible del crecimiento empresarial, que incluya un rango de factores independientes agrupados en un número más pequeño de factores globales, a partir de un ejercicio de abstracción (Davidsson et al., 2010).

En esta investigación, se estudian los factores externos de la organización distinguiendo entre el macroentorno y el entorno sectorial de la empresa. Para el macroentorno, se sigue el planteamiento de factores de Blázquez, Dorta y Verona (2006) y, para el entorno sectorial, se incluyen las fuerzas competitivas de Porter (2008). En cuanto a los factores internos de la organización, se utiliza la categorización que plantea Ansoff (1965) sobre las decisiones de gestión empresarial. Para abordar los factores internos del perfil del emprendedor, se parte de la variable global del capital humano, clasificado en formal e informal por Ferreto, Lafuente y Leiva (2018). En la Figura 1, se muestran los planteamientos teóricos utilizados en esta investigación para estudiar los tipos de factores involucrados en el crecimiento empresarial.



3.1. Los factores externos a la organización

Para abordar los factores externos del crecimiento empresarial, se distingue entre los factores del macroentorno, como los plantean Blázquez et al. (2006), y los factores próximos al sector de la empresa, desarrollados por Porter (2008).

3.1.1. Macroentorno

Los factores del macroentorno son aquellas condiciones económicas, tecnológicas, demográficas, sociales y gubernamentales que generan oportunidades y amenazas para las empresas. Entre estos factores, Blázquez et al. (2006) plantean que la demanda, las mejoras tecnológicas, la accesibilidad a créditos privados y el apoyo gubernamental están relacionados con el crecimiento de las pequeñas empresas.

a. Demanda

La demanda se deriva de la aceptación que tiene el producto que ofrece la empresa entre los clientes y, a la vez, condiciona el nivel de producción de esta. Así pues, la demanda esperada es un factor que influye en la toma de decisiones de inversión que realiza el emprendedor acerca del nivel de producción que maximiza el beneficio. Además, en los mercados que presentan una fuerte dependencia externa, los cambios de la demanda generan mayores impactos.

b. Mejoras tecnológicas

Las mejoras tecnológicas influyen sobre la forma de organizar la producción y permiten reducir costos, ya sea por una mayor especialización en el trabajo, automatización de la producción, trabajo en cadena o sistemas mecanizados. El desarrollo tecnológico hace posible un incremento en la productividad de la empresa y le abre así las posibilidades a nuevos mercados o nuevas formas de negocio. En esa línea, las restricciones al acceso a nuevas tecnologías es un factor que restringe las estrategias de crecimiento de las pequeñas empresas.

c. Accesibilidad a financiamiento

La asimetría de información entre las instituciones financieras y las pequeñas empresas provoca que estas deban asumir una prima de riesgo, que incluye entre otros, los costos de supervisión ante la posibilidad de quiebra. Esta imperfección del mercado de capitales influye en las decisiones de las instituciones financieras, que, no siendo capaces de determinar la rentabilidad de los proyectos de inversión, restringen cuantitativamente el crédito otorgado a las pequeñas empresas en vez de ajustar el tipo de interés a su situación financiera particular. Además, cuando los niveles de asimetría de información y riesgos son demasiado altos, la institución financiera prefiere rechazar otorgar el crédito a las pequeñas empresas.

d. Apoyo gubernamental

El apoyo que reciben las pequeñas empresas por parte del Estado se puede dar a través de programas de capacitación, transferencia tecnológica, financiamiento, asesoría, etc. Específicamente, los acuerdos institucionales referidos a impuestos, regulación del mercado de capitales, legislación laboral e incentivos a la acumulación de riqueza influyen en el crecimiento empresarial. También se ha observado que las subvenciones públicas impactan positivamente en el riesgo financiero de las pequeñas empresas y generan una mayor capacidad de devolución de la deuda.

Tabla 3: Factores del ámbito externo: Macroentorno de la organización

Macroentorno	
Factores	Autores
Demanda Mejoras tecnológicas Accesibilidad al financiamiento Apoyo gubernamental	<ul style="list-style-type: none">• Blázquez, Dorta y Verona (2006)

3.1.2. Entorno sectorial

Se ha tomado el modelo de Porter (2008) sobre las cinco fuerzas que influyen en la competitividad de una empresa en cualquier industria, tomando en cuenta la relación entre competitividad y crecimiento empresarial. En ese sentido, los elementos que se abordan a continuación son la rivalidad entre los competidores, la amenaza de nuevos entrantes, la amenaza de productos sustitutos, el poder de negociación de los clientes y el poder de negociación de los proveedores. Según el autor, la intensidad de cada elemento varía de acuerdo al sector específico en que se desenvuelve la empresa.

a. Rivalidad entre competidores

La rivalidad entre competidores se expresa en el descuento de precios, la introducción de nuevos productos, las mejoras en el servicio y las campañas publicitarias. Así pues, el efecto de la rivalidad entre los competidores sobre la rentabilidad del sector depende de la intensidad, así como de la base de la competencia.

La intensidad de la rivalidad es alta cuando existen numerosos competidores con el mismo tamaño y poder, mas no un líder diferenciado; el crecimiento de la industria el lento; las barreras de salidas son costosas por contar con activos muy especializados; los rivales tienen una fuerte determinación a ser los líderes del sector; y las empresas no son capaces de leer las señales que dan sus pares por la poca familiaridad que existe entre ellas.

La base de la competencia también determina el impacto de la rivalidad sobre el sector. Si las empresas compiten solo con base en el precio, la rentabilidad del sector se desplaza hacia los clientes. En contraste, la competencia en rasgos del producto, servicios de soporte, tiempo de entrega o imagen de marca generan un efecto positivo para el sector, ya que entregan al cliente mayor valor y lo predisponen a pagar precios más altos.

b. Amenaza de entrada de nuevos competidores

En su intento por ganar una mayor cuota de mercado, los nuevos competidores que entran a un sector presionan los costos, precios y niveles de inversión. Por ello, la amenaza de nuevos entrantes representa un tope a la rentabilidad del sector para el emprendedor. Cuando la amenaza es alta, las empresas del sector se ven obligadas a bajar sus precios y a invertir con mayor fuerza para detener a los nuevos competidores. La fuerza que determina la rentabilidad del sector es el grado de amenaza, más no la entrada en sí de nuevos competidores.

La amenaza de nuevos entrantes depende del nivel de las barreras de entrada que existen en el sector y de la reacción que se esperaría por parte de las empresas que participan en ella como contraataque. Para generar barreras de entrada a nuevos competidores, las empresas del sector requieren desarrollar economías de escala¹, lograr ventajas en precio o calidad, colocar altos niveles de inversión en capital y restringir el acceso a canales de distribución. Asimismo, pueden existir barreras de entrada por determinadas políticas gubernamentales o por los efectos de la red de clientes a gran escala.

c. Amenaza de productos sustitutos

Los productos sustitutos constituyen una amenaza porque pueden reemplazar al producto del sector al realizar la misma función o una parecida. La amenaza de sustitutos restringe la rentabilidad y crecimiento del sector al colocar tope a los precios; por ello, las empresas necesitan diferenciar sus productos a través de un desempeño superior, estrategias de marketing, etc.

Los productos sustitutos representan una mayor amenaza cuando suponen un buen intercambio entre precio y desempeño para el comprador, así como cuando el cambio al producto sustituto no implica costos más altos. A menudo, los productos sustitutos son pasados por alto; por ello, las empresas del sector deben estar alertas a los cambios tecnológicos en industrias aparentemente no relacionadas.

¹ La economía de escala significa lograr niveles de producción más altos reduciendo los costos unitarios por la distribución de los costos fijos en un mayor número de unidades, tecnología más eficiente o acuerdos con proveedores (Porter, 2008).

d. Poder de negociación de clientes

Los clientes con alto poder de negociación obtienen mayor valor para sí cuando fuerzan la bajada de precios, demandan mayor calidad de los productos o servicios y hacen enfrentar directamente a las empresas del sector. Los clientes más sensibles al precio utilizan este poder para presionar la reducción del precio en los participantes del sector. De esta manera, afectan la rentabilidad de la industria.

Se considera que un grupo de clientes es poderoso cuando se da alguna de estas situaciones:

- Los clientes son pocos, pero compran volúmenes elevados para la capacidad de una sola empresa del sector.
- Los clientes consideran que pueden obtener un sustituto fácilmente.
- Los clientes tienen la capacidad para entrar a competir en el sector produciendo lo que antes compraban.
- Los productos que se comercializan en el sector son poco diferenciados.
- Los costos por cambiar de vendedor son bajos.

e. Poder de negociación de proveedores

Los proveedores que poseen un alto poder de negociación capturan para sí mayor valor al establecer precios más altos, limitar la calidad de los servicios o traspasar los costos a las empresas del sector. De esta manera, cuando las empresas participantes no pueden incorporar esos costos a sus precios, los proveedores aminoran la rentabilidad del sector.

Los grupos de proveedores pueden ser considerados poderosos si se da alguna de las siguientes condiciones:

- Los proveedores están más concentrados que las empresas dentro del sector.
- Los proveedores están diversificados y sus ganancias no dependen del sector en cuestión.
- Los productos que entregan los proveedores son diferenciados.
- No existen sustitutos para los productos que entregan los proveedores.
- Los proveedores tienen la capacidad para entrar a ser competidores en la industria.

- Los proveedores obtienen mayor poder cuando las empresas participantes no pueden costear el cambio a otros proveedores.

Tabla 4: Factores del ámbito externo: Entorno sectorial de la organización

Entorno sectorial	
Factores	Autor
Rivalidad entre competidores Amenaza de nuevos entrantes Amenaza de productos sustitutos Poder de negociación de clientes Poder de negociación de proveedores	• Porter (2008)

3.2. Los factores internos de la organización

En la literatura sobre el ámbito interno empresarial, se encuentran investigaciones que analizan la relación entre un componente de gestión y el crecimiento. Por ejemplo, examinan la influencia de la estrategia de marketing o la gestión de recursos humanos sobre el crecimiento de la empresa. Sin embargo, una manera más útil y comprensible de abordar el ámbito interno es a través de los tipos de decisiones que requiere tomar el emprendedor en los componentes de gestión. Este abordaje va en línea con la perspectiva del aprendizaje, que sostiene que el crecimiento empresarial está relacionado con los *tipping points* o retos de gestión que enfrenta el emprendedor.

Así pues, en esta investigación, se toma la clasificación de Ansoff (1965) sobre las decisiones de gestión que afectan el crecimiento empresarial. Según este marco, el crecimiento de la empresa depende de la toma de decisiones en el ámbito administrativo, operativo y estratégico (Ver Anexo E). El relacionamiento interorganizacional se ha considerado como una decisión estratégica por su implicancia para el establecimiento de alianzas, convenios u otras formas en que la empresa establece sinergias con instituciones externas.

3.2.1. Decisiones administrativas

Las decisiones administrativas abarcan la estructura organizacional y el desarrollo de recursos (Okpara & Wynn, 2007). Según Ansoff (1965), este tipo de decisiones están orientadas a conseguir, organizar y desarrollar los recursos que necesita la empresa para ejecutar sus operaciones de manera óptima e implementar estrategias. En ese sentido, el emprendedor decide cómo se adquiere y desarrollan los recursos financieros, humanos, materia prima, instalaciones y equipos.

Además, el emprendedor determina la estructura de la información, en cuanto a autoridad y flujos de responsabilidad, y la estructura de conversión de recursos, respecto de los flujos de trabajo, sistemas de distribución y ubicación de las instalaciones. En este ámbito de decisión, el

emprendedor enfrenta problemas de operaciones con temas de estrategia, intereses individuales con organizacionales y sus implicancias en términos económicos y sociales.

3.2.2. Decisiones operativas

Las decisiones operativas se refieren a la asignación eficiente de recursos en las áreas funcionales de la empresa, tales como marketing, operaciones e inventarios (Okpara & Wynn, 2007). Ansoff (1965) sostiene que las decisiones operativas involucran presupuestar, distribuir, controlar y monitorear los recursos para lograr el retorno sobre la inversión.

Así pues, el emprendedor decide el cronograma de producción, el nivel de inventarios y su almacenamiento, así como lo concerniente a las políticas y estrategias de control, marketing e investigación y desarrollo. Como las decisiones están centralizadas en el emprendedor, este enfrenta niveles altos de riesgo e incertidumbre. Además, debe tomar un alto número de decisiones, por lo que estas tienden a ser repetitivas y sub-óptimas.

3.2.3. Decisiones estratégicas

Las decisiones estratégicas son las que permiten ajustar los productos o servicios de la empresa a la demanda, lo que requiere que el emprendedor conozca el sector en que se desenvuelve, así como las necesidades de los clientes (Okpara & Wynn, 2007). Según Ansoff (1965), el emprendedor tiene que decidir qué recursos utilizar para lograr competir en el mercado, el tipo de estrategia que utilizará para que la empresa logre crecer y en qué tiempo lo hará. En este ámbito, las decisiones se caracterizan por ser descentralizadas y no repetitivas.

Dentro de las decisiones estratégicas, se encuentran aquellas que se toman para aprovechar o mitigar condiciones externas a la organización y gestionar el relacionamiento con el entorno. En ese sentido, Nichter y Goldmark (2009), así como Davidsson et al. (2010), plantean que en el crecimiento de la empresa son vitales las redes que conforma esta. Así pues, se incluye al relacionamiento interorganizacional como un tipo de decisión estratégica.

El relacionamiento con otras organizaciones juega un rol importante para las empresas, pues les permite conformar su red de contactos, y si se gestiona de manera adecuada, puede dar lugar a alianzas estratégicas. Además, a través de otras organizaciones, las empresas pueden acceder a recursos y oportunidades que les permitan expandir el ámbito de sus operaciones (Nichter & Goldmark, 2009). Por ejemplo, a través de la internacionalización, las empresas pueden crecer, ya que ello representa la expansión de las actividades del negocio más allá del mercado doméstico (Davidsson et al., 2010).

Tabla 5: Factores del ámbito interno: Decisiones de gestión

Decisiones de gestión	
Factor	Autores
Decisiones administrativas	• Ansoff (1965) • Okpara y Wynn (2007)
Decisiones operativas	
Decisiones estratégicas	

3.3. Los factores internos vinculados al perfil del emprendedor

El emprendedor puede ser conceptualizado de manera amplia como aquella persona que identifica una oportunidad, desarrolla una idea y la concreta (Shane & Venkataraman, 2000). Desde un punto de vista más restrictivo, el emprendedor es quien transforma una oportunidad en una idea de negocio e invierte los recursos necesarios para hacerla tangible, generar valor y obtener beneficios de ella, asumiendo el nivel de riesgo que conlleva la inversión en un mercado competitivo (Lim, Morse, Mitchell & Seawright, 2010; Kyndt & Baert, 2015).

El emprendedor se caracteriza por su carácter innovador, el que le permite identificar cambios y oportunidades dentro de las relaciones de mercado antes que el resto (Öner & Kunday, 2015). Por ello, el perfil del emprendedor es fundamental no solo para la creación, sino también para el crecimiento empresarial, pues sus capacidades y conocimientos determinan las decisiones de gestión empresarial (Unger, Rauch, Frese & Rosenbusch, 2011).

Así pues, con base en la teoría de recursos, se plantea que los factores internos relativos al emprendedor impactan en la determinación de la estrategia y la creación de ventajas competitivas (Segura, 2020). Por ello, en el caso de las MYPE, que se enfrentan a condiciones limitadas de recursos y capacidades, el perfil del emprendedor se convierte en la fuente principal para las decisiones estratégicas que afectarán la supervivencia y crecimiento de estas empresas.

Cabe mencionar que la empresa gestionada por un emprendedor con ambiciones altas de crecimiento (*ambitious entrepreneur*) tiene una mayor posibilidad de éxito (Hermans, Vanderstraeten, Dejardin, Ramdani, Stam & van Witteloostuijn, 2012). En la etapa inicial, el emprendedor con altas expectativas de crecimiento busca maximizar la creación de valor a través de nuevos productos, servicios, procesos; y espera crecer como mínimo hasta en seis empleados en los siguientes cinco años (Stam, Bosma, van Witteloostuijn, De Jong, Bogaert, Edwards & Jaspers, 2012).

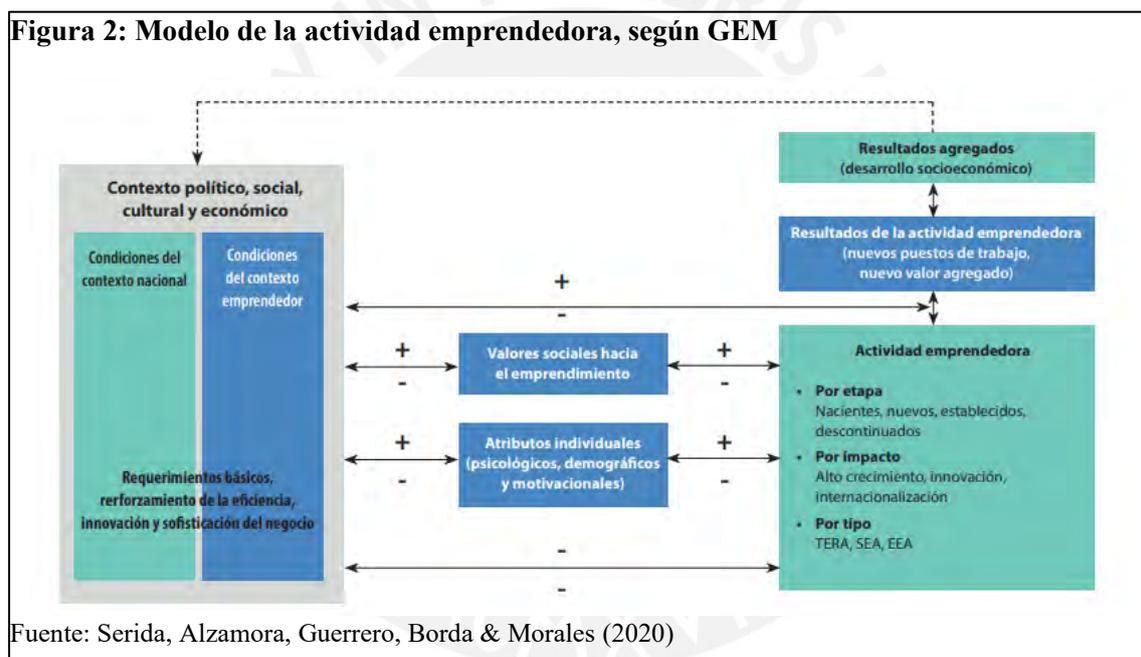
El emprendedor es una pieza clave para el desempeño de la empresa, pues sus competencias son fundamentales para la gestión del negocio (Segura, 2020):

- El emprendedor identifica los recursos, fortalezas y debilidades de la empresa frente a sus competidores.

- El emprendedor señala las capacidades de la empresa.
- El emprendedor evalúa el potencial de los recursos y capacidades para generar y sostener una ventaja competitiva en la empresa.
- El emprendedor elige las estrategias acordes con las capacidades de la empresa para responder ante las oportunidades que ofrece el entorno.
- El emprendedor identifica la escasez de recursos en la empresa e invierte en potenciar sus recursos principales.

El conjunto de acciones que lleva a cabo el emprendedor para crear y consolidar la empresa durante los primeros años se denomina “actividad emprendedora”. El *Global Entrepreneurship Monitor* (GEM) destaca que la actividad emprendedora es un proceso multicausal, como se muestra en la Figura 2.

Figura 2: Modelo de la actividad emprendedora, según GEM



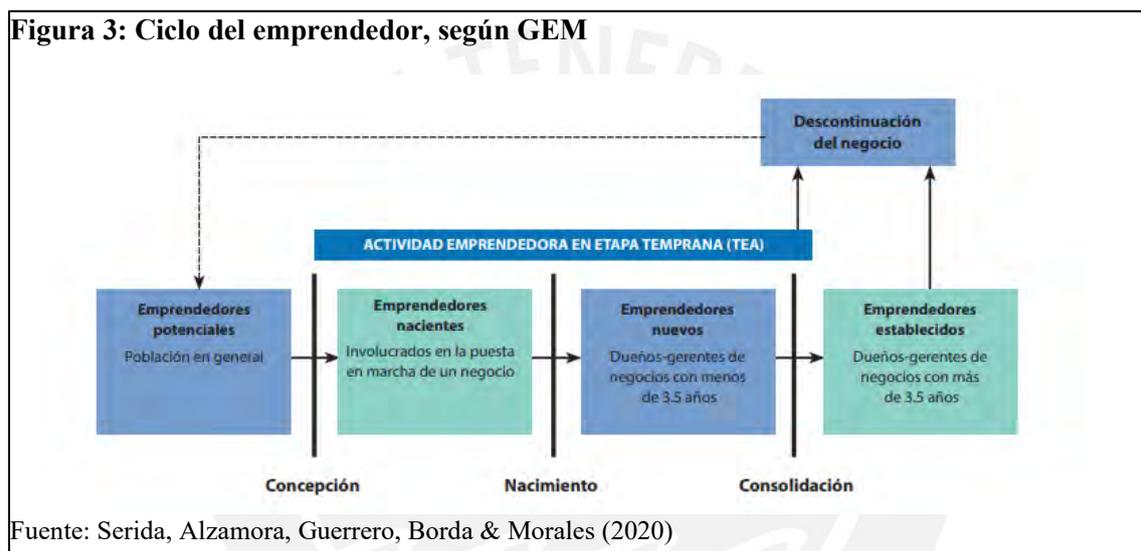
Fuente: Serida, Alzamora, Guerrero, Borda & Morales (2020)

Así pues, en el aspecto individual, es necesario que la persona cuente con los atributos psicológicos, demográficos y motivacionales necesarios para crear y gestionar la empresa. En el aspecto social, son necesarios valores que apoyen la actividad emprendedora. Estos aspectos requieren complementarse con un contexto político, económico, cultural y social que propicie la actividad emprendedora, su eficiencia, innovación y sofisticación, tanto en el entorno próximo al emprendedor como en el contexto nacional.

Se puede distinguir dos motivos que llevan al emprendedor a crear y sostener la empresa: oportunidad y necesidad (Bosma, Hill, Ionescu-Somers, Kelley, Levie & Tarnawa, 2020). Cuando la empresa se genera por la identificación de un desafío para crear nuevo valor, se considera que

ha nacido por oportunidad. Cuando surge en respuesta a la falta o baja calidad del empleo que percibe el individuo, se sostiene que ha nacido por necesidad. Sin embargo, en la decisión de crear la empresa pueden influir ambos tipos de motivación en el emprendedor (Williams & Williams, 2014). Lo que sí podría ser considerado un rasgo diferenciador es que la innovación está presente en mayor medida en las empresas que surgen por oportunidad (Aparicio, Urbano & Audretsch, 2016).

Según Serida, Alzamora, Guerrero, Borda y Morales (2020), el ciclo por el que transita el emprendedor para concretar su idea de negocio en una empresa, se pueden distinguir cuatro etapas, como se aprecia en la Figura 3.



Para identificar cada etapa, se toma como indicador el periodo durante el que la empresa ha retribuido los salarios de los trabajadores o del propio emprendedor (Serida et al., 2020). La primera etapa del proceso se refiere a los emprendedores “potenciales”, es decir, la población que cuenta con las percepciones y competencias favorables a la posibilidad de crear una empresa, pero no ha realizado aún ningún paso para ello y, en consecuencia, no ha pagado ningún salario.

El hito que marca el inicio de la segunda etapa es la concepción de la idea de negocio y los preparativos para ponerla en marcha. La segunda etapa comprende desde que los emprendedores “nacies” o “en gestación” realizan acciones para que la empresa opere hasta cuando esta inicia sus operaciones. Además, han retribuido económicamente el trabajo de sus empleados o el de ellos mismos por hasta tres meses.

En la tercera etapa, los emprendedores “nuevos” se distinguen porque han entregado salarios desde los tres hasta cuarenta y dos meses. En la cuarta etapa, los emprendedores “establecidos” se caracterizan por haber pagado las retribuciones a sus empleados o a ellos

mismos durante más de cuarenta y dos meses. También se incluye dentro del proceso a los emprendedores nacientes, nuevos o establecidos que han discontinuado las operaciones de la empresa en los últimos doce meses.

Como se mencionó antes, el perfil del emprendedor es uno de los tipos de factores que se encuentran dentro de la organización. Las características del perfil del emprendedor establecen relaciones directas con el crecimiento de las pequeñas empresas (Arribas & Vila, 2007; Mengistae, 2006; Unger et al., 2011). Además, a partir de la teoría del capital humano, se destaca el valor económico de la formación, conocimientos y habilidades del emprendedor (Becker, 2003). Por ello, en esta investigación, se identifican los factores internos vinculados al perfil del emprendedor como parte su capital humano.

El capital humano comprende el conocimiento y las habilidades que la persona adquiere por la educación, la capacitación en el trabajo y otras experiencias (Rauch & Rijsdij, 2013). Así pues, los emprendedores con alto capital humano tomarían mejores decisiones que impactan en el crecimiento de las nuevas empresas. En consecuencia, obtendrían beneficios superiores en compensación por la inversión realizada en su formación.

El capital humano del emprendedor, entendido como la cantidad y calidad de conocimiento adquirido, el grado de aprendizaje y de productividad, es catalogado como uno de los factores más relevantes en la sostenibilidad de una nueva empresa. Por tanto, las probabilidades de lograr el éxito empresarial serán mayores en la medida en que su capital humano sea más abundante y productivo (Reina, Sepúlveda & González, 2018).

El capital humano posee una gran influencia sobre el desempeño de la empresa, tanto en términos de su supervivencia como en rentabilidad o generación de empleo (Barazandeh, Parvizian & Khosravi, 2015). Es un activo importante para las empresas, independientemente del sector en que se desenvuelven (Bontis, Chua Chong Keow & Richardson, 2000).

Por su naturaleza, se puede distinguir entre capital humano general y específico (Rauch & Rijsdij, 2013). El capital humano general está relacionado con los años de educación y experiencia profesional. El capital humano general es una fuente de conocimiento y habilidades que genera ventajas para el emprendedor. Así pues, incentiva al emprendedor a adquirir nuevo conocimiento para adaptarse a nuevas situaciones, aumenta la calidad y consistencia del trabajo entregado y le ayuda a obtener financiamiento externo.

El capital humano específico incluye las habilidades aprendidas en otros entornos organizacionales. Así pues, el capital humano específico se deriva de la experiencia previa en el sector, en gestión y en autoempleo (Rauch & Rijsdij, 2013). La experiencia en el sector permite

al emprendedor conocer nichos rentables, identificar oportunidades y mecanismos para elevar la productividad del negocio. La experiencia en autoempleo le brinda habilidades y conocimiento para desarrollar la nueva empresa. La experiencia en gestión le ayuda a dirigir a los empleados, así como una mayor motivación para hacer crecer la empresa.

La diferenciación entre capital humano general y específico no establece donde corresponden la motivación, habilidades emocionales y características sociodemográficas del emprendedor. Por ello, en esta investigación, se prefiere la clasificación de capital humano como formal e informal que aplican Ferreto, Lafuente y Leiva (2018). Según esta distinción, el capital formal incluye aquellos conocimientos, habilidades y red de contactos que resultan de la actividad formal en la escuela y trabajo, mientras que el capital informal alude a las características, motivación y habilidades emocionales que posee el emprendedor, no necesariamente derivadas de educación o trabajo en una institución formal.

