



**UNIVERSIDAD ANDINA DEL CUSCO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y**  
**CONTABLES**  
**ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN**

---



---

**FORMACIÓN EMPRESARIAL EN LA ASOCIACIÓN GASTRONOMÍA**  
**CUSQUEÑA PARA TODOS, CUSCO-2017**

---

---

Tesis presentada por:

---

**Br. Arlet Andrea Campos Pinto**  
Para optar por el título profesional de  
Licenciada en Administración

**ASESORA: Lic. María del Carmen**  
**León Casafranca**

**CUSCO – PERU**

**2017**



## PRESENTACIÓN

Señor Decano de la Facultad de Ciencias Económicas, Administrativas y Contables.

En cumplimiento con las disposiciones del Reglamento de Grados y Títulos de la Facultad de Ciencias Económicas, Administrativas y Contables, pongo a vuestra consideración la tesis intitulada:

### FORMACIÓN EMPRESARIAL EN LA ASOCIACIÓN GASTRONOMÍA CUSQUEÑA PARA TODOS, CUSCO-2017

Con el fin de optar por el grado de Licenciada en Administración, luego de haber culminado una etapa en esta casa de estudios, donde nos formamos profesionalmente para estar al servicio de la sociedad y asimismo poder contribuir con el desarrollo de esta, siendo profesionales innovadores y con espíritu de servicio. El presente trabajo de investigación describirá el nivel de formación y las competencias con las que cuentan los socios.

Atentamente

La Autora



## DEDICATORIA

Dedico esta tesis a mis padres  
Mario y María quienes  
me han formado para saber cómo  
luchar y salir victoriosa antes las  
adversidades de la vida por su  
ejemplo de perseverancia y constancia,  
por sus consejos y valores, porque  
gracias a ellos, hoy puedo alcanzar  
este objetivo.

A mis hermanos Mario, Gaby, Carlos y  
Elizabeth por su cariño y su apoyo constante.

A aquellos amigos por haber pasado y estar  
pasando con ellos momentos gratos, pues más  
que amigos los considero familia.



## AGRADECIMIENTOS

A Dios.

Por las personas que puso en mi camino.

A la Universidad Andina del Cusco por abrirme las puertas para poder seguir adelante en este camino de la educación a mis profesores por todas las enseñanzas brindadas a lo largo de esta hermosa etapa que fue la universidad.

A mi asesora:

Lic. María del Carmen León Casafranca. Por su gran apoyo, conocimiento, y motivación en el desarrollo de mi trabajo de Investigación.

A los Dictaminantes:

Mgt. Rafael Aquize Estrada y Mag. Edison Alves Choque por sus acertadas opiniones, sus consejos valiosos y en especial su paciencia, las que contribuyeron en la realización de la presente investigación.



**INDICE**

PRESENTACIÓN ..... ii  
DEDICATORIA ..... iii  
AGRADECIMIENTOS ..... ix  
RESUMEN ..... x  
ABSTRACT ..... xi

**CAPÍTULO I**

**INTRODUCCIÓN**

1.1. DESCRIPCIÓN DE LA REALIDAD PROBLEMÁTICA ..... 1  
1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA ..... 3  
    1.2.1. Problema general ..... 3  
    1.2.2. Problemas Específicos ..... 3  
1.3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN ..... 4  
    1.3.1. Objetivo General ..... 4  
    1.3.2. Objetivos Específicos ..... 4  
1.4. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN ..... 4  
    1.4.1. Relevancia Social ..... 4  
    1.4.2. Implicancias Prácticas ..... 4  
    1.4.3. Valor Teórico ..... 5  
    1.4.4. Utilidad metodológica ..... 5  
    1.4.5. Viabilidad o Factibilidad ..... 5  
1.5. DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN ..... 5  
    1.5.1. Delimitación Temporal ..... 5  
    1.5.2. Delimitación Espacial ..... 6  
    1.5.3. Delimitación Conceptual ..... 6  
    1.5.4. Delimitación Social ..... 6



CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN ..... 7

    2.1.1 Antecedente Internacional..... 7

    2.1.2 Antecedente Nacional ..... 10

    2.1.3 Antecedentes Locales..... 13

2.2. BASES TEÓRICAS ..... 15

    2.2.1. Formación Empresarial ..... 15

        2.2.1.1. Concepto de Formación Empresarial ..... 15

        2.2.1.2. Objetivos de Formación Empresarial ..... 16

        2.2.1.3. Importancia de Formación Empresarial ..... 16

        2.2.1.4. Concepto de las Competencias Empresariales ..... 17

        2.2.1.5. Modelo Conceptual de la Formación Empresarial ..... 18

        2.2.1.6. Tipos de Competencia ..... 26

            A. Competencias de Conocimiento ..... 26

            B. Competencias Personales ..... 39

2.3. MARCO CONCEPTUAL O DEFINICIÓN DE TÉRMINOS ..... 48

2.4. CARACTERIZACIÓN DE LA ASOCIACIÓN ..... 51

    2.4.1. Antecedentes ..... 51

    2.4.2. Misión ..... 51

    2.4.3. Visión ..... 52

2.5. VARIABLE ..... 52

    2.5.1. Identificación de la Variable ..... 52

    2.5.2. Conceptualización de la Variable ..... 52

    2.5.3. Operacionalización de la Variable ..... 53

CAPÍTULO III

MÉTODO DE INVESTIGACION

3.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN ..... 54

3.2. ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN ..... 54

3.3. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN ..... 54



3.4. ALCANCE DE LA INVESTIGACIÓN ..... 54

3.5. POBLACIÓN Y MUESTRA DE LA INVESTIGACIÓN ..... 55

    3.5.1 Población..... 55

3.6. TÉCNICA E INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS ..... 55

    3.6.1. Técnica ..... 55

    3.6.2. Instrumento ..... 55

3.7. PROCESAMIENTO DE DATOS..... 55

CAPÍTULO IV  
RESULTADOS

4.1. PRESENTACIÓN Y FIABILIDAD DEL INSTRUMENTO APLICADO ..... 56

    4.1.1. Presentación del instrumento ..... 56

    4.1.2. Fiabilidad del Instrumento ..... 57

4.2. RESULTADOS DE LAS DIMENSIONES DE LA VARIABLE FORMACIÓN  
EMPRESARIAL ..... 57

    4.2.1. Competencias de Conocimiento ..... 58

        4.2.1.1. Indicadores de la Dimensión Competencias de Conocimiento ..... 59

    4.2.2. Competencias Personales ..... 70

        4.2.2.1. Indicadores de la Dimensión Competencias Personales ..... 72

CONCLUSIONES

RECOMENDACIONES

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANEXOS



**ÍNDICE DE TABLAS**

Tabla 1: Conceptualización de la Variable.....52

Tabla 2: Operacionalización de la Variable .....53

Tabla 3: Distribución de los ítems del cuestionario .....56

Tabla 4: Escala de medición e interpretación.....56

Tabla 5: Estadísticas de fiabilidad.....57

Tabla 6: Competencias de Conocimiento.....58

Tabla 7: Innovación.....59

Tabla 8: Aprendizaje permanente.....60

Tabla 9: Trabajo en Redes .....62

Tabla 10: Responsabilidad Social Empresarial .....63

Tabla 11: Gestión Orientada Resultados .....65

Tabla12: Comparación promedio de los indicadores de la dimensión Competencias  
de conocimiento .....69

Tabla 13: Competencias Personales .....70

Tabla 14: Entusiasmo .....71

Tabla 15: Iniciativa.....73

Tabla 16: Perseverancia.....74

Tabla 17: Autoestima .....75

Tabla 18: Comparación promedio de los indicadores de la dimensión competencias  
personales.....77

Tabla 19 : Formación Empresaria .....78

Tabla20