3.3.1. Capital humano formal

El capital humano formal consiste en todos aquellos recursos que el emprendedor ha desarrollado como resultado del estudio, entrenamiento y trabajo en instituciones formales, tales como la escuela, la universidad y los centros de trabajo. Dentro del capital humano formal, se puede encontrar conocimientos, habilidades y red de contactos del emprendedor que generan una ventaja competitiva para la empresa. En esta categoría, se incluye los factores de educación, experiencia laboral y red de contactos del emprendedor (*networking*).

a. Educación

Se entiende el factor educación como la instrucción por medio de la acción docente, es decir, los conocimientos adquiridos a través de la formación en una institución de enseñanza básica, técnica y universitaria. La influencia de la educación formal del emprendedor sobre el crecimiento de la empresa ha sido estudiada por Junejo, Rohra y Chand (2009), así como por Millán, Congregado y Román (2011). La educación ayuda al emprendedor a desarrollar o mejorar sus conocimientos o habilidades de gestión, lo que aumenta las posibilidades de supervivencia y crecimiento de la empresa (Varela, 2001).

Así pues, los emprendedores con mayor formación identifican y explotan las oportunidades y se adaptan a los cambios del entorno (Van Praag, Van Witteloostuijn & Van der Sluis, 2013; Honjo, Kato & Okamuro, 2013; Jayawarna, Jones & Macpherson, 2014). Ello les permite tomar decisiones más informadas en el nivel estratégico de la empresa. De esta manera, los emprendedores con mayor formación logran que la empresa crezca más rápido (Nichter & Goldmark, 2009).

Aunque se sostiene que el factor educación es determinante en el crecimiento empresarial, el nivel de educación formal necesario para ello varía entre regiones. Por ejemplo, en el caso de los emprendedores latinoamericanos con nuevas empresas de rápido crecimiento, la mayoría posee educación universitaria, mientras que sus pares africanos poseen educación secundaria (Banco Interamericano para el Desarrollo [BID], 2004).

b. Experiencia laboral

La experiencia es la práctica continua de una actividad, que proporciona conocimiento o habilidad en ella. En tal sentido, el factor experiencia laboral consiste en los conocimientos y habilidades que ha desarrollado el emprendedor ligadas al ejercicio de su profesión u oficio, actividad previa como emprendedor y rol de gestor en diversos entornos organizacionales.

En la literatura, el factor experiencia laboral ha sido relacionado de manera directa con el crecimiento de la empresa (Gimmon & Levie, 2010; Shepherd & Wiklund, 2006; Rocha, Carneiro & Amorim, 2015). Su experiencia previa como emprendedor también ha mostrado ser relevante (Abdesselam, Bonnet & Pape, 2004; Arribas & Vila, 2007; Millán et al., 2011; Criaco, Minola, Migliorini & Serarols-Tarrés, 2013).

La experiencia en gestión y las capacidades de gestión (*managerial capacities*) que el emprendedor ha desarrollado son también relevantes para el crecimiento empresarial (Davidsson et al., 2010). La experiencia y el entrenamiento en actividades de gestión le permiten al emprendedor desarrollar conocimientos, habilidades y actitudes para manejar la empresa. Entre las capacidades clave, se señala la gestión de recursos limitados, alcance del negocio, escala de operaciones, acceso a financiamiento y redes de contacto (Davidsson et al., 2010). Así pues, las capacidades de gestión son un activo importante del emprendedor para la productividad y competitividad empresarial.

Incluso se considera que la gestión estratégica del emprendedor para buscar y explotar oportunidades es más relevante que la disponibilidad de recursos financieros (Moreno & Casillas, 2007). En contraste con las grandes empresas, las pequeñas tienen poco acceso a la experiencia y conocimiento que proveen asesores externos para superar las deficiencias en su desempeño (Davidsson et al. 2010). El emprendedor se posiciona, entonces, como la principal fuente para la toma de decisiones de gestión. Por ello, las capacidades de gestión del emprendedor son un factor crítico para que la empresa pueda competir y responder ante los cambios, especialmente, en mercados dinámicos (Zahra & Filatotchev, 2004).

La experiencia laboral le permite al emprendedor adquirir conocimiento y habilidades que puede aplicar en las decisiones de gestión de la empresa. Por otro lado, la experiencia laboral

también le ayuda a expandir su red de contactos. De esta manera, los emprendedores con más años de experiencia logran que sus empresas crezcan más rápido (Nichter & Goldmark, 2009).

c. Red de contactos

El factor red de contactos se entiende como las múltiples relaciones que crea y mantiene el emprendedor con otras personas e instituciones en su ambiente profesional y social. El emprendedor recurre a su red de contactos para acceder a recursos críticos que la nueva empresa necesita para sobrevivir (Barringer, Jones & Neubaum, 2005).

Para los emprendedores de América Latina y el este de Asia la red contactos es clave para identificar oportunidades de negocios, obtener financiamiento y superar retos de gestión (Nichter & Goldmark, 2009). Además, estudios internacionales manifiestan que la red de contactos que ha creado el emprendedor durante su experiencia es un factor que ayuda al crecimiento de la empresa (BID, 2004).

Tabla 6: Factores del ámbito interno: Capital humano formal del perfil del emprendedor

Capital humano formal	
Factor	Autores
Educación	<ul style="list-style-type: none"> • Honjo, Kato y Okamuro (2013) • Jayawarna, Jones y Macpherson (2014) • Junejo, Rohra y Chand (2009) • Millán, Congregado y Román (2011) • Nichter y Goldmark (2009) • Van Praag, Van Witteloostuijn y Van der Sluis (2013)
Experiencia laboral	<ul style="list-style-type: none"> • Abdesselam, Bonnet y Pape (2004) • Arribas y Vila (2007) • Criaco, Minola, Migliorini y Serarols-Tarrés (2013) • Davidsson, Achtenhagen y Naldi (2010) • Gimmon y Levie (2010) • Millán, Congregado y Román (2011) • Moreno y Casillas (2007) • Rocha, Carneiro y Amorim (2015) • Shepherd y Wiklund (2006) • Varela (2001) • Zahra y Filatotchev (2004)
Red de contactos	<ul style="list-style-type: none"> • Arango (2017) • Barringer, Jones y Neubaum (2005) • Nichter y Goldmark (2009)

3.3.2. Capital humano informal

El capital humano informal se entiende como aquellos rasgos y habilidades del emprendedor que no son resultado directo de la formación y entrenamiento en una institución educativa o laboral, es decir, no son adquiridos mediante la instrucción formal. Dentro de esta

categoría, se incluyen las características sociodemográficas, motivación hacia el crecimiento y habilidades emocionales del emprendedor.

a. Características sociodemográficas

Las características sociodemográficas del emprendedor son aquellas condiciones de vida que enmarcan su comportamiento en la sociedad. Las variables que han sido abordadas respecto de su vínculo con el crecimiento empresarial son el sexo, la edad y la relación trabajo-familia. No existe hasta el momento evidencia contundente sobre el efecto positivo o negativo de estas variables sobre el crecimiento de las empresas.

Según la literatura revisada, el factor sexo no tendría influencia en el crecimiento empresarial. Las empresas dirigidas por mujeres emprendedoras no presentan un desempeño inferior a las dirigidas por varones ni en términos de rentabilidad ni en empleo generado (DuRietz & Henrekson, 2000). Si se evidencia un crecimiento menor, ello responde al efecto industrial o aspiraciones más restringidas, sin diferencias en la efectividad del uso de los recursos o habilidad para lograr los objetivos (DuRietz & Henrekson, 2000; Watson, 2002).

No obstante, las mujeres emprendedoras sí enfrentan desafíos para gestionar la empresa, tales como equilibrar su tiempo y responsabilidades en el hogar (Downing & Daniels, 1992). Como ocurre con otros factores, categorizar las empresas solo según si pertenecen a mujeres o varones llevaría a un “falso universalismo” que ignora la naturaleza heterogénea de cada empresa (Marlow & Patton, 2005).

Sobre el factor edad, algunos estudios manifiestan que existe una relación positiva entre el factor edad y el crecimiento empresarial. Se ha encontrado que los emprendedores mayores logran mayor éxito en la supervivencia de sus empresas (Kristiansen, Furuholt & Wahid, 2003). Al respecto, es necesario destacar que la edad del emprendedor es un factor que influye en la calidad de la toma de decisiones, la asignación y utilización de recursos y la mejora de la eficiencia (Ben Fatma, Ben Mohamed, Dana & Boudabbous, 2020).

Se considera que, a mayor edad del emprendedor, la empresa tiene mayores posibilidades de sobrevivir. Cuando el emprendedor es mayor, se reducen los efectos negativos de los sesgos cognitivos y sus consecuencias en la toma de decisiones (Ben Fatma et al., 2020). Sin embargo, es necesario recordar que los factores no actúan aisladamente, sino que interactúan unos con otros para favorecer el crecimiento empresarial. Por ejemplo, cabe analizar la relación entre el factor edad y los factores del capital humano formal del emprendedor.

Por otro lado, la relación trabajo-familia del emprendedor es un factor importante al definir las metas de crecimiento de la empresa. Así pues, la relación familiar es afectada por el

crecimiento de la empresa, en tanto esta última requiere mayor tiempo y dedicación (Leitch, Hill & Neergaard, 2010). En ese sentido, muchos emprendedores definen con anticipación un límite a alcanzar (Achtenhagen, Naldi & Melin, 2010). Sin embargo, esto varía dependiendo de los objetivos a nivel familiar que establece cada emprendedor.

b. Motivación hacia el crecimiento

La motivación hacia el crecimiento (*growth motivation*) se entiende como la aspiración del emprendedor hacia el crecimiento del negocio (Delmar & Wiklund, 2008). La motivación hacia el crecimiento se explica por la relación entre tres elementos: habilidad, necesidad y oportunidad de crecimiento percibidas (Davidsson, 1991). Se sostiene que el emprendedor está motivado hacia el crecimiento cuando cree que el crecimiento de la empresa permitirá satisfacer sus objetivos personales, considera que existen condiciones externas favorables que es posible explotar y siente que es capaz de explotarlas (Davidsson, 1991).

La motivación del emprendedor es fundamental para aprovechar los recursos y oportunidades de la empresa. Por ello, se establece una relación positiva entre este factor y el crecimiento empresarial (Baum, Locke & Smith, 2001). Así pues, la aspiración a crecer es la que desencadena el uso de las habilidades ganadas por la educación y la experiencia, las cuales se utilizan entonces como instrumentos para lograr el objetivo de crecimiento (Davidsson et al., 2010). Cuando las aspiraciones de crecimiento del emprendedor son más altas, la educación y experiencia laboral aportan en mayor medida al crecimiento de la empresa (Wiklund & Shepherd, 2003). En esta línea, se sostiene también que la motivación del emprendedor condiciona el nivel de esfuerzo que aplica en sus acciones y, en consecuencia, en los resultados que obtiene (Delmar & Wiklund, 2008).

c. Habilidades emocionales

Las habilidades emocionales son conocidas también como “habilidades blandas” y son parte de la inteligencia emocional, es decir, la habilidad de una persona para regular sus emociones y su interrelación con las emociones de otras personas. Las habilidades emocionales, de carácter afectivo, le permiten al emprendedor hacer frente a los desafíos que implica el crecimiento de la empresa, especialmente los relacionados a la innovación, creación y aprovechamiento de oportunidades (Bahadori, 2012).

Además, las habilidades emocionales influyen en la manera en que el emprendedor percibe sus propios sentimientos y en la motivación del equipo a través de la identificación emocional, conectividad que es útil para para gestionar los cambios internos y externos (Kuratko, 2007). Existe literatura sobre la influencia de habilidades emocionales en la decisión de

emprender. Sin embargo, no se han encontrado estudios que vinculen contundentemente habilidades emocionales específicas con el crecimiento empresarial.

Entre las habilidades emocionales estudiadas respecto del crecimiento empresarial, se encuentran la autoconfianza, la aversión al riesgo y el miedo al fracaso. La autoconfianza muestra una relación positiva con el crecimiento empresarial, mientras que el miedo al fracaso y la exposición al riesgo parecen no ejercer influencia directa (Ben Fatma et al., 2020). En esta investigación, se indaga por las habilidades emocionales dado que son las habilidades que se necesitan para enfrentar los cambios del entorno y tomar decisiones orientadas al cambio.

Tabla 7: Factores del ámbito interno: Capital humano informal del perfil del emprendedor

Capital humano informal	
Factores	Autores
Características sociodemográficas	<ul style="list-style-type: none"> • Achtenhagen, Naldi y Melin (2010) • Ben Fatma, Ben Mohamed, Dana y Boudabbous (2020) • Davidsson, Achtenhagen y Naldi (2010) • Downing y Daniels (1992) • DuRietz y Henrekson (2000) • Kristiansen, Furuholt y Wahid (2003) • Leitch, Hill y Neergaard (2010) • Marlow y Patton (2005) • Watson (2002)
Motivación hacia el crecimiento	<ul style="list-style-type: none"> • Baum, Locke y Smith (2001) • Davidsson (1991) • Davidsson, Achtenhagen y Naldi (2010) • Delmar y Wiklund (2008) • Wiklund y Shepherd (2003)
Habilidades emocionales	<ul style="list-style-type: none"> • Bahadori (2012) • Ben Fatma, Ben Mohamed, Dana y Boudabbous (2020) • Kuratko (2007)

En este capítulo, se han abordado los factores que influyen en el crecimiento empresarial, especialmente, los que se adecuan a la naturaleza de las micro y pequeñas empresas. En el ámbito externo, para que la empresa pueda enfrentar los cambios del entorno, el capital humano del emprendedor representa una fuente de recursos y capacidades que puede aprovechar. En el ámbito interno, se colige que los factores que corresponden al perfil del emprendedor afectan los factores internos de la organización, pues el capital humano del emprendedor afecta positivamente las decisiones de gestión.

Así pues, se plantea que el perfil del emprendedor es un elemento transversal para la empresa, y más aún, en el caso de las MYPE, ya que los recursos y capacidades del emprendedor pueden aplicarse tanto en las decisiones de gestión como en la interacción con el entorno. De esta

manera, el perfil del emprendedor representa un activo valioso que puede potenciar el crecimiento de la empresa, especialmente, en su etapa inicial.



CAPÍTULO 3: MARCO CONTEXTUAL

En este capítulo, se describe el panorama del sector de consultoría en innovación pública en Perú para luego presentar a la microempresa Fueradelacaja Soluciones E.I.R.L., su propósito y estructura organizacional, así como su cartera de proyectos. El caso de Fueradelacaja Soluciones E.I.R.L. sirve de base a esta investigación para comprender la manera en que el perfil del emprendedor influye en el crecimiento empresarial. Así pues, se presenta a Angélica Matsuda Matayoshi, emprendedora y gerente general de Fueradelacaja Soluciones E.I.R.L., y se describe las características de su entorno familiar, historial académico y profesional, así como el motivo que la llevó a emprender.

1. Acerca del sector de servicios de consultoría en innovación pública

El sector de servicios de consultoría se caracteriza por un nivel alto de demanda por parte del sector público. Así pues, el Gobierno en sus tres niveles (local, regional y nacional) dispone de un presupuesto institucional modificado (PIM) de aproximadamente S/2,065 millones para contratar consultorías y asesorías de personas jurídicas (Prialé, 2019). La demanda de servicios de consultoría por parte sector público se ha incrementado en el último año y ha superado el presupuesto institucional de apertura (PIA) de S/1,200 millones que se había planificado (Prialé, 2019).

A nivel del gobierno nacional, el presupuesto para consultorías y asesorías de personas jurídicas creció en un 98%, de S/417 millones a más de S/841 millones; mientras que, en los gobiernos locales, este tipo de gasto se incrementó en 54%, llegando a más de S/391 millones; y, en los gobiernos regionales, aumentó en 15%, llegando a los S/49.7 millones (Prialé, 2019). Se puede apreciar que el gobierno nacional es el que más recursos deriva para los servicios de consultoría, frente a los niveles regional y local. En la Tabla 8, presentamos el gasto que cada rubro de instituciones del sector público realiza en los servicios de consultoría.

El mercado de consultoría está compuesto por 208 grandes empresas, que se pueden distribuir en 59 consultoras en temas informáticos, 7 en investigación en ciencia o ingeniería, 17 en temas contables, 8 en investigación de mercados y 117 en actividades de asesoría empresarial y temas de gestión (*Perú Top Publications* [PTP], 2019). Las grandes empresas consultoras en Perú facturaron alrededor de US\$3,170 millones durante el año 2018 (PTP, 2019). El *mix* de ventas de las grandes empresas consultoras depende solo en 15.5% del sector público y 9 empresas concentran más del 50% de sus ventas en este sector (PTP, 2019). El promedio de vida de estas empresas es de 17 años en el mercado local (PTP, 2019).

Tabla 8: Distribución del gasto en consultorías de personas jurídicas a nivel del gobierno nacional

Sector	Devengado	Avance (%)
Presidencia del Consejo de Ministros	244'937,320	64.0
Transportes y Comunicaciones	124'225,571	62.6
Economía y Finanzas	42'796,613	32.2
Contraloría General	21'417,318	72.9
Educación	18'814,655	70.3
Comercio Exterior y Turismo	5'276,007	50.8
Agricultura	4'444,335	51.0
Energía y Minas	2'772,378	16.0
Producción	2'374,576	49.0
Defensa	1'706,109	38.6
Salud	1'423,077	34.3
Ambiental	1'317,150	28.5
Vivienda, Construcción y Saneamiento	1'240,930	58.7
Justicia	1'131,850	44.1
Trabajo y Promoción del Empleo	646,625	31.8
Interior	597,695	25.8
Desarrollo e Inclusión Social	549,632	28.5
Registro Nacional de Identificación y Estado Civil	452,034	33.4
Poder Judicial	211,537	19.4
Tribunal Constitucional	208,200	65.7
Relaciones Exteriores	142,177	30.2
Ministerio Público	85,519	68.9
Mujer y Poblaciones Vulnerables	52,700	49.1
Oficina Nacional de Procesos Electorales	43,551	22.3
Jurado Nacional de Elecciones	39,704	40.5
Cultura	25,434	2.1
Defensoría del Pueblo	10,000	11.6
Junta Nacional de Justicia	9,770	5.3
Congreso de la República	0	0

Adaptado de Prialé (2019)

Dentro del rubro de consultoría en actividades de gestión, podemos ubicar a la innovación pública como un nuevo enfoque de gestión del Estado. Según la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos [OCDE] (2017), el campo de la innovación pública busca proponer nuevas aproximaciones en la creación de valor público para el ciudadano.

Así pues, la consultoría en innovación pública trata de encontrar nuevos medios para lograr fines públicos, aplicando enfoques de diseño abierto de política centrados en el ciudadano. Abre espacios para repensar la arquitectura de los problemas, superar antiguos obstáculos administrativos y redirigir los recursos públicos por los canales que lleguen efectivamente al ciudadano. De esta manera, la consultoría en innovación pública ayuda a los gobiernos a crear políticas públicas inclusivas y pertinentes a las necesidades reales de la ciudadanía.

Como la innovación pública no sucede naturalmente en el Estado, requiere del soporte especializado que brindan las consultorías. Los gobiernos necesitan asesoría para identificar problemas, transformar ideas en proyectos que puedan ser piloteados a pequeña escala para luego ser implementados y difundidos, así como para determinar qué procesos y estructuras facilitan la innovación en cada etapa. Por ello, la innovación pública alrededor del mundo demuestra ser de gran utilidad para el Estado, como lo ha registrado la OCDE (2017):

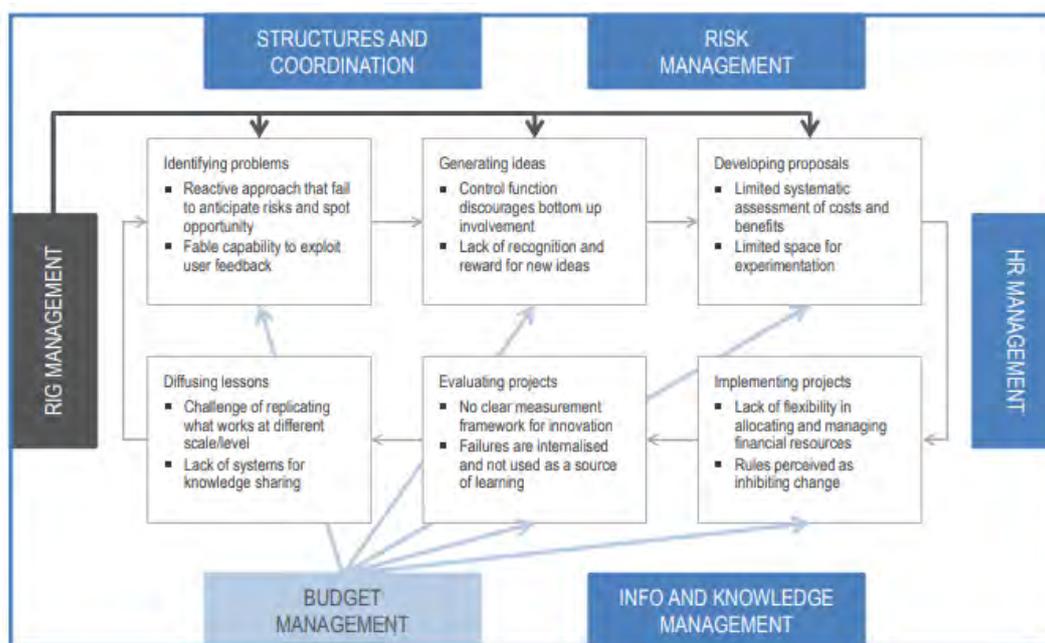
- Redefine la manera en que opera el Estado para obtener mejor resultados. Por ejemplo, en Finlandia, las personas excluidas del sistema reciben atención médica gratuita en bares o en la calle a través de un sistema de chequeo móvil.
- Permite la colaboración efectiva con otros actores para disponer de los recursos pertinentes donde se necesitan. En México, la población rural puede acceder a servicios públicos y recibir transferencias sociales a través de la gasolinera o bodega más cercana.
- Ayuda a construir sociedades más inclusivas, promoviendo la confianza entre los ciudadanos. En Francia, las familias ayudan a adultos mayores sin familia a vivir autónomamente en un ambiente de cuidado en el que comparten espacios y labores domésticas.

Aun cuando son sabidos los casos de buenas prácticas en innovación pública, el conocimiento sobre las herramientas de política que puede utilizar el Estado para superar las barreras a la innovación y reforzar las capacidades de las organizaciones públicas para innovar es aún incipiente. En la Figura 4, se observan las barreras a la innovación en cada una de sus etapas, así como las herramientas de política relacionadas.

En Perú, la innovación pública es apoyada por el gobierno a través de la Presidencia de Consejos de Ministros (PCM). Al respecto, la Secretaría de Gestión Pública de la PCM ha impulsado el proceso de Modernización de la Gestión Pública, bajo el enfoque de una gestión para resultados, al servicio de la ciudadanía y con rendición de cuentas (PCM, 2020).

Así pues, en 2013 se oficializó la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública al 2021 y se aprobó su Plan de Implementación. Además, en 2019, la Secretaría de Gobierno Digital de la PCM creó el Laboratorio de Gobierno y Transformación Digital, como “espacio de co-creación para que la academia, la sociedad civil, los sectores público y privado, y los ciudadanos, participen en el diseño, rediseño y digitalización de servicios públicos y la transformación digital del Estado” (Gob.pe, 2019).

Figura 4: Barreras a la innovación pública y herramientas de política vinculadas, según OCDE



Fuente: OCDE (2017)

Se puede señalar que el sector de servicios de consultoría en innovación pública, como campo especializado, es un mercado que responde al interés y demanda de parte del gobierno peruano por mejorar la gestión pública acorde con los estándares que promueven organismos de banca multilateral y la cooperación internacional para el desarrollo. En ese sentido, es un sector en que la competitividad de las empresas consultoras se deriva del enfoque de innovación que aplican, la experiencia previa y significativa en el sector público, así como la red de contactos que manejan (*networking*) para convocar actores clave.

2. La consultora en innovación pública “Fueradelacaja Soluciones E.I.R.L.”

Fueradelacaja Soluciones E.I.R.L. es una microempresa especializada en brindar servicios de consultoría en innovación pública que inició sus actividades el 16 de febrero de 2017. Como microempresa, Fueradelacaja Soluciones E.I.R.L. emplea hasta 10 trabajadores y presenta

un nivel de ventas anuales de hasta 150 UIT. La emprendedora y gerente general de la microempresa es Angélica Matsuda Matayoshi.

Fueradelacaja Soluciones E.I.R.L. (FDLC) trabaja como consultora boutique de innovación y está conformada por un equipo con experiencia en el diseño, implementación y evaluación de políticas y proyectos de desarrollo socioeconómico. Fueradelacaja Soluciones E.I.R.L. se encuentra empadronada en el Registro Nacional de Proveedores para hacer contrataciones con el Estado Peruano.

2.1. Propósito y estructura organizacional

Fueradelacaja Soluciones E.I.R.L. tiene como propósito la co-creación de soluciones a medida del cliente, con una propuesta de valor para la innovación pública (FDLC, 2020a). “Busca generar cambios desde la innovación con nuevas ideas y formas para resolver problemas públicos y sociales, relacionados a los principales retos que enfrentan los países” (FDLC, 2020a).

Fueradelacaja Soluciones E.I.R.L. se define como “un equipo multidisciplinario con un objetivo común: desarrollar soluciones efectivas e innovadoras desde nuestra experiencia. Nuestra motivación es aprender-haciendo, reflexionar, ajustar y así lograr resultados positivos que transformen realidades” (FDLC, 2020a).

La misión y visión de Fueradelacaja Soluciones E.I.R.L. se describen a continuación:

- Misión: “Somos una consultora con conocimiento y experiencia en el sector público, que usa la innovación para resolver problemas públicos y sociales, articulando esfuerzos y promoviendo la colaboración entre actores clave, adaptándonos a las necesidades de cada contexto y personas” (FDCL, 2020b).
- Visión: “Somos una consultora referente en Latinoamérica por su enfoque innovador y servicios de calidad, que genera valor social y económico en los territorios y bienestar en las personas” (FDCL, 2020b)

En el enfoque de Fueradelacaja Soluciones E.I.R.L., destacan la co-creación, creatividad e innovación:

Las soluciones a principales retos necesitan construirse desde una mirada fuera de la caja, explorando lo que se siente, percibe y ve. Co-creamos propuestas desde y con los ciudadanos/usuarios, facilitando el proceso creativo y de innovación. Contamos con una sólida red de aliados que comparten nuestra pasión. Nos motiva implementar soluciones transformacionales a nivel regional y local. La inteligencia colectiva es nuestro elemento clave para alcanzar resultados increíbles (FDLC, 2020a).

Así pues, la propuesta de valor de Fueradelacaja Soluciones E.I.R.L. se basa en los siguientes pilares (FDLC, 2020c):

- Enfoque en el ciudadano y usuarios para co-crear propuestas de solución a problemas públicos y sociales desde la innovación.
- Orientación a la acción a través de la implementación de proyectos piloto que permitan aprender-haciendo.
- Articulación de visiones y esfuerzos de diversos actores (públicos, privados, academia, sociedad civil) para generar sinergias.
- Compromiso con el impacto generado por las soluciones propuestas, acompañando y comunicando resultados.
- Generación de soluciones a medida (*tailor-made*), dependiendo de cada necesidad y contexto en el que se interviene.

A partir de la propuesta de valor, los componentes del modelo del negocio de Fueradelacaja Soluciones E.I.R.L. se detallan en la Tabla 9.

Tabla 9: Componentes del modelo de negocio de Fueradelacaja Soluciones E.I.R.L.

Socios claves	Actividades claves	Propuesta de valor	Relación con el cliente	Segmento de clientes
-Consultores individuales -Empresas consultoras aliadas -Organizaciones aliadas -Expertos	-Consultoría en gestión pública -Marketing y comunicaciones con potenciales clientes -Fidelización de consultores, clientes y aliados -Mapeo de actores en regiones	-Enfoque en el ciudadano y usuario para resolver problemas públicos y sociales desde la innovación -Co-creación junto al cliente de una solución que sea a su medida (<i>tailor-made</i>) -Articulación de actores clave -Orientación a la acción, aprender haciendo: diseño estratégico, pilotaje, ajuste (reflexión-evaluación-acción) -Compromiso con los resultados e impacto	-Personalización -Confianza -Innovación -Proactividad -Claridad en el valor a generar -Flexibilidad	-Sector público nacional/regional/local -Cooperación internacional y Banca multilateral
	Recursos claves -Red de contactos de la emprendedora en el sector público y privado -Experiencia en gestión pública de la emprendedora -Reputación y confiabilidad en la emprendedora -Infraestructura y soporte informático		Canales -Venta directa -Licitaciones -Recomendaciones -Web y redes sociales	

Adaptado de FDLC (2020c)

Tabla 9: Componentes del modelo de negocio de Fueradelacaja Soluciones E.I.R.L. (continuación)

Estructura de coste	Fuentes de ingreso
-Costos fijos: sueldos, mantenimiento web, oficina, servicios generales -Costos variables: comunicaciones, marketing, asesoría legal y contable, pago a consultores	-Consultorías -Asesorías y capacitaciones (conferencias, talleres)

Adaptado de FDLC (2020c)

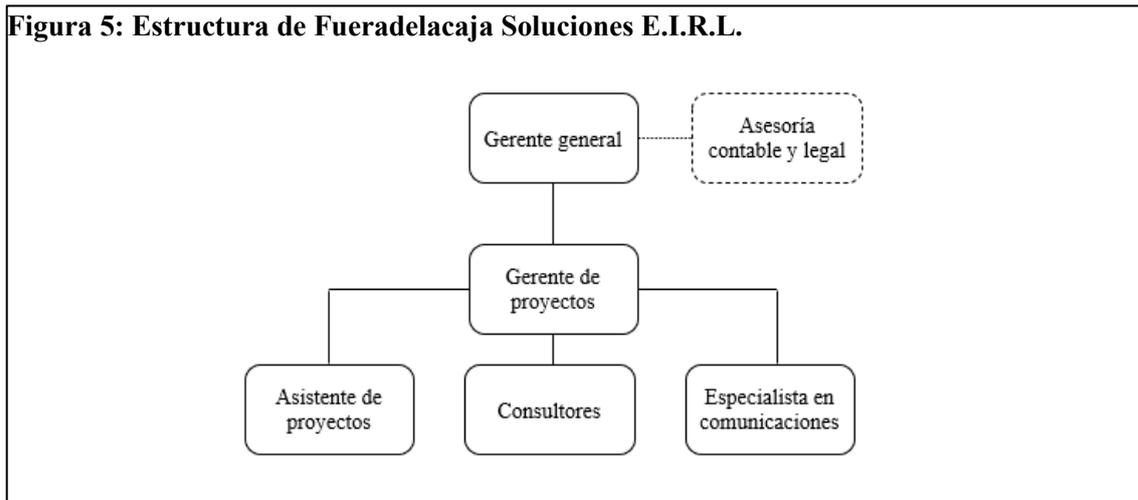
La propuesta de valor de Fueradelacaja Soluciones E.I.R.L. se dirige a los siguientes clientes:

- Entidades del sector público
- Banca multilateral
- Instituciones de cooperación internacional vinculadas al fortalecimiento de la gestión pública.

Para entregar valor a sus clientes, los socios clave para Fueradelacaja Soluciones E.I.R.L. son los consultores individuales que contrata por proyecto, las empresas consultoras con las que establece alianzas para postular bajo la forma de consorcio, así como el *pool* de expertos a los que recurre para la validación de propuestas. Todos estos actores son parte de la red de contactos de la emprendedora, recursos clave a los cuales Fueradelacaja Soluciones E.I.R.L. puede acceder por la reputación y confianza en la experiencia profesional de la emprendedora. Este modelo de negocio se complementa con una política de minimización de los costos a través de la externalización de los servicios no directamente vinculados al *core*.

Por ello, la estructura organizacional de Fueradelacaja Soluciones E.I.R.L. es sencilla, con solo dos niveles de coordinación, dado su tamaño. Las relaciones de trabajo se caracterizan por ser horizontales, basadas en el trabajo en equipo y la comunicación permanente. El staff de colaboradores de Fueradelacaja Soluciones E.I.R.L. está conformado por la emprendedora y gerente general, la gerente de proyectos, la asistente de proyectos, la especialista en comunicaciones y los consultores. Los servicios legales y contables se tercerizan. En la Figura 5, se puede observar cómo está estructurada esta microempresa.

Figura 5: Estructura de Fueradelacaja Soluciones E.I.R.L.



2.2. Oferta de servicios

Las líneas de trabajo en la que Fueradelacaja Soluciones E.I.R.L. brinda sus servicios son tres (FDLC, 2020d):

- Gestión y políticas públicas. Fueradelacaja Soluciones E.I.R.L. genera propuestas para mejorar la gestión y la calidad de las políticas públicas en diversos sectores y entidades del sector público, con un enfoque de innovación centrado en el ciudadano.
- Productividad territorial: Fueradelacaja Soluciones E.I.R.L. promueve la productividad en los territorios a partir del aprovechamiento de los activos productivos locales, la economía digital y el fortalecimiento de capacidades.
- Articulación público-privada: Fueradelacaja Soluciones E.I.R.L. desarrolla iniciativas para crear sinergias entre diversos actores de sector público, privado, academia y sociedad civil a fin de alcanzar objetivos comunes.

2.3. Cartera de proyectos

A lo largo de sus cuatro años de funcionamiento, Fueradelacaja Soluciones E.I.R.L. ha realizado proyectos con varias entidades públicas, así como instituciones de cooperación internacional y banca multilateral en las líneas mencionadas en el acápite anterior. Estas experiencias se pueden observar en la Tabla 10.

Tabla 10: Cartera de proyectos de Fueradelacaja Soluciones E.I.R.L.

Entidad contratante	Proyecto	Periodo
Telefónica del Perú	Diseño y Gestión de Modelo para generar soluciones digitales a problemas sociales	Marzo 2017 – Febrero 2019
Telefónica del Perú	Diseño e Implementación de un Hub de Innovación Pública	Marzo 2017 – Diciembre 2018
Proyecto del Programa de Naciones Unidas en Perú	Fortalecimiento del Proceso de Descentralización y Modernización del Estado	Agosto 2017
Helvetas Swiss Intercooperation – Perú y Cooperación Suiza – SECO	Análisis de Viabilidad Estratégica para el Programa SECOMPETITIVO de la Cooperación Suiza	Febrero 2018
Cooperación Alemana para el Desarrollo – GIZ	Consultoría para la Elaboración de Términos de Referencia para el Diseño de una Estrategia y Manual Operativo para la Gestión de las Agencias Regionales de Desarrollo Territorial – ARD	Junio 2018 – Agosto 2018
EsSalud	Diseño de Programa de Incentivos a Colaboradores de EsSalud por el desarrollo de acciones innovadoras	Julio 2018 – Septiembre 2018
Helvetas Swiss Intercooperation – Perú y Cooperación Suiza – SECO	Workshop de Ideación de Oportunidades de Política Pública	Agosto 2018
Helvetas Swiss Intercooperation – Perú y Cooperación Suiza – SECO	Asistencia Técnica al Desarrollo y Estructuración de Iniciativas de Política Pública en el marco del Programa SECOMPETITIVO	Noviembre 2018 – Diciembre 2018
EsSalud	Servicio Especializado para el Monitoreo de Actividades de Preparación Y Desarrollo del Programa Renueva EsSalud	Noviembre 2018 – Diciembre 2018
Telefónica del Perú	Generación e Implementación de Políticas Públicas favorables al Desarrollo Digital del país	Enero 2019 – Marzo 2019
Secretaría de Descentralización de la Presidencia de Consejo de Ministros	Servicio de Elaboración de Diagnóstico sobre la Plataforma Municipio Al Día de la Secretaría de Descentralización de la Presidencia de Consejo de Ministros	Enero 2019 – Abril 2019
EsSalud	Servicio Especializado para el Acompañamiento en la Gestión y Monitoreo del Programa Renueva EsSalud	Enero 2019 – Mayo 2019
PROFONANPE	Identificación Preliminar de Prioridades para el Fortalecimiento Institucional del Servicio Nacional Forestal y de Fauna Silvestre – Serfor por parte del Programa USFS/USAID Forest	Marzo 2019 – Abril 2019
Ministerio de Educación	Consultoría para el Diseño de Metodología de Evaluación de Habilidades Blandas a postulantes – DISERTPA	Mayo 2019 – Julio 2019

Adaptado de FDLC (2020e)

Tabla 10: Cartera de proyectos de Fueradelacaja Soluciones E.I.R.L. (continuación)

Entidad contratante	Proyecto	Periodo
Asociación Interamericana de Empresas de Telecomunicaciones – ASIET	Consultoría para el apoyo local en el Diagnóstico y el Diseño de una Hoja de Ruta para la Digitalización de dos Cadenas Productivas en el Perú	Junio 2019 – A la fecha
EsSalud	Asesoramiento en la Fase de Lanzamiento y Postulación de la Segunda Edición del Programa Renueva EsSalud	Diciembre 2019
Proyecta Corporation S.A.C	Consultoría para el Diseño del Modelo Conceptual y Operacional de los Estándares de Calidad de los Servicios y Trámites Públicos y su Sistema de Medición	Diciembre 2019 – Septiembre 2020
EsSalud	Asesoramiento en la Fase de Evaluación de Iniciativas de Acciones Innovadoras del Programa Renueva EsSalud, Segunda Edición	Marzo 2020 – Diciembre 2020
Agencia Española de Cooperación para el Desarrollo AECID	Consultoría para el Estudio e Identificación de Proveedores de Servicios de Desarrollo Empresarial y sus desafíos en las Regiones de Ayacucho y La Libertad	Septiembre 2020 – A la fecha
Cooperación Alemana para el Desarrollo – GIZ	Asesoría especializada para apoyar la supervisión del proceso de elaboración de las Estrategias de Desarrollo e Innovación Regional en los departamentos de Apurímac, Ayacucho, Cusco y Cajamarca	Septiembre 2020 – A la fecha
Cooperación Alemana para el Desarrollo – GIZ	Elaboración de Criterios Técnicos para la Selección de Proyectos Innovadores en el marco del Proyecto Promoción Económica para el Desarrollo Regional	Noviembre 2020 – Diciembre 2020

Adaptado de FDLC (2020e)

3. Acerca del perfil de la emprendedora

Angélica Matsuda Matayoshi es la emprendedora y gerente general de Fueradelacaja Soluciones E.I.R.L. Ella es de nacionalidad peruana con ascendencia japonesa. Tiene 50 años de edad. Se formó como economista y realizó una maestría en negocios y comercio, así como una especialización en política tributaria y gestión pública. Posee vasta experiencia en el diseño estratégico y la gestión de políticas públicas, así como en la articulación de gobiernos, sector privado y academia. Es especialista en competitividad, innovación, clima de negocios y pequeñas empresas.

3.1. Entorno familiar

Angélica Matsuda Matayoshi nació en Lima el 14 de febrero de 1970 en el seno de una familia peruana con ascendencia japonesa. Sus padres, Don Samuel Matsuda y Doña Angélica Matayoshi, inculcaron en ella, con su ejemplo de vida, los valores de responsabilidad, honestidad,

disciplina y perseverancia. Su familia fortaleció en ella, desde pequeña, el amor a Perú y a sus raíces japonesas.

Sus padres le enseñaron que, sea mucho o poco lo que tenga, siempre es posible compartirlo con los demás. De sus padres, ella también aprendió a esforzarse por conseguir lo que quería. La fuerza interior de su madre, Doña Angélica Matayoshi, quien se sobrepuso a las dificultades y gestionó su propio restaurante con éxito, le enseñó que “cuando uno quiere algo, no hay límites” (Red Nikkei Argentina [REN], 2020). El ánimo de su padre, Don Samuel Matsuda, especialmente durante el tiempo en que fue rehén en la toma de la Embajada de Japón, le enseñó que los momentos de crisis sirven para mostrar de qué están hechas las personas, a sobreponerse a las dificultades y seguir adelante (REN, 2020).

Angélica Matsuda rescata los aprendizajes que desarrolló desde muy pequeña al interior de su familia. Del relato de la travesía de su abuelo al venir de Okinawa a Lima, ella aprendió la importancia de las decisiones que toma, cómo impactan en la vida de las generaciones que siguen y la responsabilidad que conlleva (REN, 2020). Se siente profundamente agradecida con sus abuelos, bisabuelos y ancestros por las decisiones que tomaron, ya que estas hicieron posible que ella naciera y se criara en Perú. Está orgullosa de ser peruana y de sus raíces japonesas. Esta simbiosis cultural enriqueció su personalidad y su perspectiva de vida.

3.2. Historial académico y profesional

Angélica Matsuda cursó sus estudios primarios y secundarios en el colegio La Recoleta en Lima. Después de ello, se formó como economista en la Pontificia Universidad Católica del Perú. En 1994, se capacitó en Finanzas Públicas en el Fondo Monetario Internacional. Desde 1996 a 1998, realizó una Pasantía en administración y política tributaria en *Japanese National Tax Administration* de Japón.

En 1998, estudió la Maestría en Negocios y Comercio, con especialización en política tributaria y administración pública en *Keio University* de Japón. Luego, en 1999, realizó la Especialización en Fiscalidad Internacional en el Instituto de Estudios Fiscales de España. En 2000, estudió la Especialización en Estrategias de Negociación en la Universidad de Texas.

Asimismo, es conciliadora extrajudicial y miembro del *US Networking Global Women Entrepreneurs*, *US Networking Leadership Group of Global Economic Cooperation and Revitalization*, *US Networking Global Leadership Women as Economic Multiplier*, la Red de Líderes Públicos de Ibero-América y la Red de Líderes Nikkeis Latinoamericanos para la relación Japón-Latinoamérica.

Angélica Matsuda ha sido gerente de Planeamiento Estratégico, Control de Gestión y Convenios de la Superintendencia Nacional de Administración Tributaria (SUNAT) del Perú. También ha ocupado el puesto de directora adjunta del Proyecto MYPE Competitiva de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID), proyecto que buscó promover el desarrollo de la competitividad, el aprovechamiento de las oportunidades comerciales y fortalecimiento institucional en Colombia, Perú y Bolivia.

Asimismo, ha sido directora ejecutiva del Consejo Nacional de la Competitividad del Perú (Ministerio de Economía y Finanzas), miembro del Directorio del Instituto Nacional de la Calidad (INACAL), miembro del Directorio de la Banca de Desarrollo del Perú (COFIDE) y miembro del Directorio del Programa de Compensaciones para la Competitividad (AGROIDEAS). Ha trabajado como asesora del área de Investigación operativa del Programa de Desarrollo Alternativo de USAID. Se ha desempeñado también como asesora del ministro y viceministro de Economía y Finanzas del Perú. Actualmente, es la gerente general de Fueradelacaja Soluciones E.I.R.L. Asimismo, es miembro de la Comisión de Eliminación de Barreras Burocráticas del Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual (INDECOPI).

Angélica Matsuda posee una amplia experiencia en el diseño e implementación de políticas y estrategias públicas relacionadas a la competitividad, pequeña empresa, facilitación de negocios y mejoras regulatorias que impactan en el desarrollo productivo y empresarial. Ha realizado diversas consultorías para la Organización Internacional del Trabajo (OIT), USAID, BID y GIZ sobre temas de competitividad, simplificación administrativa, políticas para la mejora de la gestión municipal y pequeña empresa. Además, cuenta con experiencia en el diseño y gerencia de portafolio de proyectos diversos en Perú y otros países de Latinoamérica.

3.3. La decisión de emprender

Angélica Matsuda cuenta que, hace cuatro años, decidió hacer una parada sabática en su larga e ininterrumpida carrera profesional para dedicarse un tiempo a reflexionar sobre qué quería hacer en los próximos años (REN, 2020). Esta etapa de autoconocimiento le ayudó a identificar sus habilidades y limitaciones, a identificar sus miedos y decidir arriesgarse a entrar en el terreno incierto del emprendimiento. Gracias a este proceso, reconoció su capacidad para aprender, reforzó su autopercepción sobre el valor inherente de su persona, independientemente del cargo que ocupe, y descubrió la importancia de disfrutar el camino a través de la interrelación con las personas que la acompañan.

Angélica Matsuda resalta que no basta con realizar un trabajo duro, sino que es necesario un esfuerzo para hacerlo correctamente, con honestidad, por un objetivo superior y pensando

siempre para qué está haciendo las cosas (REN, 2020). En ese sentido, sobre la motivación para emprender Fueradelacaja Soluciones E.I.R.L., comenta:

Aprendí a decir “gracias” antes que “mamá”, gracias a mi madre. Y esa palabra se convirtió en mi motivación natural y sueño permanente para que cada uno de los peruanos tenga al menos las mismas oportunidades que yo. A lo largo de mi carrera me he encontrado con tanta gente que comparte esta obsesión, que estoy convencida que ese futuro está muy cerca. Disfruto pensar fuera de la caja desde lo diverso, me enriquece la colaboración genuina, persevero en mirar el vaso medio lleno y me atraen los retos que se consideran imposibles (FDLC, 2020a).

En este capítulo, se ha podido conocer el sector de la consultoría en innovación pública, en el cual el enfoque de innovación, la experiencia previa en el sector público y el *networking* son elementos que configuran la competitividad de las empresas consultoras. Fueradelacaja Soluciones E.I.R.L. compite en este mercado con una propuesta de valor especial por el énfasis que brinda a la articulación, co-creación e innovación a través de soluciones a medida para cada cliente.

Dentro del perfil de su emprendedora, destaca la motivación para emprender y el compromiso con el desarrollo del Perú a través de la mejora de la gestión pública. Además, resulta valiosa su amplia experiencia en el sector público y la cooperación internacional, clientes a los que se dirigen los servicios de consultoría en innovación pública que brinda Fueradelacaja Soluciones E.I.R.L.

CAPÍTULO 4: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

En este capítulo, se detalla la orientación metodológica que sigue la investigación para abordar el fenómeno del crecimiento empresarial en línea con los objetivos planteados en el Capítulo 1. Así pues, se delimita el alcance, tipo de estudio y enfoque de la investigación. Se definen las variables de estudio y se las operacionaliza para realizar el análisis. También se identifican las fuentes de información a las que se recurre y las técnicas aplicadas para obtener los datos.

1. Alcance de la investigación

Dado el limitado conocimiento que existe en torno a la realidad de las MYPE, el alcance de esta investigación es exploratorio y responde al objetivo general, que consiste en identificar los factores que influyen en el crecimiento empresarial, para el caso específico de la microempresa Fueradelacaja Soluciones E.I.R.L. Además, tomando en cuenta que la investigación se orienta hacia el análisis de los factores del perfil del emprendedor de Fueradelacaja Soluciones E.I.R.L., el alcance de la investigación también es descriptivo, pues se brinda una caracterización de su importancia relativa respecto de los demás factores internos y externos a la organización y se señala cómo afectan, en especial, en la etapa inicial.

2. Tipo de investigación

El tipo de investigación que se desarrolla es el estudio de caso, ya que permite realizar un proceso de análisis e interpretación a partir de las experiencias vividas por la emprendedora y Fueradelacaja Soluciones E.I.R.L. El estudio de caso es pertinente para esta investigación, puesto que ayuda a comprender las relaciones significativas que surgen entre los factores del perfil del emprendedor, la toma de decisiones y la relación con el entorno.

3. Enfoque de la investigación

La metodología de la investigación se basa en un enfoque cualitativo, puesto que busca profundizar en lo que significa el valor del perfil del emprendedor para el crecimiento de Fueradelacaja Soluciones E.I.R.L. Esta investigación se centra en criterios de significancia, relevancia y representatividad, pues el objetivo es proporcionar comprensión y conclusiones cualitativas del problema, así como las razones y motivaciones subyacentes.

4. Variables y su operacionalización

Las variables de investigación son aquellos atributos involucrados en las relaciones de causa y efecto que conforman un fenómeno. En esta investigación, el fenómeno a estudiar es el crecimiento empresarial. Según el objetivo general de esta investigación, planteado en el Capítulo

1, se busca analizar los factores del ámbito interno y externo a la organización que inciden en la etapa inicial de Fueradelacaja Soluciones E.I.R.L., prestando especial atención a los factores que corresponden al perfil del emprendedor.

Con base en los planteamientos teóricos existentes y la revisión que de ellos se ha hecho en el Capítulo 2, los tipos de variables que se han identificado corresponden al perfil del emprendedor, al interior de la organización y a su entorno. Como parte del ámbito del perfil del emprendedor, se estudian las variables “capital humano formal del emprendedor” y “capital humano informal del emprendedor”. Para analizar la influencia de estas variables en el crecimiento de Fueradelacaja Soluciones E.I.R.L., se estudia la relación que establecen con la variable “decisiones de gestión”, que corresponde al ámbito interno de la organización, y con la variable “macroentorno y entorno sectorial”, que pertenece al ámbito externo a la organización.

Para permitir el tratamiento de estas variables, se han definido y operacionalizado, de manera que sean susceptibles de ser medidas a través de indicadores. En la Tabla 11, se presenta los indicadores que se han planteado para cada variable de estudio. La selección de los indicadores responde a la revisión de los planteamientos teóricos del Capítulo 2, así como a su pertinencia con el sector de consultoría en innovación pública, las características de Fueradelacaja Soluciones E.I.R.L. y el perfil de su emprendedora. Así pues, se han elegido las variables que son significativas para el caso, de manera que se logre precisión y coherencia en la investigación.

Tabla 11: Variables y su operacionalización

Tipo de variable	Variable	Definición	Indicadores
Interna, del perfil del emprendedor	Capital humano formal	Conjunto de recursos y capacidades que posee el emprendedor como resultado de la formación académica y la experiencia profesional.	Nivel educativo alcanzado
			Tipo de experiencia laboral previa
			Red de contactos establecida
	Capital humano informal	Conjunto de recursos y capacidades que posee el emprendedor que no se derivan directamente de la formación académica y experiencia profesional.	Características sociodemográficas (edad, sexo, relación trabajo-familia)
			Tipo de motivación hacia el crecimiento de la microempresa
			Habilidades emocionales que influyeron en la etapa inicial del crecimiento de la microempresa
Interna, de la organización	Decisiones de gestión	Decisiones que se toman en los componentes operativos, administrativos y estratégicos para el desempeño y crecimiento de la empresa.	Tipos de decisiones de gestión que influyeron en la etapa inicial del crecimiento de la microempresa (operativas, administrativas, estratégicas)

Tabla 11: Variables y su operacionalización (continuación)

Tipo de variable	Variable	Definición	Indicadores
Externa	Entorno sectorial	Contexto competitivo en el que se desenvuelve la empresa, a partir de la confluencia de las fuerzas del mercado.	Intensidad del poder de negociación de clientes
			Intensidad del poder de negociación de proveedores
	Macroentorno	Contexto económico, político, social, tecnológico y cultural del territorio en que opera la empresa.	Nivel de demanda por servicios de consultoría en gestión pública
			Acceso al financiamiento que influyó en la etapa inicial del crecimiento de la microempresa

5. Técnicas de recolección de la información

La investigación aplica la entrevista semi estructurada y la revisión documental como técnicas de recolección de la información. Se han aplicado 15 entrevistas semiestructuradas, las cuales permiten profundizar en las experiencias de la emprendedora, (ex) trabajadores, consultores, clientes y aliados de Fueradelacaja Soluciones E.I.R.L. Además, los resultados se triangulan, pues la información brindada por cada fuente es contrastada para examinar su consistencia, profundizar en la interpretación y corregir posibles sesgos en el análisis. La revisión documental se ha aplicado para identificar y recoger datos relevantes para la investigación dentro de los archivos de Fueradelacaja Soluciones E.I.R.L.

6. Fuentes de información

El sujeto de estudio de esta investigación es la microempresa Fueradelacaja Soluciones E.I.R.L. Para abordar la influencia de los factores del perfil de la emprendedora en la etapa inicial de la microempresa, las fuentes de información primaria incluyen a la emprendedora, (ex) trabajadores, consultores, clientes y aliados. Cabe mencionar que la muestra se ha determinado de manera no probabilística, por conveniencia, para obtener información relevante. En la Tabla 12, se muestra la distribución de las unidades de análisis en cinco grupos y la cantidad de entrevistados.

En el Anexo F, se muestra cómo las variables, indicadores y preguntas se han asignado a cada unidad de análisis para el recojo de información. En el Anexo G, se detallan las guías de entrevista para cada unidad de análisis. En el Anexo H, se presenta la codificación de los entrevistados. En el Anexo I, se presentan los resultados del procesamiento estadístico de datos.

Tabla 12: Unidades de análisis y número de entrevistados

Unidades de análisis	Detalle	Número de entrevistados
UA1	Emprendedora	1
UA2	(Ex) Trabajadores	4
UA3	Consultores	5
UA4	Clientes	3
UA5	Aliados	2



CAPÍTULO 5: ANÁLISIS DE RESULTADOS

En este capítulo, se presenta la interpretación de los hallazgos del trabajo de campo realizado. Se profundiza en las relaciones significativas encontradas entre los factores del perfil de la emprendedora, las decisiones de gestión y el macroentorno y entorno sectorial en el marco de la etapa inicial del crecimiento de Fueradelacaja Soluciones E.I.R.L. Los resultados se muestran en dos secciones. En la primera sección, se describe la etapa inicial por la que ha transitado la microempresa. En la segunda sección, se caracterizan las relaciones encontradas entre los factores del perfil de la emprendedora y los otros factores internos y externos a la microempresa en esta etapa.

1. La etapa inicial de Fueradelacaja Soluciones E.I.R.L.

Fueradelacaja Soluciones E.I.R.L. se encuentra en una etapa inicial respecto del crecimiento. Para distinguir las fases que componen esta etapa inicial, se aplica la clasificación de Churchill y Lewis (1983). Durante sus cuatro años de vida, Fueradelacaja Soluciones E.I.R.L. ha pasado de una fase de existencia a una fase de supervivencia.

Para enriquecer la descripción de cada fase, se identifican las decisiones que toma la emprendedora en el nivel administrativo, operativo y estratégico, según lo planteado por Ansoff (1965).

1.1. Existencia

Desde que nació el 16 de febrero de 2017, Fueradelacaja Soluciones E.I.R.L. inició una fase de existencia que duró aproximadamente hasta fines de 2018. En esta fase, su nivel de ventas estuvo en un rango entre los S/800,000 a S/1'000,000, básicamente por dos proyectos grandes que representaban más del 90% de las ventas.

El compromiso de la microempresa fue gestionar estos proyectos, ganar clientes y cubrir operaciones, pero no se generó utilidad. Los beneficios estuvieron vinculados al conocimiento del ecosistema de emprendedores tecnológicos. Además, se establecieron relaciones de confianza con aliados involucrados con la innovación, tales como universidades, empresas y actores públicos de cinco regiones del país: Lima, Arequipa, Piura, La Libertad y Junín. El énfasis en esta fase estuvo en satisfacer a los clientes actuales e identificar clientes potenciales.

Todos los componentes de la gestión de la microempresa eran manejados por la emprendedora. La microempresa no contaba con sistemas operativos formales y la supervisión de las funciones consistía en la revisión de lo registrado por cada trabajador. La microempresa era

identificada directamente con la emprendedora y no se podía diferenciar de ella. Durante esta fase, la microempresa se caracterizaba por los aspectos señalados en la Tabla 13.

Tabla 13: Fueradelacaja Soluciones E.I.R.L.: Fase de existencia

Fase de existencia	
Nivel administrativo	<ul style="list-style-type: none"> • Organización contable incipiente • Distribución de responsabilidades incipiente • Estructura organizacional de dos niveles
Nivel operativo	<ul style="list-style-type: none"> • Débil estandarización de procesos • Mínimo control y seguimiento
Nivel estratégico	<ul style="list-style-type: none"> • Propuesta de valor en construcción • Establecimiento de relaciones de confianza con clientes y aliados • Planeamiento no operativizado • Débil gestión de la marca

1.2. Supervivencia

La fase de supervivencia de Fueradelacaja Soluciones E.I.R.L. se puede observar desde inicios del 2019 a la actualidad. Las ventas se estabilizaron en un rango de S/350,000 a S/500,000 y la utilidad pasó a ser positiva. Cabe mencionar también que, en el 2020, debido a la crisis sanitaria mundial de la Covid-19, su nivel de ventas tuvo un estancamiento en el primer semestre. En este contexto de emergencia, y en general, la microempresa no ha podido acceder a fuentes de financiamiento externas, debido a que los requisitos de las instituciones bancarias son muy restrictivos con las microempresas.

Hemos tenido muchas dificultades para el financiamiento porque nosotros tenemos que ir construyendo una historia crediticia que no tenemos. Por eso, también diría que estamos en la etapa inicial. Nos ha sido muy difícil acceder al FAE-MYPE y a todos esos financiamientos que están dirigidos a empresas que ya tienen una historia crediticia. [...] Las condiciones que ponen las instituciones financieras no están a nuestro alcance. [...] En los bancos nos es todavía complicado porque nos piden historia crediticia. Y nunca vamos a construir historia crediticia hasta que nos presten. [...] Existen fuentes de financiamiento, pero creo que las condiciones de ese acceso son todavía complejas para nosotros, las tasas de interés son muy altas (Angélica Matsuda, comunicación personal, 9 de diciembre, 2020).

Sin embargo, a pesar del contexto de emergencia, las operaciones no se detuvieron y se logró retomar las ventas en el segundo semestre. El número de proyectos y el número de consultores involucrados en los proyectos aumentaron. La preocupación de la microempresa ha sido ganar eficiencia en sus operaciones y comunicar su propuesta de valor. La microempresa ha estado orientada a identificar y aprovechar los activos con los que cuenta a fin de potenciar las

ventas. Así pues, se ha dedicado a fortalecer su relacionamiento con aliados como parte de su estrategia de crecimiento.

Algunos componentes de la gestión de la microempresa han pasado a ser gestionados por terceros, como la contabilidad y la asesoría legal. La microempresa cuenta con sistemas operativos formales y la supervisión de las funciones está a cargo de la Gerente de Proyectos. La microempresa es vinculada aún con la emprendedora, pero ha logrado fortalecer su identidad en el nicho de mercado, donde ya se reconoce su presencia como empresa consultora.

Hemos calentado motores y están llegando proyectos más seguidos, hay mayor conocimiento de quiénes somos nosotros y las cosas que hacemos y, por nuestra parte también, un mayor conocimiento de con quiénes queremos trabajar y cómo armamos los proyectos. De hecho, ya hay un aprendizaje que hemos pasado, por eso, creo que estamos en esa fase de sacar la cabeza, alzar el vuelo, pensando en que todavía tenemos un montón por delante. Me refiero a los sueños de Fueradelacaja, que no son cosas chiquitas, sino que vemos a Fueradelacaja siendo global, dando empleo a un montón de gente. Entonces, si lo viera desde estas metas, estaríamos en la fase inicial. (Angélica Matsuda, comunicación personal, 9 de diciembre, 2020).

En esta fase, la microempresa presenta las características que se muestran en la Tabla 14.

Tabla 14: Fueradelacaja Soluciones E.I.R.L.: Fase de supervivencia

Fase de supervivencia	
Nivel administrativo	<ul style="list-style-type: none"> • Gestión contable tercerizada • Responsabilidades y funciones definidas • Estructura organizacional de tres niveles
Nivel operativo	<ul style="list-style-type: none"> • Estandarización de procesos • Mayor control y seguimiento de los procesos
Nivel estratégico	<ul style="list-style-type: none"> • Definición clara del modelo de negocio • Fortalecimiento de relaciones con clientes y aliados • Planeamiento operativizado • Mayor gestión de la marca

A partir de la caracterización de los rasgos de la microempresa en cada fase, se pueden distinguir los tipos de decisiones de gestión que han incidido en su etapa inicial. Así pues, se encuentra que las decisiones más trascendentes en términos de ventas se han dado en el ámbito operativo y estratégico, mientras que las decisiones en el ámbito administrativo han servido para ordenar los roles y funciones de soporte.

Ya que se ha descrito la evolución de Fueradelacaja Soluciones E.I.R.L., corresponde analizar cómo los factores del perfil de su emprendedora, Angélica Matsuda, han influenciado en la etapa inicial. Luego, se estudiará las relaciones que se han dado entre los factores del perfil de

la emprendedora y las decisiones de gestión operativas y estratégicas de la microempresa, en respuesta a los factores del entorno sectorial y macroentorno. Cabe mencionar que el procesamiento de estos factores se ha realizado a partir de un software para investigaciones cualitativas. Los resultados estadísticos obtenidos se exponen en el Anexo I.

2. Perfil del emprendedor y su importancia relativa en la etapa inicial de Fueradelacaja Soluciones E.I.R.L.

Respecto del perfil de la emprendedora, Angélica Matsuda, se ha encontrado que los factores que corresponden a su capital humano formal han ejercido una influencia directa en la etapa inicial de Fueradelacaja Soluciones E.I.R.L. en términos de las operaciones y ventas del negocio. Por otro lado, los factores de su capital humano informal han contribuido de manera indirecta en esta etapa inicial, a través de la formación de la cultura de la organización. A continuación, se analiza los efectos de cada tipo de capital humano en la etapa inicial de la microempresa. Además, se estudia la relación que tienen los factores del perfil de la emprendedora con los factores internos y externos a la microempresa.

2.1. Capital humano formal

Como parte del capital humano formal de la emprendedora, se analizaron los factores de nivel educativo, experiencia laboral y red de contactos. Dado que estos factores están conectados, en la explicación de la importancia relativa de cada factor intervienen referencias a los otros factores. Solo para efectos de un ordenamiento de la información, se ha preferido presentar los resultados en acápites separados.

2.1.1. Nivel educativo

Aunque el nivel educativo alcanzado por la emprendedora es alto, ella considera que no ha sido un factor determinante en la etapa inicial de Fueradelacaja Soluciones E.I.R.L., ya que su educación no genera una ventaja competitiva para la microempresa. Esta percepción es compartida con algunos ex trabajadores, consultores, clientes y aliados. La importancia que se le atribuye al nivel educativo de la emprendedora es baja al ser contrastada con los demás factores de su capital humano formal.

Creo que el nivel educativo formal es bien importante, pero creo que es mucho menos importante que la experiencia. Pienso que el tema de la experiencia que uno puede haber ganado en las cosas que uno hace o uno ha hecho en las diferentes etapas de tu vida, los contactos que has ganado, las ideas con las que te has confrontado, las tomas de decisiones que has tenido que hacer es mucho más importante que la educación formal. [...] Siento

que en mi caso la educación formal es importante, pero es lo que menos ayuda a Fueradelacaja (Angélica Matsuda, comunicación personal, 9 de diciembre, 2020).

No obstante, es necesario apuntar que la formación como economista le ayuda a la emprendedora a abstraer la realidad y plantear escenarios, capacidad que es útil para generar soluciones a las problemáticas que abordan las consultorías en innovación pública. Además, la especialización que tuvo en política tributaria internacional le ha permitido desarrollar un conocimiento más profundo de las políticas públicas y una visión global que aplica en el alcance de los proyectos de la microempresa.

Por ello, los trabajadores destacan la utilidad de la formación académica de la emprendedora en la etapa inicial de la microempresa en términos de su capacidad de abstracción y pensamiento estratégico.

Angélica, como sabes, es una persona que ha estudiado y tiene cierto nivel de conocimiento desarrollado. Pero, además, como parte de su formación, ha generado un nivel de capacidad de pensamiento estratégico que creo que es una competencia bien importante para poder sacar adelante el emprendimiento. Tiene una capacidad bastante buena en el pensar a largo plazo, en pensar en lo que otras miradas no necesariamente se están fijando. Creo que eso es sumamente importante (Raquel Rebolledo, comunicación personal, 12 diciembre, 2020).

El hecho de que los trabajadores señalen la importancia de la formación de la emprendedora en la etapa inicial de la microempresa se debe a que han interactuado con ella en espacios de planeamiento y discusión sobre la gestión de la microempresa. En este sentido, se podría argumentar que el nivel educativo de la emprendedora ha influenciado en la toma de decisiones estratégicas de la microempresa. Sin embargo, para estas decisiones también se requiere del factor experiencia laboral, que tiene un peso mucho mayor en la formación de capacidades de la emprendedora para la gestión estratégica. Así pues, el nivel educativo de la emprendedora tiene una influencia menos significativa que los factores de experiencia laboral y red de contactos de la emprendedora en la etapa inicial de la microempresa.

La vinculación que se ha encontrado entre el nivel educativo de la emprendedora y su experiencia laboral responde a que sus grados de formación académica han sido requisitos para empezar a trabajar en el sector público y privado. El nivel educativo, entonces, actúa como una condición habilitante para el inicio de la experiencia laboral de la emprendedora. Sin embargo, el peso de la experiencia laboral recae en el desempeño que la emprendedora ha tenido en sus diferentes puestos de trabajo. Por ello, el nivel educativo solo queda como condición que posibilita el desarrollo del factor experiencia laboral.

Así pues, la formación académica de la emprendedora ha hecho posible que la emprendedora inicie la acumulación de experiencia laboral previa a la creación de la microempresa. No ocurre lo mismo entre el nivel educativo y la red de contactos, pues esta deriva y está más ligada a la trayectoria profesional y reputación de la emprendedora

No necesariamente creo que el tema de ser economista es lo que aportaría Angélica ahorita en Fueradelacaja porque creo que lo de ella está más relacionado a su formación de líder, la cual ha desarrollado por los cargos que ha ocupado (Rocío Castillo, comunicación personal, 7 de diciembre, 2020).

En ese sentido, la experiencia previa de la emprendedora en el sector público es lo que le ha permitido a la microempresa responder a las necesidades de los clientes de manera efectiva, independientemente de la profesión de la emprendedora.

Angélica, para efectos de dirigir un equipo como gestora de Fueradelacaja, yo diría que más que su formación académica, tiene que ver la experiencia. Ella podría tener otra profesión, pero la experiencia es lo que la ha llevado a hacer varias cosas, a participar en varios proyectos del Estado, creo que eso tiene más valor para efectos de una dirección de Fueradelacaja (María Teresa Pérez-Bonany, comunicación personal, 19 de diciembre).

En contraste, existe muy poca vinculación entre el nivel educativo de la emprendedora y su red de contactos. En la etapa inicial de la microempresa, ha sido clave el relacionamiento con su red de contactos para generar ventas, pues esta red le permite a la microempresa obtener recursos valiosos como información oportuna y conocimiento experto. Sin embargo, el nivel educativo de la emprendedora no guarda una relación significativa con este relacionamiento.

Si bien yo sé que la formación académica que ella ha recibido es muy buena. Creo que, con esta red de contactos, esta formación académica es casi casi aplastada por la actitud, por la atención, la capacidad de diálogo, la apertura de ideas, las ganas de hacer las cosas distintas y eficientes. Creo que eso es mucho más avasallante que el nivel académico (Isaac Cazorla, comunicación personal, 16 de diciembre, 2020).

Estos resultados no restan el valor *per se* que tiene la educación formal de la emprendedora, sino que muestran que el nivel educativo alcanzado por la emprendedora no ha influido significativamente en la etapa inicial de la microempresa. Son la experiencia laboral en el sector público y de cooperación internacional, así como la red de contactos generada, los factores que influyen directamente en las operaciones y ventas de la microempresa.

2.1.2. Experiencia laboral

La percepción de la emprendedora sobre la influencia de su experiencia laboral en la etapa inicial de Fueradelacaja Soluciones E.I.R.L coincide con la percepción de todos los trabajadores, ex trabajadores, consultores, clientes y aliados entrevistados en que ha sido un factor determinante. La influencia positiva de la experiencia laboral de la emprendedora sobre la etapa inicial de la microempresa se puede observar en tres aspectos puntuales: ahorro de recursos, enfoque en el cliente y confiabilidad. De esta manera, ha sido posible que Fueradelacaja Soluciones E.I.R.L. logre efectividad y empiece a construir un nicho de mercado. A continuación, se presentan estos aspectos.

a. Ahorro de recursos de la microempresa

La curva de aprendizaje que la emprendedora ha ganado a través de su trayectoria profesional ha sido aprovechada por la microempresa rápidamente como *know how* necesario para desarrollar técnicamente los proyectos para el sector público y la cooperación internacional, ahorrando recursos como tiempo y asesorías externas.

La experiencia acumulada de la emprendedora, tanto en el sector público como en la cooperación internacional, ha permitido que la microempresa pueda generar soluciones a medida y de manera oportuna para los clientes. Así pues, la experiencia de la emprendedora en gestión estratégica de proyectos es un recurso importante para que la microempresa gane eficiencia en la formulación técnica de la propuesta personalizada para cada cliente.

Lo que yo aprendí en SUNAT, más que de tributación, fue a pensar en proyectos. Aprendí a pensar en una metodología diferente, a pensar de la nada en una estrategia para que las pequeñas empresas tributen y así salió el RUS. [...] Lo que yo aprendí fue a armar proyectos y eso es lo que me ha servido un montón en Fueradelacaja. En la cooperación, armábamos proyectos y eso implicaba el monitoreo, contratar gente, decidir, pensar estratégicamente, hacer un planeamiento que decantara en resultados. Eso es lo que hago en Fueradelacaja hoy y me ha ayudado mucho a cómo armar los proyectos, cómo planificar las actividades que tengan una orientación a resultados (Angélica Matsuda, comunicación personal, 9 de diciembre, 2020).

Por su parte, los aliados también consideran que la experiencia de la emprendedora en la gestión de proyectos de desarrollo desde la cooperación internacional para el sector público resulta clave para que Fueradelacaja Soluciones E.I.R.L. pueda responder a los requerimientos de las entidades públicas como clientes.

Yo conozco a Angélica desde el 2008 cuando ella estaba con Juan Carlos Matthews en un proyecto de USAID que tenía una intervención de apoyo a las PYME bastante grande. Yo creo que esa etapa fue bien importante porque le dio una visión sistémica para el manejo de los proyectos. Sobre todo, tomando en cuenta que los americanos tienen un nivel de planeamiento bastante estricto y comprometido con los resultados en los proyectos que ejecutan. Yo creo que eso fue, desde mi punto de vista, la experiencia importante de lanzamiento en términos de formación en consultoría, en entender los proyectos, entender las intervenciones desde la cooperación y el sector público porque era un proyecto que tenía como contraparte al sector público (Oscar Mendoza, comunicación personal, 17 de diciembre, 2020).

En esa línea, la experiencia de la emprendedora ha sido fundamental para la etapa inicial de la microempresa, pues es un activo que ha permitido desarrollar eficazmente consultorías de alto grado de complejidad con el sector público, lo que ha servido para empezar a desarrollar un nicho de mercado.

En la consultoría que tuvimos, sin duda, ha tenido mucho peso el hecho de que Angélica conozca tanto al sector público para poder diseñar este sistema de medición de la calidad de los servicios públicos y poder tener la pensada desde el marco conceptual hasta toda la propuesta de modelo operacional del sistema. Ahí ha sido clave el conocimiento de la gestión pública y del sector que ha tenido ella (Raquel Rebolledo, comunicación personal, 12 de diciembre, 2020).

b. Enfoque de la microempresa en las necesidades del cliente

La microempresa ha incorporado estratégicamente la experiencia de la emprendedora desde una institución proveedora de servicios al Estado en el diseño y entrega de sus productos para adecuarlos a lo que valora el sector público, con lo que ha logrado un enfoque real en las necesidades del cliente, que contribuye a la satisfacción de este.

La experiencia de la emprendedora ha ayudado a que la microempresa disponga de un mejor conocimiento de las necesidades de sus clientes y responda a ellas con las características que estos valoran en el producto: responsabilidad, precisión, pertinencia y oportunidad. En la microempresa, este conocimiento sirve para orientar a los trabajadores y consultores hacia la calidad, a través del compromiso de la microempresa con los productos a entregar, incluso al nivel de detalle.

La responsabilidad de las decisiones y del trabajo en el Consejo era muy grande porque mi jefe era el ministro y su jefe era el presidente. Por eso, me acostumbré a ser muy

responsable y exigente al nivel del detalle de lo que decimos y hacemos. Esto ha influido en Fueradelacaja porque, si bien somos flexibles en los temas que abordamos en los proyectos, una vez que nos metemos de lleno en un proyecto, somos muy rigurosos con lo que decimos y cómo lo decimos y le prestamos mucha atención a los detalles. Esa rigurosidad técnica y disciplina en la toma de decisiones viene de estas experiencias en el sector público. Nosotros somos una empresa chiquita, pero nos hemos acostumbrado a tomar las decisiones como si fueran grandes decisiones de una corporación, siempre con el nivel de rigurosidad y detalle, buscando siempre dar lo mejor, lo máximo, sobre todo por los beneficiarios de los clientes que tenemos (el sector público). Así estamos hablando de pacientes, sector productivo, empresas que requieren servicios empresariales, etc. Sentimos la responsabilidad en Fueradelacaja de no fallar y de hacerlo siempre bien (Angélica Matsuda, comunicación personal, 9 de diciembre, 2020).

Asimismo, la experiencia de la emprendedora en instituciones de cooperación internacional que han brindado servicios al sector público se valora como recurso importante para la microempresa en su rol de proveedor del Estado. Gracias a esta experiencia, la microempresa ha podido desempeñarse efectivamente en la relación con sus clientes del aparato estatal.

Creo que ese es uno de los puntos más beneficiosos y favorables que ha tenido Angélica en el desarrollo de su emprendedurismo. Primero, ella conoce muy bien cómo funciona el Estado. Sabe lo que significa poder mover el aparato estatal al interior de las instituciones. Y también tiene la experiencia de estar del otro lado prestando un servicio al Estado. Yo creo que esas dos variables han ayudado mucho para que ella pueda ofrecer un servicio que se ajuste a las necesidades de los clientes, pero también que sea un servicio que se pueda cumplir en los tiempos y en las condiciones que ella evalúa. En realidad, a veces uno se puede comprometer con el Estado con muchas cosas. De ahí a que puedas ejecutarlos en los tiempos y en las formas, tienes que conocer el Estado para que puedas acertar en esos aspectos. En verdad, es bien complicado prestar servicios al Estado. El Estado es a veces más complejo de lo que uno puede imaginarse. Yo creo que su paso por el Estado es definitivamente beneficioso para este emprendimiento (Verónica Lazo, comunicación personal, 21 de diciembre, 2020).

Además, la experiencia profesional de la emprendedora ha ayudado a definir la propuesta de valor de la microempresa hacia el fin mayor de sus clientes, que es la generación de valor público en beneficio de los ciudadanos. Por ello, Fueradelacaja Soluciones E.I.R.L. puede sintonizar con el enfoque de los clientes y responder a sus requerimientos.

Pasé al MEF al gabinete de asesores de ministro. Allí me pusieron el reto de cómo hacer que las municipalidades hicieran reformas, no sabían cómo obligarlas a hacerlo para que funcione. Este reto me ayudó mucho a meterme en la pensada del modelo y en los incentivos que están detrás de las personas. [...] Allí aprendí a enfocar los proyectos desde lo que les interesa a los beneficiarios en los que queremos impactar, de lo que necesitan los usuarios. Esto ha sido muy potente para Fueradelacaja porque siempre estamos pensando qué cosa está buscando el cliente de PCM o qué cosa está pensando el cliente de EsSalud, pero nos interesa, además, cómo va a impactar en la vida del asegurado. En Fueradelacaja, nosotros siempre estamos pensando en cuál va a ser el impacto. Esa mirada de no perder de vista el cliente, pero sobre todo al beneficiario, es lo que está muy presente en Fueradelacaja (Angélica Matsuda, comunicación personal, 9 de diciembre, 2020).

c. Confiabilidad de la microempresa

La experiencia de la emprendedora en puestos de liderazgo en el sector público ha ejercido también un rol importante en la etapa inicial de la microempresa en tanto que el trabajo que ha realizado Angélica Matsuda es un referente que genera confianza en el trabajo de Fueradelacaja Soluciones E.I.R.L., elemento significativo para las ventas. Aquí se observa cómo la identificación de la microempresa con la emprendedora en la etapa inicial puede traer beneficios para la microempresa.

La experiencia de Angélica en el sector público todavía es reciente. El cargo que ha ocupado ha sido uno de mucha visibilidad. La gente que está en el sector público identifica todavía a Angélica Matsuda como una funcionaria pública que ha tenido un nivel alto. Eso le ayuda a relacionarse a Fueradelacaja con el sector público, pues este reconoce esa trayectoria y sabe qué participación ha tenido Angélica en el diseño de políticas públicas, medidas para mejorar la competitividad, etc. Esa exposición que ha tenido Angélica en el sector público ayuda mucho a Fueradelacaja porque ella para el sector público no es una persona desconocida, sino una persona que ha tenido una trayectoria buena y respetable, que dentro de su trabajo en el sector público ha realizado iniciativas que los funcionarios que están ahora reconocen como interesantes (Aldo Chaparro, comunicación personal, 9 de diciembre, 2020).

Para los clientes, la experiencia de la emprendedora en el sector público ha sido determinante para la contratación de Fueradelacaja Soluciones E.I.R.L. en las consultorías, tanto por sus años de trayectoria como por el acceso que tiene a entidades gubernamentales con las que se busca generar alianzas.

Nosotros en el sector en el que estamos ya vamos a nombres que sabemos que conocen mucho del sector. Al final cada uno dependiendo de lo que necesite sabe por dónde va ir por el tema de consultoría. [...] (Angélica) Nos resultó interesante por las experiencias que tenía. [...] Y justamente porque nosotros ahí queríamos trabajar con alianzas con el sector público y en toda su experiencia también venía eso. Nos resultó bien interesante y con mucha experiencia (Mar Alonso, comunicación personal, 20 de diciembre, 2020).

Asimismo, los clientes reconocen que la experiencia de la emprendedora en cargos directivos ha ayudado a que Fueradelacaja Soluciones E.I.R.L. gestione sus proyectos desde una mirada ejecutiva, orientada al logro de resultados.

En términos de la gestión de Angélica en Fueradelacaja, creo que la experiencia es fundamental. El trabajo, la experiencia que ha tenido Angélica en estos tipos de puestos te permite mirar un poco más arriba al proyecto como tal. Te puede dar una mirada realmente diferente, eso es sumamente valioso en términos de dirección, de cómo ella puede manejar el proyecto para que desemboque en algo bien (María Teresa Pérez-Bonany, comunicación personal, 19 de diciembre, 2020).

En suma, la experiencia laboral de la emprendedora ha ejercido una influencia considerable en la etapa inicial de la microempresa, pues se ha traducido en ventajas para las operaciones y las ventas. El valor de la experiencia laboral de la emprendedora ha sopesado las necesidades de inversión en personal experto, así como el tiempo para acceder a este recurso; lo cual ha permitido que las operaciones de las consultorías se realicen en menor tiempo. Además, la experiencia laboral de la emprendedora provee confianza en la microempresa, lo que ha sido clave para las ventas.

2.1.3. Red de contactos

La emprendedora percibe que su red de contactos ha sido un factor importante en la etapa inicial de la microempresa. Los trabajadores, ex trabajadores, consultores, clientes y aliados coinciden en esta percepción. Se ha encontrado que la influencia del factor red de contactos se expresa en tres aspectos de la microempresa: acceso a intangibles, relacionamiento con proveedores y capacidad de articulación de actores. Por ello, ha sido posible que Fueradelacaja Soluciones E.I.R.L. desarrolle su ventaja competitiva en el sector. A continuación, se presentan estos aspectos.

a. Acceso de la microempresa a intangibles

La red de contactos de la emprendedora ha sido determinante en la etapa inicial de la microempresa, en tanto le ha provisto de recursos intangibles relevantes para las consultorías. Así

pues, Angélica Matsuda señala: “Mi red de contactos ha sido útil para Fueradelacaja de un montón de formas. [...] Los contactos ayudan muchísimo porque ese contacto te lleva a otro contacto, entonces, te genera conocimiento, cliente, equipos, como los consultores, recursos y nuevas ideas, aliados” (comunicación personal, 9 de diciembre, 2020).

Esta red de contactos está vinculada directamente con la experiencia laboral de la emprendedora, pues este ha sido el espacio en el que se han construido las relaciones de confianza. Se observa pues que la experiencia ha sido una condición habilitante para el desarrollo de la red de contactos de la emprendedora.

Ella ha sabido aprovechar las oportunidades y rentabilizarlas, por así decirlo, a manera profesional. Con el trabajo que ella hizo en SUNAT, [...] lo mismo cuando estuvo en el Ministerio de Economía y Finanzas, en USAID. Ella ha venido a lo largo de toda su vida capitalizando estas relaciones profesionales y personales. Y en el momento en que se creó Fueradelacaja, creo que eso fue, más allá de lo que tú puedas aportar económicamente o materialmente, el gran aporte: esta red de contactos a nivel público y privado. Es fundamental. Creo que sin esa red de contactos Fueradelacaja no estaría donde está o no llegaría a donde llega (Andrea Suarez, comunicación personal, 20 de diciembre, 2020).

Cabe señalar que el vínculo entre la red de contactos de la emprendedora y su experiencia laboral está mediado por la calidad del trabajo que ha ejercido la emprendedora en las diversas instituciones en que se ha desempeñado. Así pues, para que esta red de contactos sea útil a la microempresa, ha sido necesario que la reputación formada por la emprendedora a lo largo de su trayectoria sea muy positiva.

También es porque a lo largo de su vida profesional ella ha hecho un buen trabajo. Porque una cosa es tener contactos, pero si no has hecho bien tus cosas, si no has trabajado bien, si no ha dado frutos tu trabajo o tu trabajo ha sido mediocre, esa red de contactos te sirve de muy poco, pues ¿para qué vamos a llamar a esa persona? Creo que Fueradelacaja es un *business case* sobre cómo gerenciar el capital de recurso humano y profesional que haces a lo largo de tu vida (Andrea Suarez, comunicación personal, 20 de diciembre, 2020).

La microempresa ha aprovechado la red de contactos de la emprendedora como una fuente gratuita de conocimiento experto e información oportuna, que le ha permitido ganar en cuanto a calidad en la formulación de sus proyectos.

La red de contactos de Angélica es muy importante para Fueradelacaja porque en muchos proyectos se necesita del tiempo de expertos que ayudan con su opinión como persona

que sabe y a los que no necesariamente les vas a pagar. En la trayectoria profesional que ha tenido Angélica Matsuda, ella está muy bien relacionada con este grupo de expertos. Indistintamente del partido político del gobierno de turno, estas personas son reconocidas por su trayectoria y sus opiniones son respetadas como opiniones de expertos. Es bueno siempre recurrir a ellos para validar los planteamientos de Fueradelacaja. Estas opiniones de expertos son respetadas también por los funcionarios públicos. Estos expertos representan un activo para cuando Fueradelacaja quiere convocar algo (Aldo Chaparro, comunicación personal, 9 de diciembre, 2020).

b. Relacionamiento de la microempresa con proveedores

A partir de la red de contactos de la emprendedora, la microempresa dispone de un abanico de proveedores potenciales, es decir, de consultores especialistas en diversos temas de desarrollo, de los que posee referencia directa y a los que puede convocar rápidamente.

Un factor de competitividad son los contactos. Sobre todo, porque una consultoría es especializada. Uno no tiene todas las competencias, la red de contactos complementa competencias y capacidades sobre aspectos tecnológicos, sobre aspectos legales. Ella tiene para cada área temática, digamos que ella llega a aspectos de más alto nivel a nivel nacional. Incluso podría decirse que sus redes llegan también a espacios internacionales. Pocas personas pueden decir en el país tener estas competencias (William Muñoz, comunicación personal, 7 de diciembre, 2020).

Asimismo, un beneficio derivado de la amplitud y relaciones de confianza de la red de contactos de la emprendedora es el poder de negociación que logra frente a los consultores, quienes no solo obtienen una retribución económica por sus servicios, sino un valor intangible en términos de exposición y reputación frente a esta red de contactos. Por un lado, la microempresa logra un cierto grado de control sobre la calidad de los productos que los consultores realizan.

Angélica conoce a la mayoría de los consultores a los que llama. Entonces, es un *win-win* para los consultores que llama porque ella le va a dar nombre a esos consultores en las reuniones a las que vaya. Ella va a decir: "En mi equipo, en la consultoría, está trabajando Pepito Pérez". Pepito Pérez puede ser muy conocido, pero no en todos los ámbitos definitivamente. Entonces, Fueradelacaja le está dando un *upgrade*. [...] En el tema de los consultores, creo que ella sí maneja eso de "Hemos trabajado juntos. Te recomiendo a esta persona que ha trabajado muy bien". Puede pasar que en el camino los consultores se pueden salir del plato, entregan el producto cuando les da la gana, no hacen el trabajo comprometidamente, pero en ese caso, Angélica no los vuelve a llamar para nada. Ellos

pierden la oportunidad de poder establecer una relación laboral de confianza con Fueradelacaja (Andrea Suarez, comunicación personal, 20 de diciembre, 2020).

Por otro lado, el valor adicional que reconocen los consultores al trabajar con Fueradelacaja Soluciones E.I.R.L. es un aspecto a favor de la microempresa en la negociación de los precios de sus servicios. En ese sentido, gracias a la red de contactos de la emprendedora, la microempresa tiene mayor poder frente a los consultores.

Si es una consultoría super interesante tienes que ver tu costo de oportunidad, en participar en algo así, conocer a la gente, pero ganar menos de lo que planeabas. [...] Depende de la realidad de cada uno de los consultores ver si están dispuestos a bajar un poco su tarifa por las cosas no monetarias que les da la misma consultoría (Verónica Lazo, comunicación personal, 21 de diciembre, 2020).

c. Capacidad de la microempresa para articular actores

La red de contactos de la emprendedora ha sido importante para que la microempresa desarrolle la capacidad de articular actores de distintos sectores y niveles de gobierno para la discusión de problemas públicos. Esta capacidad conforma la ventaja competitiva de la microempresa, ya que este poder concentrado es escaso y difícil de conseguir, en tanto no se compra, sino que se deriva de la confianza de los contactos.

Y otro aspecto es que la red de contactos que tengo es de buenos contactos, en el sentido de que son relaciones de confianza, o sea, no son solo conocidos, es gente que está dispuesta a trabajar con Fueradelacaja, aunque Fueradelacaja fuera un total desconocido, pero que confía en el tipo de proyectos que nosotros queremos comprar y en el tipo de resultados que queremos lograr. [...] En Fueradelacaja no le tenemos miedo ya a nada porque en realidad juntar empresas es algo que hacemos, juntar aliados en torno a una idea es lo que sabemos hacer. [...] Hacer contactos, usar contactos, aprovechar el juntar en torno a ideas es algo a lo que no le tenemos miedo, es algo fácil, que podemos hacer rápidamente (Angélica Matsuda, comunicación personal, 9 de diciembre, 2020).

Las relaciones de confianza entre la emprendedora y su red de contactos han sido determinantes para que la microempresa sea capaz de alcanzar y congregar diversidad de actores públicos, privados y académicos, cuya participación es decisiva para lograr encaminar las propuestas realizadas hacia la implementación y sostenibilidad.

Además de ser buena profesional, también tiene un factor humano bien importante. Es una persona que genera confianza en las personas. Eso tal vez se podría enfocar más ligado a los contactos. Si ha podido construir contactos a lo largo de su carrera es por el

buen trabajo que ha venido realizando en sus distintos retos profesionales, pero también por esa capacidad más humana de poder generar vínculos y confianza con las personas. Y creo que ese es un aspecto bien importante. Sin duda, poder tener contactos es uno de los aspectos que te permiten abrir puertas, sobre todo, para Fueradelacaja (Raquel Rebolledo, comunicación personal, 12 de diciembre, 2020).

Es importante señalar que la red de contactos de la emprendedora le permite a la microempresa acceder, no solo a actores que han tratado directamente con la emprendedora, sino a los contactos de sus contactos, es decir, es una red cuya posibilidad de expansión es muy alta, considerando que sus contactos son personas que ocupan cargos directivos en distintas instituciones del sector público y privado nacional e internacional.

También el hecho de haber interactuado en ese nivel alto con distintos funcionarios, le permite mantener relaciones y facilidad para llegar a ellos, lo que es importante para Fueradelacaja. Por ejemplo, si en Fueradelacaja hubiera otra persona, tal vez un ingeniero industrial que ha trabajado en el sector privado, pero sin exposición al sector público, a las personas que están en el sector público ese nombre no les va a decir nada. En cambio, el nombre de Angélica Matsuda les suena conocido, tal vez han interactuado con ella antes. Por tanto, a Angelica Matsuda le es fácil desde pedir una reunión hasta convocar a alguien que toma las decisiones. Si quieres en una reunión a alguien que toma las decisiones, es más fácil cuando quien lo está convocando ha tenido ese nivel directivo (Aldo Chaparro, comunicación personal, 9 de diciembre, 2020).

Además, esta red de contactos valora la experiencia en gestión pública de la emprendedora y, en ese sentido, proyecta esa valoración positiva hacia la microempresa. Esta recomendación boca a boca que brinda la red de contactos permite al cliente ganar confianza en el *expertise* de la microempresa antes de una venta.

Mi red de contactos también nos sirve en Fueradelacaja para los clientes. Yo venía del sector público, entonces era como también tener una demanda ahí porque mucha gente conocía cuál había sido mi trabajo antes. Y aunque no conocieran a Fueradelacaja, si era algo de gestión pública, sabían que Fueradelacaja lo podía hacer. Entonces, la red de contactos nos ayudó a Fueradelacaja a conseguir consultores, clientes y a sumarnos también a proyectos (Angélica Matsuda, comunicación personal, 9 de diciembre, 2020).

Así pues, la red de contactos de la emprendedora ha tenido una influencia considerable en la etapa inicial de la microempresa, pues ha facilitado obtener de manera oportuna y directa recursos intangibles valiosos para las consultorías, tales como ideas, información confiable y conocimiento experto. Le ha permitido relacionarse con una mayor cuota de poder frente a sus

proveedores. Además, la red de contactos de la emprendedora ha sido un elemento fundamental para que la microempresa pueda articular actores de diversos sectores, lo que constituye actualmente su ventaja competitiva en el mercado.

2.2. Capital humano informal

El capital humano informal de la emprendedora incluye sus características sociodemográficas, motivación hacia el crecimiento y habilidades emocionales. Los resultados muestran que el capital humano informal ha influido de manera indirecta en la etapa inicial de Fueradelacaja Soluciones E.I.R.L., principalmente en términos de la cultura organizacional. En el capital humano informal, los factores también guardan relaciones de vinculación entre sí. A continuación, presentamos los resultados por cada factor.

2.2.1. Características sociodemográficas

Los factores que se han analizado dentro de las características sociodemográficas son la edad, sexo y relación trabajo-familia de la emprendedora.

La emprendedora tiene 50 años de edad. Al respecto, la emprendedora percibe que su edad no ha sido un aspecto considerable en la etapa inicial de la microempresa. La mayoría de los trabajadores, ex trabajadores, consultores, clientes y aliados coinciden en señalar que la edad de la emprendedora no es un elemento restrictivo para la microempresa. No obstante, sí consideran que su edad ha permitido una mayor trayectoria, por lo que estaría vinculada con su experiencia laboral.

Sí habría diferencia entre tener 20 y tener 50, pero creo que per se entre los 35 y los 50 no es la edad lo que marca la diferencia. No es la edad lo que más aporta a Fueradelacaja. Es la experiencia, las tomas de decisiones, los contactos acumulados. Obviamente esto guarda una relación con la edad, porque si tengo más años, tengo más tiempo para poder crear contactos, ganar experiencia. Sin embargo, puede tener 20 años y tener más contactos que alguien más viejo. Creo que la edad no es un factor (Angélica Matsuda, comunicación personal, 9 de diciembre, 2020).

La edad de la emprendedora al empezar su recorrido profesional fue alrededor de los 20 años. En tal sentido fue una condición habilitante para que haya podido iniciar la acumulación de experiencia laboral hasta la actualidad.

No identificaría tanto la edad de Angelica como un factor relevante para el éxito de Fueradelacaja, sino un poco más la trayectoria. Lo que pasa es que a veces edad y trayectoria suelen venir juntas. No niego que una persona de 30 o 35 años pueda crear

una empresa si ya ha logrado construir un nombre rápidamente (Aldo Chaparro, comunicación personal, 9 de diciembre, 2020).

Creo que más que la edad, lo que yo valoro en el caso de Angélica es el tema de la experiencia. Definitivamente, mientras seas una persona más grande, obviamente tienes más experiencia, has aprendido más, has vivido más. No lo relacionaría tanto con la edad, porque como te digo ahorita hay gente que a los cuarenta años también puede lograr muchas cosas (Rocío Castillo, comunicación personal, 7 de diciembre, 2020).

Por otro lado, la edad de la emprendedora se relaciona con la madurez en las habilidades emocionales que ha desplegado ante situaciones de conflicto, fracaso, incertidumbre y riesgo en la microempresa.

Ese *background* que tiene ayuda mucho a Fueradelacaja porque ella ya tiene un recorrido profesional bastante amplio, una experiencia también a nivel vivencial, como persona. Ahora es capaz de asumir los fracasos como aprendizajes y verlos como oportunidades para lograr cambios. [...] También ha aprendido cómo liderar personas con diferentes características y temperamentos. En el sector público, las personalidades y los egos cambian muchísimo. Entonces, ella ya sabe cómo lidiar con este ego que a veces se da en el sector público, de "Yo soy, yo hice, yo estoy". Posiblemente, cuando eres más joven, esta posición te intimida cuando estás en una reunión con un viceministro, presidente. [...] Tiene la capacidad de dar una respuesta rápida a una situación que podría tornarse incómoda y no siempre por la parte profesional, sino personal. Fueradelacaja se relaciona con personas con temperamentos variados y "yoísmos", entonces, Angélica sabe cómo manejar eso (Andrea Suarez, comunicación personal, 20 de diciembre, 2020).

Sin embargo, su edad no ha sido determinante en la etapa inicial de la microempresa, ya que no se traduce en un beneficio directo actual para la microempresa. Fue condicionante para que la emprendedora pudiera construir desde temprano su experiencia laboral, pero no incide ni en el tipo de experiencias que ha acumulado ni en la calidad del trabajo que ha realizado en los puestos que ha desempeñado.

Respecto de la madurez que tiene la emprendedora en el manejo de los conflictos, riesgos y fracasos que surgen para la microempresa, esta se ha alcanzado, más que por la edad, por el trabajo a nivel personal interno que la emprendedora ha venido realizando desde hace varios años, consciente del valor que le agrega a su calidad de vida. En ese sentido, la microempresa se beneficia más directamente de sus habilidades emocionales.

En cuanto a su condición de mujer, la emprendedora destaca que es una oportunidad de promoción para la microempresa, en el sentido que le ha permitido participar como ponente en foros y paneles sobre mujeres emprendedoras líderes, tanto a nivel nacional, como internacional.

Yo veo como una ventaja el ser mujer. [...] Creo que hay mucho más apoyo hoy a las mujeres emprendedoras que a los hombres emprendedores [...] Creo que hoy una mujer emprendedora puede tener mayor visibilidad. En el mundo en que nos desenvolvemos como Fueradelacaja, tenemos mucha más posibilidad de ser visibles que si yo fuera hombre. [...] En el 2018, me invitaron a participar de un programa de mujeres emprendedoras, el cual fue alucinante porque para mí ser emprendedora era algo que estaba en pañales. Y ahora soy parte de la red internacional de mujeres emprendedoras del gobierno de EE. UU. Sin embargo, si yo hubiera sido hombre, yo no habría podido ir. Creo que hoy hay mucho foco en equiparar el piso y, en el ámbito en que nosotros nos movemos, le van a dar mucho más micro y exposición a una emprendedora exitosa o no exitosa, que a un hombre. Yo creo que ser mujer a Fueradelacaja le suma (Angélica Matsuda, comunicación personal, 9 de diciembre, 2020).

Los trabajadores también perciben que, al ser mujer, el trabajo de la emprendedora en el sector público y puestos directivos es más destacable, ya que usualmente los roles en que se ha desempeñado la emprendedora en el sector público eran ocupados por varones.

Cuando Angélica empezó su carrera profesional, tener un puesto de liderazgo en una sociedad machista como la peruana no es tan fácil como ahora en que las redes sociales ayudan al cierre de brechas. A lo largo de la historia, ha habido mujeres líderes que han ido en contra los prejuicios de la época y se han sabido mantener en sus puestos. Angélica es un caso de estos. Los cargos de liderazgo no estaban pensados ni dirigidos a que los ocupara una mujer. Entonces, ella ha sabido colocarse, marcar su posición, demostrar que es una líder innata (Andrea Suarez, comunicación personal, 20 de diciembre, 2020).

Además, los consultores, clientes y aliados consideran que el hecho de que la emprendedora sea mujer no ha restringido a la microempresa en su etapa inicial, ya que, al contrario de rubros en que los varones ocupan mayores puestos, en el sector de consultoría en gestión pública, son determinantes otros factores como la experiencia laboral y red de contactos, independientemente del sexo de la persona.

Diez o quince años atrás podría ser una limitación ser mujer, pero actualmente en el PCM, en el MEF, y en los medios la cooperación internacional, hay mucha presencia de mujeres en cuanto directivos. Yo creo que hoy, por lo menos en Perú y en el escenario en el que Angélica se mueve hay mucho de presencia femenina. Tal vez si ella se moviera en el

sector privado, por ejemplo, en la banca, en la industria, en la minería, si podría decirse que ser mujer es hasta cierto punto una restricción. Pero en la consultoría de gestión pública del Perú contemporáneo, creo que este matiz no es tan significativo (William Muñoz, comunicación personal, 7 de diciembre, 2020).

No se ha encontrado que el sexo de la emprendedora haya ejercido influencia directa sobre la etapa inicial de la microempresa. Más allá de aportar mayor visibilidad a su reputación profesional y a la microempresa en los espacios destinados a mujeres emprendedoras, no se ha traducido en un beneficio real para la microempresa en términos de operaciones o ventas.

Por otro lado, la relación trabajo-familia que maneja la emprendedora es percibida por ella como una situación que favorece a la microempresa, en tanto le dedica mayor tiempo de su vida diaria. Algunos trabajadores y consultores señalan que dentro de la relación trabajo-familia de la emprendedora, el tiempo y esfuerzo que ella reparte entre sus responsabilidades beneficia a la microempresa, al punto de dedicarle “noches sin dormir y amanecidas”, así como fines de semana.

Creo que la manera en que he tenido que organizarme ayuda a Fueradelacaja, pero perjudica un montón mi balance con mi familia y con el resto del planeta. Hasta incluso me mudé pensando estar más cerca de la oficina. El estar sin hijos chicos que cuidar o un esposo y qué sé yo beneficia a Fueradelacaja, pero no a mi vida personal [...] Fueradelacaja termina siendo el foco las 24 horas. Digamos que mi vida está enfocada en Fueradelacaja, en desmedro de mi vida personal. El hecho que esté sin una familia con hijos hace que yo pueda concentrar todo mi tiempo en la empresa. En general, tiendo a repartirme de a poquitos. A mí me gustaría tener mucho más tiempo para mi familia. Voy repartiendo mi esfuerzo y energía entre ello y Fueradelacaja (Angélica Matsuda, comunicación personal, 9 de diciembre, 2020).

La relación trabajo-familia de la emprendedora está orientada por el objetivo personal que ella tiene de querer que la microempresa crezca. Por ello, las actividades familiares no entran en conflicto con la dedicación a la microempresa.

Es difícil porque Fueradelacaja no es un trabajo netamente. En cierta forma, Fueradelacaja es un tanto bebé mío también. Es un gran proyecto y quiero darle también bastante tiempo porque lo requiere. No es como si yo trabajara en una institución y le diera mi tiempo. El tiempo que yo paso en Fueradelacaja es para mi propio proyecto. Entonces, es difícil sentirme totalmente en equilibrio porque me gustaría darle mucho más tiempo a mi papá, sobrinas, ahijados, etc., pero también quiero darle tiempo a

Fueradelacaja porque es parte de mi propio proyecto (Angélica Matsuda, comunicación personal, 9 de diciembre, 2020).

Esta dedicación exclusiva se da más por la motivación que tiene hacia el crecimiento de la microempresa, que por la sola configuración de su relación trabajo-familia. Por ello, el factor relación trabajo-familia positivo para la microempresa es una condición habilitante para la dedicación, pero depende de que exista una alta motivación hacia el crecimiento en la emprendedora. Es la motivación de la emprendedora la que la lleva a utilizar horas de trabajo adicionales en beneficio de la microempresa.

2.2.2. Motivación hacia el crecimiento

Los motivos que guían a la emprendedora para el crecimiento de la microempresa surgen de su sensibilidad social. Así pues, la emprendedora señala que lo que se busca con el crecimiento de Fueradelacaja Soluciones E.I.R.L, a nivel externo a la organización, es impactar a mayor escala en la calidad de vida de los ciudadanos y, a nivel interno, ser una fuente de trabajo para los colaboradores de la microempresa. El tipo de motivación de la emprendedora hacia el crecimiento de la microempresa es intrínseca y enfocada en las personas.

Una de mis motivaciones principales para que Fueradelacaja crezca un montón es que tengo el propósito de generar un impacto grande, o sea, quiero que, en algún momento, Fueradelacaja, por el tamaño que tiene, pueda ser capaz de ser visto como un actor que puede generar un impacto global. Pienso en que, en algún momento, podamos jugar las lides, no solo de Latinoamérica, sino en el mundo. [...] esa es una de las motivaciones para crecer, porque quiero proyectos más grandes y llegar a una escala más global. Ahora estamos sufriendo para llegar a Cajamarca, La Libertad y Ayacucho, pero mi aspiración sí es pronto Latinoamérica y luego, ¿por qué no?, África, Europa del Este. Primero pienso en Centroamérica y, por eso, estoy haciendo cosas ahí para empezar a entender a esos países (Angélica Matsuda, comunicación personal. 9 de diciembre, 2020).

La motivación de la emprendedora y el objetivo de crecimiento a nivel externo han sido cruciales para definir los clientes a los que la organización dirige sus servicios. Así pues, la microempresa ha elegido trabajar con el sector público, pues lo considera como el actor más importante para poder lograr impacto a escala en la población.

Esta experiencia me ayudó mucho a mirar el sector público como una posibilidad hermosa desde el cual se puede impactar en escala. Es entonces cuando yo me he enamorado del sector público. Cuando me encargan el proyecto del MEF para las municipalidades, yo no podía creer que en solo 3 meses de haber trabajado duro, ya vimos su publicación en

El Peruano y, en otros 3 meses más, había 1800 municipalidades haciendo reformas, impactando en la vida de aproximadamente 15 millones de peruanos. [...] Si haces las cosas bien en el sector público, puedes impactar en una a 31 millones de peruanos. Por eso es que Fueradelacaja tiene un foco importante en el sector público. Sabemos que desde el sector público se puede llegar a más gente. Así, para nosotros hay un contraste entre hacer una innovación para la política pública y hacer una innovación para una empresa particular (que también es valioso). Nos mueve mucho más trabajar con proyectos que tengan un impacto mayor en escala (Angélica Matsuda, comunicación personal, 9 de diciembre, 2020).

Además, la motivación de la emprendedora cultiva como principios de la microempresa el compromiso social y la orientación a resultados, por lo que son parte de la cultura organizacional de Fueradelacaja Soluciones E.I.R.L.

Creo que antes de emprendedora que está apuntando a la rentabilidad —que no quiere decir que no le preocupe la rentabilidad de Fueradelacaja—, es una demócrata y una patriota. En los proyectos, si bien busca los resultados económicos para la sostenibilidad de Fueradelacaja, valora mucho y disfruta que cada consultoría o cada proyecto aporta al desarrollo del país. Lo hemos conversado en más de una oportunidad, esa emoción social que tiene por el desarrollo a veces hace que se olvide de la apatía y que las horas corren. Eso lo transmite a su equipo. Fueradelacaja a veces no exagera, pero sí dedica bastante horas a su consultoría, creo que por encima del promedio (William Muñoz, comunicación personal, 7 de diciembre, 2020).

Por otro lado, para orientar el desempeño de los colaboradores, la motivación del equipo requiere de habilidades emocionales como el liderazgo y la empatía de la emprendedora.

Angélica es una gran líder, sí lo reconozco. Si bien hubo momentos difíciles para Fueradelacaja cuando yo estuve, sí considero que el liderazgo de Angélica era importante porque además se sentía en el grupo. El hecho de que Angélica pudiese sentirse decepcionada influía en el resto también porque es una persona extremadamente carismática. Lo cual no ocurría mucho porque, como te digo, ella es una persona alegre y optimista (Pablo Hartill, comunicación personal, 16 de diciembre, 2020).

Así pues, se observa que las habilidades emocionales son una condición habilitante para la motivación de los colaboradores. En ese sentido, la motivación de la emprendedora hacia el crecimiento es importante, pero también lo es la forma de comunicar y transmitir esta motivación para que los colaboradores y la microempresa los asimilen.

Yo creo que una de las virtudes de Angélica siempre ha sido esa capacidad para motivar permanentemente al equipo. Eso es vital. Al inicio, los primeros años son bien complejos y yo justamente los he acompañado en parte de esa etapa. Creo que no es fácil comenzar a abrirte un espacio en el mercado. No es fácil cuando no tienes mucha experiencia como empresa. Ahí creo que es vital esa capacidad de transmitir y motivar permanentemente a tu equipo para despertar siempre el interés y seguir en la búsqueda de nuevos clientes (Verónica Lazo, comunicación personal, 21 de diciembre, 2020).

Así pues, los trabajadores y consultores resaltan el efecto motivacional de la emprendedora en el equipo:

Influye al 1000%. Ella es el motor que te pone a pensar de manera diferente, que te pone a volar, que te saca de esa "caja". Ella es una persona que ve siempre el vaso medio lleno y que tiene una capacidad de análisis de todo el entorno. Mientras que a veces, yo veo las cosas desde mi perspectiva de comunicadora, ella ve más allá y me dice qué cosas nuevas podemos hacer, cosas que yo por mi rol no veo. Entonces, ella es esa mechita que te ayuda a encender el foco (Andrea Suarez, comunicación personal, 20 de diciembre, 2020).

Los clientes y aliados señalan que la motivación de la emprendedora es un aspecto que les genera confianza, ya que reconocen que esta motivación está orientada a lograr resultados mayores en la población.

La motivación que hay en Fueradelacaja es muy consistente y además retadora. [...] Estamos en la segunda edición de Renueva EsSalud y la motivación ha sido un factor determinante para la relación con nuestros trabajadores, colaboradores. El trabajo que hemos desarrollado con Angélica es sobre el estudio del clima laboral y las oportunidades de mejorar la gestión de personas. Lo que veo de su trabajo es que la motivación de Angélica es siempre crear valor. En las charlas que dicta, en los talleres en que participa, siempre menciona esto de crear valor, encontrar nuevas oportunidades, como lo dice el nombre de su propia empresa: Fueradelacaja (Lesly Shica, comunicación personal, 20 de diciembre, 2020).

Por lo tanto, la motivación hacia el crecimiento de la emprendedora es un factor que ha ejercido influencia en la etapa inicial de la microempresa, vinculada a su relación trabajo-familia, que le permite brindar tiempo y esfuerzo de manera prioritaria al desarrollo de los productos. A nivel organizacional, la motivación de la emprendedora, mediada por sus habilidades emocionales, influye en el fortalecimiento de los valores y actitudes hacia el crecimiento de la microempresa en los colaboradores.

2.2.3. Habilidades emocionales

La emprendedora percibe que sus habilidades emocionales le han servido para gestionar situaciones de incertidumbre que ha vivido la microempresa, como el efecto de la Covid-19 sobre la economía nacional, y para superar “fracasos”, como la no sostenibilidad del proyecto PerúD, que ella denomina más bien “aprendizajes”.

Creo que una cosa que me ayuda mucho es no perder el enfoque en la prioridad. Siempre ante cualquier cosa pienso en qué es lo más importante en ese caso. Por ejemplo, durante la pandemia y todo este año ha sido sumamente difícil para Fueradelacaja. [...] Sin embargo, me enfoqué en qué es lo prioritario, qué es aquello importante. Para mí, lo más importante en Fueradelacaja es la gente, los trabajadores y consultores de Fueradelacaja. Entonces, me enfoqué en cómo hacía para que esa cadena no se rompa y así fue. Porque al final cuando tienes claro el enfoque, encuentras los pasos a seguir. En cuanto a los proyectos, no creo que haya algo que no se pueda resolver (Angélica Matsuda, comunicación personal, 9 de diciembre, 2020).

Los trabajadores y consultores perciben que las habilidades emocionales de la emprendedora han sido importantes para gestionar situaciones de conflicto en la microempresa.

Creo que sí supo nivelar los problemas que pudo haber y enfrentarlos de la mejor manera. Al menos en mi época, nunca hubo una visión de “Se acabó esto y damos marcha atrás”. Siempre había que darle vuelta a las cosas y de buscarle la mejor solución y provecho a lo que se pueda sobre las experiencias que se estaban teniendo (Pablo Hartill, comunicación personal, 16 de diciembre, 2020).

Ella te dice: "Vamos por este lado, por este otro". Y cuando hay cosas que no funcionan o se traban por el camino, ella dice: "No hay problema. Volvamos a intentarlo". Estas cosas te pueden generar frustración, pero ella te tranquiliza y te dice: "Avanza. Todo va a fluir" (Andrea Suarez, comunicación personal, 20 de diciembre, 2020).

Asimismo, las habilidades emocionales de la emprendedora le han ayudado a promover el trabajo en equipo, tanto a nivel interno, con trabajadores y consultores, como a nivel externo, con los aliados.

A mí Angélica me parece genial porque tiene mucha apertura y mucha escucha. Escucha lo que uno tiene que decir. No es como que hay una soberbia de ser la jefa y de tener la palabra final. Siempre está dispuesta a escucharte y a preguntar lo que piensas. Eso también como consultora externa te da confianza. El diálogo que ella misma propicia, a mí me parece super bacán. No eres una proveedora de servicios, sino te hace sentir que

tu opinión realmente está aportando (Carolina Vidal, comunicación personal, 17 de diciembre, 2020).

Por ello, todos los trabajadores, consultores, clientes y aliados reconocen el liderazgo de la emprendedora como un aspecto valioso para la microempresa, pues le ha servido para llegar a resultados y lograr las metas trazadas en cada proyecto. Así pues, las habilidades emocionales de la emprendedora han sido importantes para el desempeño eficaz de la microempresa en los servicios brindados a sus clientes, lo que le ha favorecido en su etapa inicial para mantenerse operando a pesar de las circunstancias no favorables del entorno.

En suma, se ha podido identificar que algunos factores del perfil de la emprendedora han tenido influencia directa en la etapa inicial de Fueradelacaja Soluciones E.I.R.L. como recursos y capacidades valiosas. Por el lado de su capital humano formal, su experiencia laboral y red de contactos han sido clave para las operaciones y ventas. Por el lado de su capital humano informal, su motivación hacia el crecimiento y habilidades emocionales han sido base para transmitir la cultura organizacional, favoreciendo de manera indirecta el desempeño de la microempresa.

2.3. Relación de los factores del perfil del emprendedor con los factores internos y externos a Fueradelacaja Soluciones E.I.R.L.

La influencia del perfil del emprendedor en la etapa inicial de Fueradelacaja Soluciones E.I.R.L. no solo se ha dado como fuente de recursos y capacidades para la microempresa, sino también como elemento canalizador para las decisiones de gestión (Figura 6). Estas decisiones han sido tomadas por la emprendedora de acuerdo a las condiciones del macroentorno y entorno sectorial en que se encuentra la microempresa. En esta sección, se analiza las relaciones entre los factores del perfil del emprendedor, los factores internos de toma de decisiones de gestión y los factores del macroentorno y entorno sectorial. Para presentar los resultados, se ha preferido ordenarlos según los tipos de decisiones de gestión que han incidido en la etapa inicial de esta microempresa.

De acuerdo con la etapa inicial de Fueradelacaja Soluciones E.I.R.L., revisada en el primer apartado de este capítulo, las decisiones operativas y estratégicas han mejorado las operaciones y han afectado directamente las ventas, mientras que las decisiones administrativas han servido de soporte a la gestión, pero no han tenido un efecto directo sobre las ventas. Así pues, los hallazgos estadísticos muestran una fuerte relación entre las decisiones operativas y estratégicas y el nivel de demanda (Anexo I).

Figura 6: El rol del perfil del emprendedor en la toma de decisiones de Fueradelacaja Soluciones E.I.R.L.



A continuación, se analizan las decisiones operativas y estratégicas frente a los factores del macroentorno y entorno sectorial y se explica la influencia que han tenido los factores del perfil de la emprendedora sobre ellas.

2.3.1. Decisiones operativas

Las decisiones operativas que han incidido en la etapa inicial de Fueradelacaja Soluciones E.I.R.L. son la estandarización de los procesos de la consultoría, así como la toma de medidas de seguimiento y control de estos procesos. Estas decisiones están relacionadas con los factores del macroentorno y entorno sectorial.

En estas decisiones operativas, ha sido importante la experiencia laboral de la emprendedora, pues, de acuerdo con su trayectoria en el sector público y de cooperación internacional, se ha priorizado la mejora de los procesos involucrados en las consultorías, lo que ha sido fundamental para el logro de resultados. Así pues, como se sustenta con los resultados estadísticos que se muestran en el Anexo I, la experiencia laboral se encuentra fuertemente relacionada con la toma de decisiones operativas de la microempresa.

La decisión de estandarizar los procesos responde al nivel de demanda, un factor del macroentorno de la microempresa. La demanda por servicios de consultoría en gestión pública es alta a nivel nacional y existen oportunidades a nivel regional y local. Por ello, la emprendedora considera que es necesario fortalecer su capacidad de respuesta a un mayor número de proyectos de manera simultánea.

Siento que hay una oportunidad enorme en las regiones, en ayudar a los gobiernos regionales, locales, a los ecosistemas regionales. Allí yo veo una oportunidad en el sector público: la necesidad de *expertise*. Creo que nosotros como Fueradelacaja podemos dar valor a eso. Lo veo con mucho ánimo, especialmente, porque ahora justo están saliendo proyectos regionales. Creo que allí hay una posibilidad de escala: lo que funciona en una región hace muy factible el poder llevarlo a otra región (Angélica Matsuda, comunicación personal, 9 de diciembre, 2020)

Además, la estandarización de procesos se decidió para ganar eficiencia en la atención al cliente y reducir costos generados por la duplicación de actividades. Las medidas de seguimiento y control de procesos se decidieron para reducir el poder de negociación de los consultores durante el desarrollo del servicio, así como para atender proactiva y efectivamente las necesidades de los clientes, cuyo poder de negociación es muy alto. Con estas decisiones, se ha buscado responder a las fuerzas del entorno sectorial de la microempresa.

Una cosa que yo valoro es que Angélica siempre programa reuniones de seguimiento rutinarios o en víspera de reunión con clientes. Siempre está tratando de estar algunos pasos delante para tener tiempo y holguras y hacer las correcciones de ser el caso. En consultorías, siempre hay que hacer correcciones. Su monitoreo creo que es un elemento ahí de valor [...] Uno se siente cómodo y comienza a entender los aspectos clave que son encargados (William Muñoz, comunicación personal, 7 de diciembre, 2020).

Como se mencionó anteriormente, los consultores tienen un poder de negociación menor que la microempresa en términos de la negociación de los precios de sus servicios. Sin embargo, durante el desarrollo del servicio para el cliente los consultores podrían ganar poder si es que tienen total control del proyecto. Sin seguimiento y control, pueden apropiarse del proyecto y dejar a la microempresa fuera ante la mirada de los clientes.

Los consultores tienen que entender que trabajan para Fueradelacaja, no son consultores individuales que trabajan cada uno por su parte. Lo que hace bien Angélica es estar presente en todas las reuniones con el cliente. Angélica no dice: "Ya, que vaya Aldo porque es abogado y sabe más de este tema" o "Que vaya William porque él hizo esta parte" porque ahí los consultores, voluntaria o involuntariamente, pueden proyectarse como protagonistas de la consultoría. Si Fueradelacaja actuara así le estaría dando un espacio de protagonismo y poder al consultor tal que puede ocurrir que el cliente se pregunte si ha contratado a Fueradelacaja o a tal consultor. También es una muestra de respeto al cliente. Por eso, Angélica siempre está presente en las reuniones importantes con los clientes o la entidad pública. [...] Ella lidera el proyecto para todos los efectos y

el consultor queda en el espacio que le ha sido encargado. La participación de Angélica en las reuniones encajona al consultor en el rol para el que ha sido contratado (Aldo Chaparro, comunicación personal, 9 de diciembre, 2020).

Los clientes de la microempresa son entidades públicas e instituciones de cooperación internacional, los cuales pueden cancelar una consultoría en proceso si es que no están satisfechos con el producto que se les está entregando.

En realidad, los clientes tienen un poder de negociación alto. Y en general ese poder alto lo ejercen sobre todo cuando algunas de las recomendaciones técnicas no son del agrado del decisor político. Ahí te das cuenta del poder que tienen. Te lo digo desde la experiencia. Espero no les suceda, pero a nosotros, en Recursos, nos pasó en un par de ocasiones en el que deciden no pagar y terminas haciendo trabajo gratis para el Estado (Oscar Mendoza, comunicación personal, 17 de diciembre, 2020).

En ese sentido, dentro del seguimiento y control de procesos, se presta especial atención a los requerimientos específicos que hacen los clientes a través de los Términos de Referencia (TDR), pues este es el documento que le permite a la consultora argumentar la pertinencia de sus productos respecto de los criterios previamente señalados.

2.3.2. Decisiones estratégicas

Las decisiones estratégicas que han influido en la etapa inicial de Fueradelacaja Soluciones E.I.R.L. incluyen el relacionamiento con aliados y la gestión de la marca. Estas decisiones buscan aumentar la competitividad de la microempresa, dada la alta rivalidad con base en el precio en el rubro de consultoría de gestión pública, aspecto del entorno sectorial, y el incremento en el nivel de demanda por parte del Estado en los últimos años, factor del macroentorno.

En estas decisiones, ha sido importante la experiencia laboral de la emprendedora y, de manera especial, la red de contactos que ha construido, ya que para la sostenibilidad de las iniciativas que trabajó en el sector público y de cooperación internacional, articular actores ha sido fundamental. Así pues, la experiencia laboral y la red de contactos se encuentran fuertemente relacionadas con la toma de decisiones estratégicas de la microempresa, como se sustenta con los resultados estadísticos que se muestran en el Anexo I.

En ese sentido, el relacionamiento con aliados busca generar sinergias para que Fueradelacaja Soluciones E.I.R.L. y sus socios compitan juntos como un solo postor en el mercado, captando mayores ventas que si la microempresa compitiera por sí sola.

Creo que la oportunidad de Fueradelacaja para crecer está con los aliados. La estrategia que hemos escogido para crecer hoy, y es que no hay otra forma de hacerlo, es irnos aliando y haciendo socios. Ello no solo para ir a proyectos grandes, sino también porque aprendemos. Por ejemplo, he aprendido mucho de la generosidad que tiene Proyecta para contarnos desde dentro cómo hacen su facturación, cómo costean, cómo llevan la parte administrativa. Ellos se sorprenden de ver la forma en que nosotros aún hacemos las cosas. Y para mí, es un aprendizaje, también de la gente de Recursos (Angélica Matsuda, comunicación personal, 9 de diciembre, 2020).

En muchos casos, para poder postular a licitaciones, el cliente pide como requisito una experiencia como microempresa de alrededor de 10 años. Ello constituye una debilidad para la microempresa, pues solo cuenta con 4 años de creación. Entonces, el relacionamiento con aliados ha permitido a la microempresa formar consorcios con consultoras que poseen los años de experiencia requeridos.

El tema de la demanda tiene que estar con el tema de postular a los procesos. [...] Entonces, si no tienes capacidad para postular a procesos por X razones, porque no llegas a los niveles que piden los proyectos, digamos que tienes bastante limitada tu capacidad de respuesta porque no tienes capacidad de ganar (María Teresa Pérez-Bonany, comunicación personal, 19 de diciembre, 2020).

Cabe destacar que los aliados tienen una relación de confianza fuerte en el trabajo de la emprendedora, por lo que establecer consorcios es una opción abierta para la microempresa. Esta capacidad de relacionamiento es muy valiosa para Fueradelacaja Soluciones E.I.R.L., pues le permite postular a convocatorias superando el requisito de los años de experiencia.

[...] por el lado de consorcios sí hay una serie de oportunidades para saltarse el problema de no tener evidencia de postor. Ahí se puede aprovechar la imagen y la confianza que genera Angélica. La desconfianza del que ya tiene la experiencia de postor no le va a prestar su imagen a cualquiera. Si te asocias con alguien que no tiene buena imagen o no sabe cómo hacer las cosas, corres el riesgo de que te sancionen y no inscribirte por tres años. En todo caso, tendrías que tener mucha confianza para prestarle tus pergaminos a otra empresa para que pueda ganar casos (Gustavo Montero, comunicación personal, 19 de diciembre, 2020).

Por otro lado, el atractivo de Fueradelacaja Soluciones E.I.R.L. es el carácter innovador de sus productos y el servicio de soporte que entrega al cliente, especialmente para articularlo con actores del ecosistema. Con la gestión de la marca, se ha intentado comunicar este valor diferencial que crea la microempresa para predisponer al cliente a precios más altos.

Por ello, se decidió difundir la marca Fueradelacaja Soluciones a través de la creación de espacios de interacción con potenciales clientes y aliados, para así ampliar la red de contactos propia de la microempresa. Como referencia se toma a PerúD, una iniciativa que le permitió a la microempresa introducirse a nivel regional en el ámbito de la innovación pública.

Una decisión estratégica fue orientarnos a darle más luz a Fueradelacaja y buscar ayuda sobre cómo hacerlo, ya que no nos dábamos a basto. Lo tratábamos como un tema menor cuando en realidad era un tema de vital importancia, un tema estratégico. Por eso, entró Andrea al equipo para ayudarnos a pensar en cómo nos íbamos a posicionar. Ahora ya tenemos una estrategia de comunicación, ya estamos operativizándola a nivel de herramientas, como, por ejemplo, a través del *podcast*. [...] Esta decisión responde a la necesidad de que Fueradelacaja tenga más luz, que la gente conozca lo que hacemos. A menudo, solo la gente que ha trabajado con nosotros nos conoce, pero hay gente con la que me encuentro y me dice "Oye, pero ¿en qué andas, ¿qué haces?, ¿qué hace Fueradelacaja?". Entonces, si no digo, no publico, no vendemos, no decimos en qué proyectos estamos, ¿quién se va a enterar? (Angélica Matsuda, comunicación personal, 9 de diciembre, 2020).

Ahí se muestra la visión de Angélica. Muchas personas e instituciones no ven la importancia de comunicar, pero comunicar es vital, pues te permite ganar credibilidad. No es que no la tenga, porque Angélica Matsuda la tiene, como marca. Sin embargo, es necesario para Fueradelacaja comunicar más de lo que hace y participar en espacios que le permitan exponer ello (Andrea Suarez, comunicación personal, 20 de diciembre, 2020).

Si bien la microempresa se ha beneficiado de la reputación de Angélica Matsuda para generar ventas en su etapa inicial, la emprendedora considera que a mediano y largo plazo Fueradelacaja Soluciones necesita sostenerse por sí misma. Por ello, la decisión de plantear una estrategia de branding estuvo orientada a lograr un mayor posicionamiento de la marca en el nicho de mercado y ha sido relevante para la reputación que ha empezado a ganar Fueradelacaja Soluciones E.I.R.L. en su etapa inicial dentro del ecosistema de innovación en gestión pública.

3. Limitaciones de la investigación

De acuerdo con lo planteado en el diseño y metodología de esta investigación, es necesario señalar que los resultados a los que se ha arribado no son generalizables, ya que corresponden con una muestra no probabilística, propia del estudio de caso que se ha realizado. En ese sentido, la influencia que se ha manifestado entre los factores del perfil del emprendedor y la etapa inicial del crecimiento concierne solo a la experiencia individual de la microempresa Fueradelacaja Soluciones E.I.R.L.

Los hallazgos sobre las relaciones entre los factores del perfil de la emprendedora, las decisiones de gestión de la organización y la respuesta al entorno sectorial y macroentorno se circunscriben solo a la etapa inicial del crecimiento de Fueradelacaja Soluciones E.I.R.L. La determinación del valor del perfil de la emprendedora como fuente de recursos y capacidades y su influencia en la toma de decisiones de gestión corresponde al caso de Fueradelacaja Soluciones E.I.R.L., mas no es replicable a otras microempresas.

La situación de cada microempresa es particular dada la etapa en que se encuentra, el tamaño de la empresa, el tipo de organización, el perfil de su emprendedor, el sector en el que opera y la coyuntura económica, política y social que la enmarca. Así pues, el efecto del perfil del emprendedor en la toma de decisiones puede variar de una microempresa a otra dependiendo de la configuración interna y del entorno en que se desenvuelve la empresa.

Al ser la presente investigación de corte cualitativo, no se ha buscado generar un modelo replicable, sino más bien profundizar la reflexión sobre el valor del perfil del emprendedor en la etapa inicial del crecimiento a partir de la historia de vida de Fueradelacaja Soluciones E.I.R.L. Por ello, se abre la posibilidad a futuras investigaciones a analizar la influencia del perfil del emprendedor en el crecimiento de una muestra representativa de la población empresarial a fin de establecer postulados generales.

CONCLUSIONES

En cuanto al primer objetivo específico, se ha expuesto que los factores que influyen en el crecimiento empresarial, especialmente en la etapa inicial, son el macroentorno y entorno sectorial, los tipos de decisiones de gestión de la organización y los factores vinculados al perfil del emprendedor.

Los factores del macroentorno incluyen el nivel de demanda, la accesibilidad a financiamiento, las mejoras tecnológicas y el apoyo gubernamental del territorio en que se ubica la empresa. Los factores del entorno sectorial incluyen el poder de negociación de proveedores y clientes, la amenaza de productos sustitutos y nuevos entrantes al sector, así como la rivalidad entre competidores. Los factores de la organización son los tipos de decisiones de gestión: administrativas, operativas y estratégicas.

Los factores del perfil del emprendedor se distinguen en dos tipos: capital humano formal e informal. Desde el capital humano formal, los factores que influyen en el crecimiento de la empresa son el nivel educativo, la experiencia laboral y la red de contactos. Por el lado del capital humano informal, los factores que han sido relacionados con el empresarial son las características sociodemográficas, la motivación hacia el crecimiento y las habilidades emocionales.

Respecto del segundo objetivo específico, se ha hallado que la microempresa Fueradelacaja Soluciones E.I.R.L. ha vivido una fase de existencia durante el 2017-2018 y una fase de supervivencia desde el 2019 a la actualidad. En su fase de existencia, la microempresa se caracterizó por una estructura de dos niveles, con organización contable y distribución de responsabilidades a nivel incipiente en el ámbito administrativo. En el nivel operativo, la microempresa presentaba una débil estandarización de procesos, así como mínimo control y seguimiento. Además, en el nivel estratégico, la microempresa contaba con una propuesta de valor en construcción y relaciones de confianza con clientes y aliados, pero carecía de un planeamiento aterrizado en objetivos, indicadores y actividades para maximizar ese valor y gestionar la marca.

En 2019, la microempresa transita a la fase de supervivencia. En el nivel administrativo, la microempresa se ha caracterizado por una estructura organizacional de tres niveles, con responsabilidades y funciones definidas, así como por la tercerización de la gestión contable. En el nivel operativo, la microempresa ha avanzado en la estandarización de procesos, mayor seguimiento y control. En el nivel estratégico, la microempresa ha desarrollado su modelo de negocio, cuenta con una estrategia de crecimiento definida y se enfoca en la gestión de la marca.

Acerca del tercer objetivo específico, se ha encontrado que el perfil de la emprendedora, entendido como el capital humano formal e informal que ha desarrollado la emprendedora

Angélica Matsuda a lo largo de su vida, influye positivamente en la etapa inicial del crecimiento de Fueradelacaja Soluciones E.I.R.L. La importancia del perfil de la emprendedora para esta microempresa radica en ser una fuente de recursos y capacidades, así como el elemento que canaliza estos recursos y capacidades para la toma de decisiones de gestión en respuesta a las condiciones del macroentorno y entorno sectorial.

Los activos del capital humano formal de la emprendedora Angélica Matsuda que han aportado a la etapa inicial de la microempresa son su experiencia laboral y red de contactos. Estos han resultado útiles para Fueradelacaja Soluciones E.I.R.L. en términos de ahorro de recursos, enfoque en las necesidades del cliente, confiabilidad, acceso a intangibles como el conocimiento e información oportuna, relacionamiento con proveedores y capacidad para articular actores. Asimismo, los activos del capital humano informal de la emprendedora tales como su motivación hacia el crecimiento y habilidades emocionales han sido beneficiosas para el manejo del equipo de trabajo y de situaciones de riesgo, incertidumbre y conflicto.

En cuanto al objetivo general de esta investigación, se ha identificado que los factores del perfil de la emprendedora que han influido significativamente en la etapa inicial del crecimiento de Fueradelacaja Soluciones E.I.R.L. han sido la experiencia laboral y red de contactos de Angélica Matsuda, en tanto han favorecido directamente las operaciones y ventas de la microempresa. Además, los factores de motivación hacia el crecimiento y habilidades emocionales de la emprendedora han tenido un rol importante para la cultura de la organización, influyendo de manera indirecta en la etapa inicial de la microempresa.

Los factores del perfil de la emprendedora han sido importantes en la toma de decisiones operativas y estratégicas que se han realizado para mitigar el poder de negociación de los clientes y proveedores, así como para responder a los cambios en el nivel de la demanda por consultoría en gestión pública. Las decisiones operativas incluyen la estandarización de procesos de la consultoría, así como mayor seguimiento y control de estos procesos. Las decisiones estratégicas comprenden el relacionamiento con aliados y la gestión de la marca. El factor experiencia laboral ha sido importante para las decisiones operativas y estratégicas, mientras que el factor red de contactos ha incidido, principalmente, en las decisiones estratégicas.

A partir de lo concluido en esta investigación, se plantean las siguientes recomendaciones para la gestión del crecimiento de Fueradelacaja Soluciones E.I.R.L. A fin de que la microempresa explote los activos del perfil de la emprendedora relacionados a los factores de su experiencia laboral, se recomienda establecer mecanismos de gestión del conocimiento, de manera que sea asimilado activamente por la microempresa como base para construir su capital intelectual. En ese sentido, se aconseja promover el aprendizaje por parte de los trabajadores, de manera que el

conocimiento no esté concentrado solo en la emprendedora. Se sugiere fortalecer el desarrollo de capacidades de análisis y gestión en los trabajadores, en un marco de compromiso organizacional con el aprendizaje constante y el crecimiento.

Asimismo, se recomienda explorar la creación de herramientas técnicas propias de la microempresa y generar “productos estrella”, que podrían constituir productos distintivos frente a otras consultoras. De esta manera, la microempresa podría ganar mayor reconocimiento por sí misma y no depender únicamente de la reputación de la emprendedora. También se sugiere explotar la potencialidad del alcance de la red de contactos de la emprendedora para establecer una red de contactos de la microempresa a nivel interinstitucional. Para ello, la microempresa podría participar de iniciativas convocadas por organizaciones nacionales o internacionales dedicadas a la innovación en gestión pública.



REFERENCIAS

- Abdesselam, R., Bonnet, J. & Pape, N. (2004). An explanation of the life Span of new French firms. *Small Business Economics*, 23(3,) 237–254.
- 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>.
- Acquah, B. O. (2019). Strategic networking and small firm growth in an emerging economy *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 26(1), 43-66. Recuperado de www.emeraldinsight.com/1462-6004.htm
- Ansoff, H. I. (1965). *Corporate Strategy: An Analytic Approach to Business Police for Growth and Expansion*. Nueva York: McGraw-Hill.
- Aparicio, S., Urbano, D. & Audretsch, D. (2016). Institutional factors, opportunity entrepreneurship and economic growth: Panel data evidence. *Technological Forecasting & Social Change*, 102, 45-61.
- Arango Benjumea, J. J. (2017). Identificación de factores esenciales para la creación de empresas desde la perspectiva del emprendedor: el caso del Parque del Emprendimiento. *Cuadernos de Contabilidad*, 18(45), 110-124. Recuperado de <https://doi.org/10.11144/Javeriana.cc18-45.ifec>
- Arribas, I. & Vila, J. E. (2007). Human capital determinants of the survival of entrepreneurial service firms in Spain. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 3(3), 309–322. doi:10.1007/s11365-007-0038-z
- Avolio, B., Mesones, A., & Roca, E. (2011). Factores que Limitan el Crecimiento de las Micro y Pequeñas Empresas en el Perú (MYPES). *Strategia*, 70–80. Recuperado de <http://revistas.pucp.edu.pe/index.php/strategia/article/view/4126/4094>
- Bahadori, M. (2012). The effect of emotional intelligence on entrepreneurial behavior: A case study in a medical science university. *Asian Journal of Business Management*, 4 (1), 81-85.
- Banco Interamericano para el Desarrollo [BID] (2004). *Desarrollo emprendedor. América Latina y la experiencia internacional*. Recuperado de <https://publications.iadb.org/publications/spanish/document/Desarrollo-emprendedor-Am%C3%A9rica-Latina-y-la-experiencia-internacional.pdf>
- Barazandeh, K., Parvizian, M., Alizadeh, M & Khosravi, S. (2015). Investigating the effect of entrepreneurial competencies on business performance among early stage entrepreneurs. *Journal of Global Entrepreneurship Research*, 5(18), 1-12. doi:10.1186/s40497-015-0037-4
- Barringer, B. R., Jones, F. F. & Neubaum, D. O. (2005) A quantitative content analysis of the characteristics of rapid-growth firms and their founders. *Journal of Business Venturing*, 20, 663–687. doi:10.1016/j.jbusvent.2004.03.004
- Baum, R.J., Locke, E. A. & Smith, K. G. (2001). A multidimensional model of venture growth. *Academy of Management Journal*, 44(2), 292–303.

- Becker, G. S. (2003). *Human capital: A theoretical and empirical analysis with special reference to education*. Chicago: University of Chicago Press.
- Ben Fatma, E., Ben Mohamed, E., Dana, L. & Boudabbous, S. (2020). Does entrepreneurs' psychology affect their business venture success? Empirical findings from North Africa. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 1-42. Recuperado de <https://doi-org.ezproxybib.pucp.edu.pe/10.1007/s11365-020-00644-3>
- Blázquez Santana, F., Dorta Velásquez, J. A. & Verona Martel, M. A. (2006). Factores del crecimiento empresarial. Especial referencia a las pequeñas y medianas empresas. *Innovar: Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, 16(28), 43-56. Recuperado de <http://ezproxybib.pucp.edu.pe:2048/login?url=https://www.jstor.org/stable/23741493>
- Bontis, N, Chua Chong Keow, W, & Richardson, S (2000). Intellectual capital and business performance in Malaysian industries. *Journal of Intellectual Capital*, 1(1), 85–100.
- Bosma, N., Hill, S., Ionescu-Somers, A., Kelley, D., Levie, J. & Tarnawa, A. (2020). Global Entrepreneurship Monitor 2019/2020. Global Report. Londres: Global Entrepreneurship Research Association. Recuperado de <https://www.babson.edu/media/babson/assets/global-entrepreneurship-monitor/2019-2020-GEM-Global-Report.pdf>
- Bosma, N., Hessels, J., Schutjens, V., Van Praag, M. & Verheul, I. (2012). Entrepreneurship and role models. *Journal of Economic Psychology*, 33 (2), 410-424.
- Brown, J., Earle, S. & Lup, D. (2005). What Makes Small Firms Grow? Finance, Human Capital, Technical Assistance, and the Business Environment in Romania. *Economic Development and Cultural Change*, 54 (1), 33- 70. Recuperado de <https://www.jstor.org/stable/10.1086/431264>
- Churchill, N. C., & Lewis, V. L. (1983). The Five Stages of Small Business Growth. *Harvard Business Review*, Mayo-Junio, 30–50.
- Criaco, G., Minola, T., Migliorini, P. & Serarols-Tarrés, C. (2013). “To have and have not”: founders' human capital and university start-up survival. *The Journal of Technology Transfer*, 39(4), 1–27. doi:10.1007/s10961-013-9312-0
- Davidsson, P. (1991). Continued entrepreneurship: ability, need and opportunity as determinants of small firm growth. *Journal of Business Venturing*, 6, 405-429.
- Davidsson, P., Achtenhagen, L. & Naldi, L. (2010). Small firm growth. *Foundations and Trends in Entrepreneurship*, 6(2), 69-166. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/273194800_Small_Firm_Growth
- Delmar, F. & Wiklund, J. (2008). The Effect of Small Business Managers' Growth Motivation on Firm Growth: A Longitudinal Study. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 437-457.
- Downing, J. & Daniels, L. (1992). *The growth and dynamics of women entrepreneurs in Southern Africa*. GEMINI Technical Report 47. Washington: USAID.
- DuRietz, A. & Henrekson, M. (2000). Testing the female underperformance hypothesis. *Small Business Economics*, 14(1), 1–10.

- Elizundia Cisneros, M. E. (2012). Factores de emprendimiento que influyen en el desempeño de la micro y pequeña empresa. *Anáhuac Journal*, 12(1), 53–75. Recuperado de <http://search.ebscohost.com.ezproxybib.pucp.edu.pe:2048/login.aspx?direct=true&db=fua&AN=77392986&lang=es&site=ehost-live>.
- Ferreira, J. J., Azevedo, G. S. & Fernández, R. (2011). Contribution of Resource-Based View and Entrepreneurial Orientation on Small Firm Growth. *Cuadernos de Gestión*, 1, 95-116. Recuperado de <https://doi.org/10.5295/cdg.100185jf>
- Ferreto, E., Lafuente, E., & Leiva, C. (2018). Capital humano y factores sociológicos como determinantes del emprendimiento. *TEC Empresarial*, 12(3), 43–53. Recuperado de <https://doi-org.ezproxybib.pucp.edu.pe/10.18845/te.v12i3.3937>
- Fueradelacaja Soluciones E.I.R.L. [FDLC] (2020a). *¿Quiénes somos?* Recuperado de <https://fueradelacajasoluciones.com/quienes-somos/>
- Fueradelacaja Soluciones E.I.R.L. [FDLC] (2020b). *Planeamiento: misión y visión* [Excel]. Material no publicado.
- Fueradelacaja Soluciones E.I.R.L. [FDLC] (2020c). *Modelo de negocio* [PPT]. Material no publicado.
- Fueradelacaja Soluciones E.I.R.L. [FDLC] (2020d). *¿Qué hacemos?* Recuperado de <https://fueradelacajasoluciones.com/que-hacemos/>
- Fueradelacaja Soluciones E.I.R.L. [FDLC] (2020e). *Cartera de proyectos* [Word]. Material no publicado.
- Gimmon, E. & Levie, J. (2010). Founder’s human capital, external investment, and the survival of new high-technology ventures. *Research Policy*, 39(9), 1214–1226. doi:10.1016/j.respol.2010.05.017
- Gob.pe (2019). *Laboratorio de Gobierno y Transformación Digital*. Recuperado de <https://www.gob.pe/8256-presidencia-del-consejo-de-ministros-laboratorio-de-gobierno-y-transformacion-digital>
- Hermans, J., Vanderstraeten, J., Dejardin, M., Ramdani, D., Stam E. & van Witteloostuijn, A. (2012). *Ambitious entrepreneurship: Antecedents and consequence*. Antwerpen: University of Antwerp.
- Honjo, Y., Kato, M. & Okamuro, H. (2013). R&D investment of start-up firms: does founders’ human capital matter? *Small Business Economics*, 1-14.
- Jayawarna, D., Jones, O. & Macpherson, A. (2014). Entrepreneurial potential: The role of human and cultural capitals. *International Small Business Journal*, 32(8), 918- 919.
- Junejo, M. A., Rohra, C. L. & Chand, M. N. (2009). Entrepreneur human capital inputs and growth of small-scale industry. A case study of Sukkur Estate area of Sindh Pakistan. *Australian Journal of Basic and Applied Sciences*, 3(3), 2389–2396.
- Kristiansen, S., Furuholt, B., & Wahid, F. (2003). Internet cafe entrepreneurs: Pioneers in information dissemination in Indonesia. *The International Journal of Entrepreneurship and Innovation*, 4(4), 251–263.

- Kuratko, D. F. (2007). Entrepreneurial Leadership in the 21st Century. *Journal of Leadership & Organizational Studies* 13(4), 1-11.
- Kyndt, E., & Baert, H. (2015). Entrepreneurial competences: Assessment and predictive value for entrepreneurship. *Journal of Vocational Behavior*, 90, 13–25. Recuperado de <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2015.07.002>
- Leitch, C., Hill, F., & Neergaard, H. (2010). Entrepreneurial and Business Growth and the Quest for a “Comprehensive Theory”: Tilting at Windmills. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 34 (2), 249-260. Recuperado de <https://sci-hub.tw/10.1111/j.1540-6520.2010.00374.x>
- Ley 30056. Ley que modifica diversas leyes para facilitar la inversión, impulsar el desarrollo productivo y el crecimiento empresarial. Congreso de la República (2013). Recuperado de <https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/ley-que-modifica-diversas-leyes-para-facilitar-la-inversion-ley-n-30056-956689-1/>
- Lim, D. S. K., Morse, E. A., Mitchell, R. K. & Seawright, K. K. (2010). Institutional environment and entrepreneurial cognitions: A comparative business systems perspective. *Entrepreneurship Theory & Practice*, 4(3), 491-501.
- Lussier, R. N. (2005). A Success Versus Failure Prediction Model for the Real Estate Industry. *Mid-American Journal of Business*, 20(1), 47–53. Recuperado de <https://doi-org.ezproxybib.pucp.edu.pe/10.1108/19355181200500005>
- Machado, H. P. V (2016). Growth of small businesses: a literature review and perspectives of studies. *Gestao & Produção*, 23(2), 419-432. Recuperado de <http://dx.doi.org/10.1590/0104-530X1759-14>
- Marlow, S. & Patton, D. (2005). All credit to men: Entrepreneurship, finance and gender. *Entrepreneurship, Theory and Practice*, 29(6), 699–716.
- Mengistae, T. (2006). Competition and entrepreneurs’ human capital in small business longevity and growth. *Journal of Development Studies*, 42(5), 812– 836. doi:10.1080/00220380600742050
- Millán, J., Congregado, E. & Román, C. (2011). Entrepreneurship persistence with and without personnel: The role of human capital and previous unemployment. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 1–20. doi:10.1007/s11365-011-0184-1
- Ministerio de la Producción [PRODUCE] (2020a). *Nivel de empleo* [Excel]. Recuperado de https://ogeiee.produce.gob.pe/index.php/en/shortcode/estadistica-oe/estadisticas-mipyme/item/download/600_023151d3f0b0c0cc76b717ed9f541192
- Ministerio de la Producción [PRODUCE] (2020b). *Concentración sectorial y territorial de las Mypime* [Excel]. Recuperado de https://ogeiee.produce.gob.pe/index.php/en/shortcode/estadistica-oe/estadisticas-mipyme/item/download/599_7463f92feb9d3ff563eff2ca15cdb19
- Morales-Gualdrón, S. T., & Pineda Zapata, U. (2015). Factores del perfil del emprendedor y de la gestión del servicio que inciden en la supervivencia empresarial: casos del oriente de Antioquia (Colombia). *Pensamiento & Gestión*, 38, 176–207. Recuperado de

<http://search.ebscohost.com.ezproxybib.pucp.edu.pe:2048/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=108525292&lang=es&site=ehost-live>.

- Moreno, A. M. & Casillas, J. C. (2007). High-growth SMEs versus non-high-growth SMEs: A discriminant analysis. *Entrepreneurship and Regional Development* 19(1), 69–88.
- Nichter, S. & Goldmark, L. (2009). Small Firm Growth in Developing Countries. *World Development*, 37(9), 1453-1464. Recuperado de <https://doi.org/10.1016/j.worlddev.2009.01.013>
- Okpara, J. O., & Wynn, P. (2007). Determinants of Small Business Growth Constraints in a Sub-Saharan African Economy. *SAM Advanced Management Journal* (07497075), 72(2), 24–35. Recuperado de <http://search.ebscohost.com.ezproxybib.pucp.edu.pe:2048/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=25810284&lang=es&site=ehost-live>
- Öner, A., & Kunday, Ö. (2015). A study on Schumpeterian and Kirznerian entrepreneurship in Turkey: 2006–2013. *Technological Forecasting and Social Change*, 102, 62–71. Recuperado de <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2015.09.005>
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos [OCDE] (2017). *Fostering innovation in the public sector*. Recuperado de <https://oecd-opsi.org/wp-content/uploads/2018/07/Fostering-Innovation-in-the-Public-Sector-254-pages.pdf>
- Parra Alviz, M., Rubio Guerrero, G., & López Posada, L. M. (2017). Factores distintivos de emprendimiento que propiciaron el éxito: casos de estudio en empresarios de Ibagué, Tolima. *Pensamiento & Gestión*, 43, 89–127. Recuperado de <https://doi-org.ezproxybib.pucp.edu.pe/10.14482/pege.43.10583>
- Perú Top Publications [PTP] (2019). *El mercado de consultoría en el Perú*. Recuperado de <https://ptp.pe/de-1986-al-2019-como-crecio-la-gran-empresa/>
- Phelps, R., Adams, R., & Bessant, J. (2007). Life cycles of growing organizations: A review with implications for knowledge and learning. *International journal of management reviews*, 9(1), 1-30. Recuperado de <https://doi-org.ezproxybib.pucp.edu.pe/10.1111/j.1468-2370.2007.00200.x>
- Porter, M. E. (2008). The Five Competitive Forces That Shape Strategy. *Harvard Business Review*, 86(1), 78–93. Recuperado de <http://search.ebscohost.com.ezproxybib.pucp.edu.pe:2048/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=28000138&lang=es&site=ehost-live>
- Presidencia del Consejo de Ministros [PCM] (2020). *¿Qué es la Modernización de la Gestión Pública?* Recuperado de <https://sgp.pcm.gob.pe/que-es-la-modernizacion-de-la-gestion-publica/>
- Prialé, J. (12 de noviembre de 2019). Presupuesto para consultorías creció en S/ 865 millones durante el 2019. *Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/presupuesto-para-consultorias-crecio-en-s-865-millones-durante-el-2019-noticia/?ref=gesr>
- Rauch, A. & Rijdsdijk, S. A. (2013). The Effects of General and Specific Human Capital on Long-Term Growth and Failure of Newly Founded Businesses. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 37(4), 923-941. doi: 10.1111/j.1540-6520.2011.00487.x

- Reina Gutiérrez, W., Sepúlveda Rivillas, C. I. & González Uribe, G. J. (2018). Análisis semiparamétrico de los factores asociados a la sostenibilidad de los emprendimientos. *Revista de la Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, 26(1). Recuperado de <https://doi.org/10.18359/rfce.3144>
- Red Nikkei Argentina [REN] (2020). *REN-Ciclo de Charlas 2020: "Mujeres nikkei"*, con A. Matsuda, Anna K. Stahl y K. Eiguchi. Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=vB-0ietVc0g>
- Rocha, V., Carneiro, A. & Amorim Varum, C. (2015). Serial entrepreneurship, learning by doing and self-selection. *International Journal of Industrial Organization*, 40, 91–106. Recuperado de <http://doi.org/10.1016/j.ijindorg.2015.04.001>
- Scott, M., & Bruce, R. (1987). Five stages of growth in small business. *Long Range Planning*, 20 (3), 45-52. Recuperado de [https://doi.org/10.1016/0024-6301\(87\)90071-9](https://doi.org/10.1016/0024-6301(87)90071-9)
- Segura Mojica, F. J. (2020). El perfil emprendedor y la intensidad competitiva del mercado como predictores de supervivencia en microempresas mexicanas. *Contaduría y Administración*, 65(3), 1–27. Recuperado de <https://doi-org.ezproxybib.pucp.edu.pe/10.22201/fca.24488410e.2020.2121>
- Serida, J., Alzamora, J., Guerrero, C., Borda, A. & Morales, O. (2020). *Global Entrepreneurship Monitor Perú 2018-2019*. Lima: Universidad ESAN.
- Shane, S. & Venkataraman, S. (2000). The promise of entrepreneurship as a field of research. *Academy of Management Review*, 25, 217-227.
- Shepherd, D. A. & Wiklund, J. (2006). Success and failures at the research on business failures and learning from it. *Foundations and Trends in Entrepreneurship*, 2, 1–35.
- Sociedad de Comercio Exterior del Perú [ComexPerú] (2020). *Las micro y pequeñas empresas en el Perú. Resultados en 2019*. Recuperado de <https://www.comexperu.org.pe/upload/articles/reportes/reporte-mype-001.pdf>
- Stam, E., Bosma, N., van Witteloostuijn, A., De Jong, J., Bogaert, S., Edwards, A. & Jaspers, F. (2012). Ambitious entrepreneurship: a review of the state of the art. *Vlaamse Raad voor Wetenschap en Innovatie. StudieReeks*, 23, 1-277. Recuperado de <https://www.vario.be/sites/default/files/documents/studiereeks23.pdf>
- Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria [SUNAT] (2020). *Características de las micro y pequeñas empresas*. Recuperado de <https://www.sunat.gob.pe/orientacion/mypes/caracteristicas-microPequenaEmpresa.html>
- Unger, J. M., Rauch, A., Frese, M. & Rosenbusch, N. (2011). Human capital and entrepreneurial success: A meta-analytical review. *Journal of Business Venturing*, 26(3), 341–358. doi:10.1016/j.jbusvent.2009.09.004
- Varela, R. V. (2001). *Innovación empresarial: arte y ciencia en la creación de empresas*. Bogotá: Pearson.

- Van Praag, C. M. (2003). Business survival and success of young small business owners. *Small Business Economics*, 21(1), 1-17. Recuperado de <http://ezproxybib.pucp.edu.pe:2048/login?url=https://www.jstor.org/stable/40229273>
- Van Praag, C. M., Van Witteloostuijn, A. & Van der Sluis, J. (2013). The higher returns to formal education for entrepreneurs versus employees. *Small Business Economics*, 40(2), 375-396. Recuperado de <http://www.jstor.org/stable/23361005>
- Wach, K. (2020). A Typology of Small Business Growth Modelling: A Critical Literature Review. *Entrepreneurial Business and Economics Review*, 8(1), 159-184. Recuperado de <https://doi.org/10.15678/EBER.2020.080109>
- Watson, J. (2002). Comparing the performance of male and female controlled business: Relating outputs to inputs. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 26(3), 91-100.
- Wiklund, J. & Shepherd, D. (2003). Aspiring for, and achieving growth: The moderating role of resources and opportunities. *Journal of Management Studies* 40(8), 1911-1941.
- Wiklund, J., Patzelt, H., & Shepherd, D. A. (2009). Building an integrative model of small business growth. *Small Business Economics*, 32(4), 351-374. Recuperado de <https://www.jstor.org/stable/40344558>
- Williams, N. y Williams, C. C. (2014). Beyond necessity versus opportunity entrepreneurship: some lessons from English deprived urban neighbourhoods. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 10, 23-40.
- Zahra, S. & Filatotchev, I. (2004). Governance of the entrepreneurial threshold firm: A knowledge-based perspective. *Journal of Management Studies*, 41(5), 885-897.

ANEXOS

ANEXO A: Estadísticas sobre las MYPE en Perú

Tabla A1: Evolución de PEA ocupada en MYPE (2007-2019)

Tamaño	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Micro	7,419,817	7,361,915	7,499,505	7,634,484	7,666,112	7,595,779	7,593,363	7,609,800	7,697,698	7,803,352	7,875,182	7,988,759	8,164,942
Pequeña	1,262,509	1,380,473	1,423,622	1,451,395	1,455,828	1,536,616	1,621,759	1,577,172	1,622,896	1,548,375	1,633,225	1,633,702	1,613,968
Mediana	265,023	283,521	286,000	300,647	335,332	321,968	315,728	307,400	326,711	356,642	332,464	309,094	330,465
Gran empresa:	704,446	802,539	879,604	878,816	961,541	1,142,517	1,188,339	1,268,359	1,178,202	1,230,801	1,165,534	1,220,058	1,278,051
Total	9,651,796	9,828,448	10,088,731	10,265,341	10,418,813	10,596,880	10,719,188	10,762,732	10,825,507	10,939,170	11,006,405	11,151,613	11,387,426
PEA total	14,197,152	14,459,187	14,757,684	15,089,871	15,307,326	15,541,484	15,683,616	15,796,885	15,918,945	16,197,110	16,510,984	16,776,484	17,133,100

Nota:

El tamaño empresarial se ha determinado en base al rango de trabajadores.

Se utilizaron las bases de ENAHO.

Fuente: PRODUCE (2020a)

Tabla A2: Evolución de MYPE formales (2012-2019)

Año	Microempresa	pequeña empresa	Mediana empresa	MIPYME
2012	1,270,009	68,243	2,451	1,340,703
2013	1,439,778	70,708	2,520	1,513,006
2014	1,518,284	71,313	2,635	1,592,232
2015	1,607,305	72,664	2,712	1,682,681
2016	1,652,071	74,085	2,621	1,728,777
2017	1,836,848	60,702	2,034	1,899,584
2018	2,130,127	79,143	2,711	2,211,981
2019	2,292,250	82,057	2,937	2,377,244

Nota:

El tamaño empresarial se ha definido según el nivel de ventas.

Se utilizaron las bases del Registro Único del Contribuyente de SUNAT.

Fuente: PRODUCE (2020b)

Figura A1: Evolución del nivel de ventas de MYPE y porcentaje respecto de PBI (2007-2019)



Fuente: ComexPerú (2020)

ANEXO B: Perspectivas sobre el crecimiento empresarial

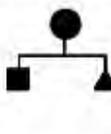
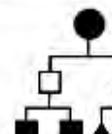
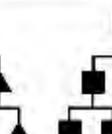
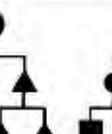
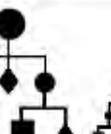
Tabla B1: Representantes y características de cada perspectiva, según Wach (2020)

Convention	Representatives	Characterization
Stochastic approach (econometrics approach)	Gibrat (1931) Mowery (1948)	A firm's growth depends on many factors, none of which is dominant. They cannot be distinguished, we can only statistically describe what was influential at a given time.
Deterministic approach (mathematical economics approach)	Steffens, Davidsson, and Fitzsimmons (2009)	Growth is the function of a permanent cluster of the influence of various internal and external factors. These "postulated" models are to complexly explain relations in the growth process.
Stages models (corporate life cycle, CLC)	Steinmetz (1969) Greiner (1972) Churchill & Lewis (1983)	The firm grows in accordance with a life-cycle typical of live organisms and social organisms, going through individual phases of growth.
Evolutionary approach	Alchian (1950) Jovanovic (1982) Aldrich (1999)	The application of Darwin's theory of natural selection to entrepreneurial reality through expressing growth as the function of the firm's adaptation to its competition and environment.
Resource-based view	Penrose (1959) Wernerfelt (1984) Hamel & Prahalad (1990)	A firm's growth depends on the configuration of internal resources and competence of the entrepreneur.
Learning approach	Senge (1990) Deakings & Freel (1998) Phelps, Adams, and Besant (2007)	The continuous attainment of knowledge and learning process is the condition of a firm's growth.
Managerial approach	O'Farrell and Hitchens (1988) Drucker (1954) Ansoff (1965) Porter (1980) Mintzberg (1994)	The growth of small and medium-sized firms is analysed according to concepts proper to management. The organizational structure and decisional process is most often analysed. Comparisons are often made between SMEs and LEs.
Econophysical approach	Aislabie (1992) Axtell (2001)	The description and modelling of the growth of firms with the help of mathematico-physical models and physicalistic analogies on the basis of principles adapted from the laws of nature.
Sustainable models	Smith (2011)	The growth of the firm must be sustainable in three dimensions: economic, ecological, and environmental.

Fuente: Wach (2020)

ANEXO C: Modelos del ciclo de vida empresarial

Tabla C1: Fases del ciclo de vida empresarial, según Churchill y Lewis (1983)

	Stage I	Stage II	Stage III-D	Stage III-G	Stage IV	Stage V
	Existence	Survival	Success-Disengagement	Success-Growth	Take-off	Resource Maturity
Management style	Direct supervision	Supervised supervision	Functional	Functional	Divisional	Line and staff
Organization						
Extent of formal systems	Minimal to nonexistent	Minimal	Basic	Developing	Maturing	Extensive
Major strategy	Existence	Survival	Maintaining profitable status quo	Get resources for growth	Growth	Return on investment
Business and owner*						

*Smaller circle represents owner. Larger circle represents business.

Fuente: Churchill y Lewis (1983)

Tabla C2: Fases del ciclo de vida empresarial, según Scott y Bruce (1987)

	Stage 1. Inception	Stage 2. Survival	Stage 3. Growth	Stage 4. Expansion	Stage 5. Maturity
Stage of industry	Emerging, fragmented	Emerging, fragmented	Growth, some larger competitors, new entries	Growth, shakeout	Growth/shakeout or mature/declining
Key issues	Obtaining customers, economic production	Revenues and expenses	Managed growth, ensuring resources	Financing growth, maintaining control	Expense control, productivity, niche marketing if industry declining
Top management role	Direct supervision	Supervised supervision	Delegation, co-ordination	Decentralization	Decentralization
Management style	Entrepreneurial, individualistic	Entrepreneurial, administrative	Entrepreneurial, co-ordinate	Professional, administrative	Watchdog
Organization structure	Unstructured	Simple	Functional, centralized	Functional, decentralized	Decentralized functional/product
Product and market research	None	Little	Some new product development	New product innovation, market research	Production innovation
Systems and controls	Simple bookkeeping, eyeball control	Simple bookkeeping, personal control	Accounting systems, simple control reports	Budgeting systems, monthly sales and production reports, delegated control	Formal control systems, management by objectives
Major source of finance	Owners, friends and relatives, suppliers leasing	Owners, suppliers, banks	Banks, new partners, retained earnings	Retained earnings, new partners, secured long-term debt	Retained earnings, long-term debt
Cash generation	Negative	Negative/breakeven	Positive but reinvested	Positive with small dividend	Cash generator, higher dividend
Major investments	Plant and equipment	Working capital	Working capital, extended plant	New operating units	Maintenance of plant and market position
Product-market	Single line and limited channels and market	Single line and market but increasing scale and channels	Broadened but limited line, single market, multiple channels	Extended range, increased markets and channels	Contained lines, multiple markets and channels

Fuente: Scott y Bruce (1987)

ANEXO D: Lista de factores del crecimiento empresarial

Tabla D1: Factores asociados al emprendedor, según Machado (2016)

Growth determinants	Authors
Educational level and experience	Barringer et al. (2005) Dobbs & Hamilton (2007) Rauch & Rijskik (2013)
Experience in the sector	Davidsson et al. (2010)
Experience with other enterprises	Barringer et al. (2005) Davidsson et al. (2010)
Previous successful experiences	Hermans et al. (2012)
Rank in personal carrier	Wright & Stigliani (2012)
Insertion in social networks	Davidsson et al. (2010)
Age	Davis & Shaver (2012) Navaretti (2014)
Fear of being a failure	Douglas (2013) Dutta & Thornhill (2008) Hermans et al. (2012)
Personal aims and internal locus of control	Davidsson et al. (2010)
Growth aspiration and previous growth aspirations	Delmar & Wiklund (2008) Hermans et al. (2012)
Motivation to grow in normal enterprises	Wright & Stigliani (2012)
Growth intentions	Douglas (2013) Dutta & Thornhill (2008) Hermans et al. (2012) Wakkee et al. (2015)
Growth expectations	Hermans et al. (2012)
Equilibrium between labor and family	Leitch et al. (2010)

Fuente: Machado (2016)

Tabla D2: Factores asociados a la empresa, según Machado (2016)

Growth determinants	Authors
Size of firm	Herizan et al. (2012) Brito et al. (2007) Daunfeldt & Elerit (2013) Teruel-Carrizosa (2010)
Age of firm	Coad & Tamvada (2012) - efecto negativo Lotti et al. (2009) Teruel-Carrizosa (2010) Federico & Capelleras (2015)
Choice of site	Hoogstra & Dijk (2004) Porto & Brito (2010) Reid & Xu (2012)
Learning and experience	Reid & Xu (2012) Teruel-Carrizosa (2010)
Mission and commitment of the firm with regard to growth	Barringer et al. (2005) Dobbs & Hamilton (2007)
Innovation and development in products and services	Achtenhagen et al. (2010) Davidsson et al. (2010) Daunfeldt & Elerit (2013) Dobbs & Hamilton (2007) Moreno & Casillas (2008) Stam & Wennberg (2009) Omri & Ayadi-Frikha (2014)
Hiring counselors and experts	Davidsson et al. (2010)
Development of management competences	Penrose (2006)
Strategies of human resources (financial incentives and development)	Antoncie & Antoncie (2011) Barringer et al. (2005) Dobbs & Hamilton (2007) Rauch & Rijskik (2013)
Marketing strategies (increase in marketing activities; improvement of product distribution; position and segmentation of market; benefitting from market niches; information on clients; policy in client relationship and orientation)	Barringer et al. (2005) Brush et al. (2009) Davidsson et al. (2010) Julien (2002) Reid & Xu (2012)
Networks and joint ventures with suppliers	Beekman & Robinson (2004)
Exports and Internationalization	Achtenhagen et al. (2010) Coad & Tamvada (2012) Davidsson et al. (2010) Brenner & Schimke (2015) Wakke et al. (2015)
Business format (franchising)	Achtenhagen et al. (2010) Leitch et al. (2010)
Fusions, acquisitions, joint ventures and strategic alliances	Leitch et al. (2010) Penrose (2006)

Fuente: Machado (2016)

Tabla D3: Factores asociados al entorno, según Machado (2016)

Determining growth factors	Authors
Market and supply-demand conditions	Coad & Tamvada (2012) Dobbs & Hamilton (2007) Wright & Stigliani (2012)
Dynamism of the sector and entrance impairments	Brito & Vasconcelos (2009) Davidsson et al. (2010) Daunfeldt & Elert (2013) Janssen (2009b) Wright & Stigliani (2012)
Investors and venture capital	Davidsson et al. (2010) Hermans et al. (2012)
Universities and mechanisms of transference of technology	Davidsson et al. (2010) Hermans et al. (2012)
Availability and access facility to resources	Cressy (2009)
Availability of human resources and prime matter	Coad & Tamvada (2012)
Importance of stakeholders	Clarke et al. (2014) Leitch et al. (2010)
Importance of family ties	Arregle et al. (2013)
Networks, alliances and firms' network	Barringer et al. (2005) Estrella & Bataglia (2013)
Public policies and national or local support policies to enterprises	Schoonjans et al. (2013)

Fuente: Machado (2016)



ANEXO E: Decisiones de gestión que influyen en el crecimiento empresarial

Tabla E1: Tipos de decisiones de gestión que influyen en el crecimiento de la empresa, según Ansoff (1965)

	Estratégicas	Administrativas	Operativas
Problema	Para seleccionar la mezcla de producto-mercado que permita optimizar el ROI potencial de la compañía	Para estructurar los recursos de la firma y optimizar el desempeño	Para optimizar la realización del ROI potencial
Naturaleza del problema	Asignación del total de los recursos entre oportunidades producto-mercado	Organización, adquisición y desarrollo de los recursos	Presupuestar los recursos entre las principales áreas funcionales programando aplicaciones de recursos y conversión de monitoreo y control
Decisiones claves	Objetivos y metas: Estrategia de diversificación Estrategia de expansión Estrategia financiera Método de crecimiento Tiempo de crecimiento	Organización: estructura de la información: autoridad y flujos de responsabilidad Estructura de conversión de recursos: flujos de trabajo, sistemas de distribución, ubicaciones de las instalaciones Adquisición y desarrollo de recursos: financieros, instalaciones y equipos, personal, materia prima	Objetivos operativos y metas: costeo y niveles de salida Niveles operativos: cronograma de producción, nivel de inventarios, almacenamiento Políticas y estrategias de marketing Políticas y estrategias de investigación y desarrollo Control
Características claves	<ul style="list-style-type: none"> • Centralización de decisiones • Ignorancia parcial • Decisiones no repetitivas • Decisiones no autorregenerativas 	<ul style="list-style-type: none"> • Conflictos entre estrategia y operaciones • Conflicto entre objetivos individuales e institucionales • Fuerte unión entre variables económicas y sociales • Decisiones disparadas por estrategia y problemas operativos 	<ul style="list-style-type: none"> • Decisiones descentralizadas • Riesgo e incertidumbre • Decisiones repetitivas • Alto volumen de decisiones • Forzada suboptimización por complejidad • Decisiones autorregenerativas

Nota. Tomada de Ansoff (1965).

Fuente: Avolio, Mesones y Roca (2011)

ANEXO F: Variables, indicadores, preguntas guía y unidades de análisis

Tabla F1: Variable Capital humano formal

Variable	Indicadores	Preguntas guía	UA1	UA2	UA3	UA4	UA5
Capital humano formal	Nivel educativo alcanzado	<p><i>AMM:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Estudios realizados → utilidad para FDLC <p><i>FDLC:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Todos: Perfil de los trabajadores (UA2) y consultores (UA3) de FDLC → Formación académica/utilidad para FDLC/expertise de FDLC • Solo para UA2-UA5: Contribución de AMM 	X	X	X	X	X
	Grado de experiencia en gestión pública	<p><i>AMM:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Experiencia previa en gestión pública → utilidad para FDLC <p><i>FDLC:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Solo AMM: Experiencia profesional de los trabajadores (UA2) y consultores (UA3) de FDLC → Experiencia en gestión pública/utilidad para FDLC/criterios de reclutamiento • Solo para UA2-UA5: Experiencia profesional de FDLC/Contribución de AMM 	X	X	X	X	X
	Contactos que pertenecen al ecosistema de gestión pública	<p><i>AMM:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Redes de contacto → utilidad de contactos para FDLC <p><i>FDLC:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Todos: Red de contactos en el ecosistema de gestión pública de FDLC → Utilidad para FDLC • Solo para UA2-UA5: Contribución de AMM 	X	X	X	X	X

Nota:

UA: Unidades de análisis

AMM: Angélica Matsuda Matayoshi (emprendedora)

FDLC: Fueradelacaja Soluciones E.I.R.L.

Tabla F2: Variable Capital humano informal

Variable	Indicadores	Preguntas guía	UA1	UA2	UA3	UA4	UA5
Capital humano informal	Características sociodemográficas (edad, sexo, relación trabajo-familia)	<p><i>AMM:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Edad, sexo y relación trabajo-familia → contribución para FDLC <p><i>FDLC:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Solo AMM: Edad, sexo y relación trabajo-familia de trabajadores (UA2) y consultores (UA3) de FDLC → contribución para FDLC • Solo UA2-UA5: Contribución de AMM a FDLC 	X	X	X	X	X
	Grado de motivación hacia el crecimiento de la microempresa	<p><i>AMM:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Motivos para crecer → contribución para FDLC <p><i>FDLC:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Compromiso de trabajadores (UA2) y consultores (UA3) de FDLC → contribución para FDLC • Solo UA2-UA5: Contribución de AMM a FDLC 	X	X	X	X	X
	Competencias emocionales que influyeron en el despegue hacia el crecimiento de la microempresa	<p><i>AMM:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Situaciones difíciles y capacidad para manejar el riesgo/incertidumbre/éxito/fracaso → contribución para FDLC <p><i>FDLC:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Situaciones difíciles y capacidad para manejar el riesgo/incertidumbre/éxito/fracaso de los trabajadores (UA2) y consultores (UA3) → excusa para identificar contribución de AMM para FDLC 	X	X	X	X	X

Nota:

UA: Unidades de análisis

AMM: Angélica Matsuda Matayoshi (emprendedora)

FDLC: Fueradelacaja Soluciones E.I.R.L.

Tabla F3: Variable Decisiones de gestión

Variable	Indicadores	Preguntas guía	UA1	UA2	UA3	UA4	UA5
Decisiones de gestión	Tipos de decisiones de gestión que influyeron en el despegue hacia el crecimiento de la microempresa	<p><i>FDLC:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> •Evolución (despegue) y dificultades FDLC (operativas, administrativas y estratégicas) para crecer → cómo se han superado (fortaleza) o se mantienen aún (debilidades) •Solo UA2: Contribución de AMM 	X	X			

Nota:

UA: Unidades de análisis

AMM: Angélica Matsuda Matayoshi (emprendedora)

FDLC: Fueradelacaja Soluciones E.I.R.L.

Tabla F4: Variable Macroentorno y entorno sectorial

Variable	Indicadores	Preguntas guía	UA1	UA2	UA3	UA4	UA5
Entorno sectorial	Poder de negociación de clientes	<p><i>FDLC:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> •Poder de clientes en el sector consultoría en gestión pública •Capacidad de respuesta de FDLC al poder de clientes → Contribución de AMM (¿Cómo lo hace?) 	X	X	X	X	X
	Poder de negociación de proveedores	<p><i>FDLC:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> •Poder de proveedores en el sector consultoría en gestión pública •Capacidad de respuesta de FDLC al poder de consultores → Contribución de AMM (¿Cómo lo hace?) 	X	X	X	X	X
Macroentorno	Nivel de demanda de servicios de consultoría en gestión pública	<p><i>General:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> •Nivel de demanda (factores que influyen: ingreso, precios relativos de servicios sustitutos y preferencias) por consultoría en gestión pública → riesgos/oportunidades del sector <p><i>FDLC:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> •Nivel de demanda por servicios de consultoría de FDLC → Fortalezas y debilidades de FDLC / Contribución de AMM (¿Cómo lo hace?) •Capacidad de FDLC para responder a mayor demanda → Contribución de AMM (¿Cómo lo haría?) 	X	X	X	X	X

Nota:

UA: Unidades de análisis

AMM: Angélica Matsuda Matayoshi (emprendedora)

FDLC: Fueradelacaja Soluciones E.I.R.L.

ANEXO G: Guías de entrevista

ANEXO G1: Guía de entrevista para la emprendedora de Fueradelacaja Soluciones E.I.R.L. (FDLC)

Técnica: Entrevista semiestructurada

Duración: 120 minutos aproximadamente

Preguntas:

Sobre la emprendedora y FDLC

- ¿Qué estudiaste? ¿Cómo tu formación académica le es útil a FDLC?
- ¿Cuál es tu experiencia en el sector público y privado? ¿Cómo le aporta a FDLC?
- ¿Cómo es tu red de contactos? ¿Cómo contribuye tu red de contactos a FDLC?
- ¿Percibes que la edad que tienes es una ventaja/desventaja para FDLC? ¿Por qué?
- ¿Percibes que ser mujer es una ventaja/desventaja para FDLC? ¿Por qué?
- ¿Cómo afecta el balance que estableces entre trabajo y familia a FDLC?
- ¿Cuál es tu motivación para crecer? ¿Cómo influye ello en FDLC? ¿Consideras que FDLC tiene capacidades y oportunidades para crecer?
- ¿Cómo has manejado situaciones de riesgo/incertidumbre/fracaso y qué efecto ha tenido ello en FDLC?

Sobre los trabajadores y consultores de FDLC

- ¿Cómo aporta el perfil profesional de los trabajadores y consultores a FDLC?
- ¿Cómo aporta el compromiso de los trabajadores y consultores a FDLC?

Sobre las decisiones de gestión en FDLC

- ¿En la evolución de FDLC, qué dificultades operativas, administrativas o estratégicas hubo para crecer? ¿Cómo se han superado? ¿O se mantienen aún?

Sobre FDLC y el sector de consultoría en gestión pública

- ¿Cómo es el nivel de demanda por consultoría en gestión pública? ¿Cuáles son los riesgos/oportunidades del sector?
- ¿Cómo es la capacidad de respuesta de FDLC al nivel de demanda?
- ¿Qué tan accesible es el financiamiento para una empresa de consultoría en gestión pública como FDLC?
- ¿Cuál es la capacidad de financiamiento de FDLC?
- ¿Cómo es el poder de negociación de los clientes en el sector de consultoría en gestión pública?
- ¿Cómo es la capacidad de respuesta de FDLC al poder de los clientes? ¿Qué fortalezas o debilidades tiene?
- ¿Cómo es el poder de negociación de los consultores individuales frente a una empresa consultora?
- ¿Cómo es la capacidad de respuesta de FDLC al poder de los consultores?

ANEXO G2: Guía de entrevista para trabajadores de Fueradelacaja Soluciones E.I.R.L.

Técnica: Entrevista semiestructurada

Duración: 45 minutos aproximadamente

Preguntas:

Sobre la emprendedora y FDLC

- ¿Percibes como útil la formación académica de Angélica para FDLC? ¿Por qué sí o no?
- ¿Cómo ayuda la experiencia previa de Angélica en el sector público y privado a FDLC?
- ¿Cómo contribuye la red de contactos de Angélica al desempeño de FDLC en las consultorías?

- ¿Has percibido que la edad, sexo y equilibrio trabajo-familia de Angélica favorecen u obstaculizan el desempeño de FDLC?
- ¿Cómo influye la motivación de Angélica en el desempeño de FDLC?
- ¿Cómo contribuye la capacidad de Angélica para manejar el riesgo/incertidumbre/fracaso a FDLC?

Sobre las decisiones de gestión en FDLC

- ¿En la evolución de FDLC, qué dificultades operativas, administrativas o estratégicas hubo para crecer? ¿Cómo se han superado? ¿O se mantienen aún?

Sobre FDLC y el sector de consultoría en gestión pública

- ¿Cómo es el nivel de demanda por consultoría en gestión pública? ¿Cuáles son los riesgos/oportunidades del sector?
- ¿Cómo percibes la capacidad de respuesta de FDLC al nivel de demanda?
- ¿Qué tan accesible es el financiamiento para una empresa de consultoría en gestión pública como FDLC?
- ¿Cuál es la capacidad de financiamiento de FDLC?
- ¿Cómo es el poder de negociación de los clientes en el sector de consultoría en gestión pública?
- ¿Cómo percibes la capacidad de respuesta de FDLC al poder de los clientes? ¿Qué fortalezas o debilidades tiene?
- ¿Cómo es el poder de negociación de los consultores individuales frente a una empresa consultora?
- ¿Cómo percibes la capacidad de respuesta de FDLC al poder de los consultores?

ANEXO G3: Guía de entrevista para consultores, clientes y aliados de Fueradelacaja Soluciones E.I.R.L.

Técnica: Entrevista semiestructurada

Duración: 45 minutos aproximadamente

Preguntas:

Sobre la emprendedora y FDLC

- ¿Percibes como útil la formación académica de Angélica para FDLC? ¿Por qué sí o no?
- ¿Cómo ayuda la experiencia previa de Angélica en el sector público y privado a FDLC?
- ¿Cómo contribuye la red de contactos de Angélica al desempeño de FDLC en las consultorías?
- ¿Has percibido que la edad, sexo y equilibrio trabajo-familia de Angélica favorecen u obstaculizan el desempeño de FDLC?
- ¿Cómo influye la motivación de Angélica en el desempeño de FDLC?
- ¿Cómo contribuye la capacidad de Angélica para manejar el riesgo/incertidumbre/fracaso a FDLC?

Sobre FDLC y el sector de consultoría en gestión pública

- ¿Cómo es el nivel de demanda por consultoría en gestión pública? ¿Cuáles son los riesgos/oportunidades del sector?
- ¿Cómo percibes la capacidad de respuesta de FDLC al nivel de demanda?
- ¿Cómo es el poder de negociación de los clientes en el sector de consultoría en gestión pública?
- ¿Cómo percibes la capacidad de respuesta de FDLC al poder de los clientes? ¿Qué fortalezas o debilidades tiene?
- ¿Cómo es el poder de negociación de los consultores individuales frente a una empresa consultora?
- ¿Cómo percibes la capacidad de respuesta de FDLC al poder de los consultores?

ANEXO H: Codificación de entrevistados

Tabla H1: Detalle y código de entrevistados

Entrevistado (a)	Detalle	Código
Angélica Matsuda Matayoshi	Emprendedora y Gerente General	UA1-AMM
Raquel Rebolledo Abanto	Gerente de Proyectos	UA2-1-RR
Pablo Hartill Montalvo	Ex Jefe de Proyectos	UA2-2-PH
Andrea Suarez Ramírez	Especialista en comunicaciones	UA2-3-AS
Gina Medrano Chang	Ex Jefa de Proyectos	UA2-4-GM
Aldo Chaparro	Consultor	UA3-1-AC
Rocío Castillo Díaz	Consultora	UA3-2-RC
William Muñoz Marticorena	Consultor	UA3-3-WM
Carolina Vidal del Busto	Consultora	UA3-4-CV
Verónica Lazo Abadie	Consultora	UA3-5-VL
María Teresa Pérez-Bonany López	Gerente General de <i>Proyecta Corporation</i>	UA4-1-PROY
Gustavo Montero Flores	Director de <i>Proyecta Corporation</i>	UA4-1-PROY
Mar Alonso García	Jefa de Programas y Proyectos de <i>United Way Perú</i>	UA4-2-UWAY
Lesly Shica Seguil	Asesora en gestión pública de EsSalud	UA4-3-ESSA
Oscar Mendoza Vargas	Gerente Sucursal de Recursos S.A.C.	UA5-1-REC
Isaac Cazorla Moquillaza	CEO de <i>Edu21 Group</i>	UA5-2-EDU

ANEXO I: Resultados del procesamiento estadístico de los datos

Tabla I1: Codificación de variables

Variable	Código
Capital humano formal	KHF
Nivel educativo alcanzado	VAR011: KHF-NE
Grado de experiencia en gestión pública	VAR012: KHF-EXP
Contactos que pertenecen al ecosistema de gestión pública	VAR013: KHF-CON
Capital humano informal	KHNF
Características sociodemográficas (edad, sexo, relación trabajo-familia)	VAR021: KHNF-SOC
Grado de motivación hacia el crecimiento	VAR022: KHNF-MOT
Habilidades emocionales	VAR023: KHNF-EMO
Decisiones de gestión	DG
Decisiones administrativas que influyeron en el despegue hacia el crecimiento	VAR031: DG-ADM
Decisiones operativas que influyeron en el despegue hacia el crecimiento	VAR031: DG-OPE
Decisiones estratégicas que influyeron en el despegue hacia el crecimiento	VAR031: DG-EST
Macroentorno y entorno sectorial	ENT
Nivel de demanda por servicios de consultoría en gestión pública	VAR041: ENT-DEM
Acceso de la microempresa al financiamiento	VAR042: ENT-FIN
Poder de negociación de clientes	VAR043: ENT-PCL
Poder de negociación de proveedores	VAR044: ENT-PPRO

Tabla I2: Coocurrencia entre los factores del capital humano formal del perfil emprendedor y los tipos de decisiones de gestión

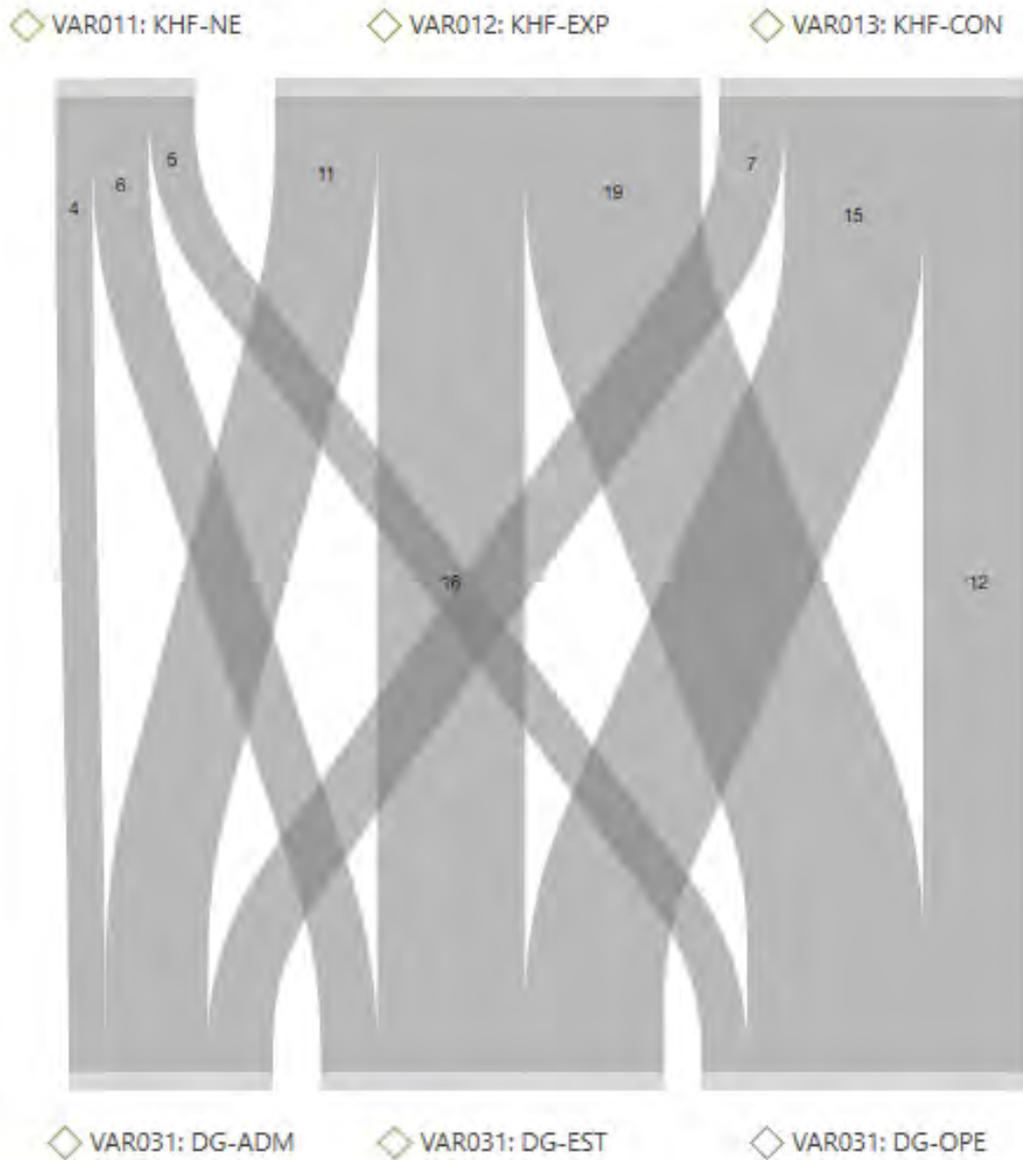
	◇ VAR031: DG-ADM ① 54	◇ VAR031: DG-EST ① 60	◇ VAR031: DG-OPE ① 48
◇ VAR011: KHF-NE ① 20	4 (0.06)	6 (0.08)	5 (0.08)
◇ VAR012: KHF-EXP ① 69	11 (0.10)	16 (0.14)	19 (0.19)
◇ VAR013: KHF-CON ① 63	7 (0.06)	15 (0.14)	12 (0.12)

Elaboración propia a partir de datos trabajados en Atlas ti

Nota: La tabla de coocurrencia muestra el número de relaciones que se encontraron entre las variables analizadas a partir del corpus recolectado en las entrevistas. La gradación de color desde tonos claros a oscuros muestra la intensidad de las relaciones encontradas, las cuales se cuantifican en la tabla con números enteros. El coeficiente que se registra entre paréntesis expresa esta relación en términos de una unidad.

Se observa que las relaciones más fuertes se dan entre la experiencia laboral de la emprendedora y las decisiones operativas y estratégicas sobre la gestión de la microempresa. Además, se observa que la red de contactos tiene una relación fuerte con las decisiones estratégicas.

Figura 11: Diagrama de Sankey sobre intensidad de la relación entre factores del capital humano formal del perfil del emprendedor y tipos de decisiones de gestión



Elaboración propia a partir de datos trabajados en Atlas ti

Nota: El diagrama de Sankey es una herramienta que permite visualizar en términos de tamaño la intensidad de la relación entre las variables analizadas. Un mayor grosor en la cinta que une a las variables expresa una relación más fuerte, mientras que un menor grosor indica una relación más débil. En este diagrama, se aprecia que las relaciones más intensas se establecen entre la experiencia laboral de la emprendedora y las decisiones de gestión operativas y las estratégicas. También existe una relación intensa entre la red de contactos y las decisiones estratégicas de la microempresa.

Tabla I3: Coocurrencia entre los tipos de decisiones de gestión y los factores del entorno

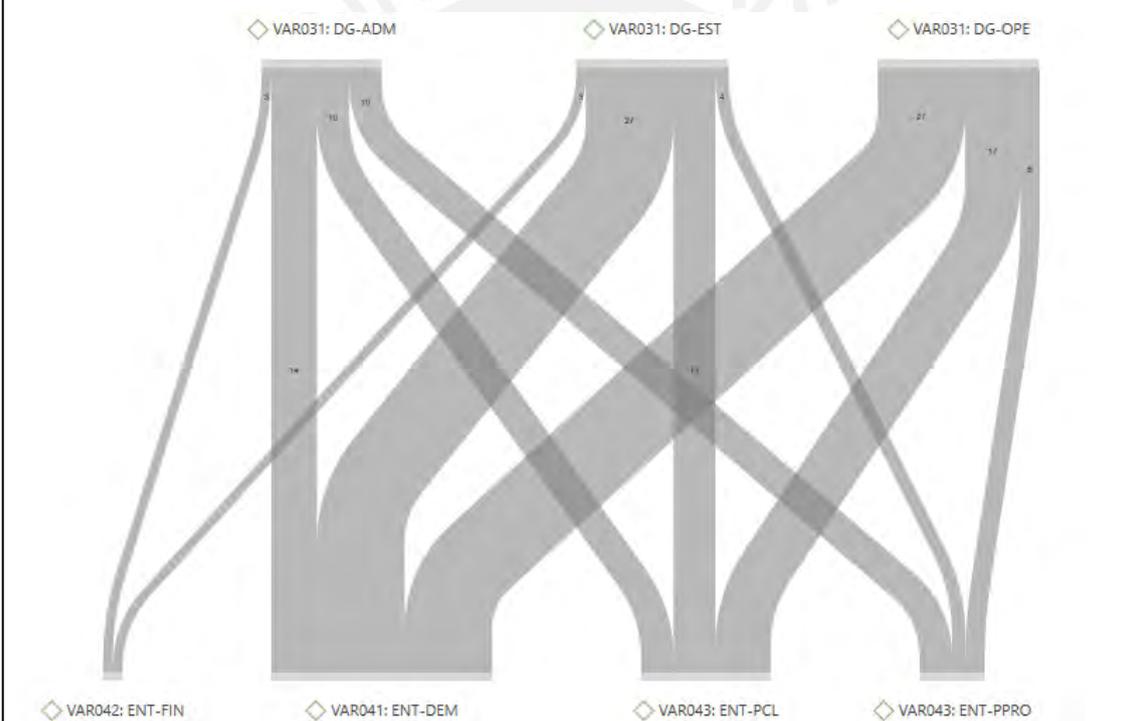
	◇ VAR041: ENT-DEM 83	◇ VAR042: ENT-FIN 3	◇ VAR043: ENT-PCL 63	◇ VAR043: ENT-PPRO 35
◇ VAR031: DG-ADM 54	14 (0.11)	3 (0.06)	10 (0.09)	10 (0.13)
◇ VAR031: DG-EST 60	27 (0.23)	3 (0.05)	13 (0.12)	4 (0.04)
◇ VAR031: DG-OPE 48	27 (0.26)		17 (0.18)	6 (0.08)

Elaboración propia a partir de datos trabajados en Atlas ti

Nota: La tabla de coocurrencia muestra el número de relaciones que se encontraron entre las variables analizadas a partir del corpus recolectado en las entrevistas. La gradación de color desde tonos claros a oscuros muestra la intensidad de las relaciones encontradas, las cuales se cuantifican en la tabla con números enteros. El coeficiente que se registra entre paréntesis expresa esta relación en términos de una unidad.

Se observa que las relaciones más fuertes se dan entre las decisiones estratégicas y operativas y el nivel de demanda.

Figura I2: Diagrama de Sankey sobre la intensidad de la relación entre los tipos de decisiones de gestión y los factores del entorno



Elaboración propia a partir de datos trabajados en Atlas ti

Nota: El diagrama de Sankey es una herramienta que permite visualizar en términos de tamaño la intensidad de la relación entre las variables analizadas. Un mayor grosor en la cinta que une a las variables expresa una relación más fuerte, mientras que un menor grosor indica una relación más débil.

En este diagrama, se aprecia que las relaciones más intensas se establecen entre las decisiones estratégicas y operativas y la demanda por consultorías. Ello se da porque estos dos tipos de decisiones han sido clave para que la microempresa pueda responder al nivel de demanda.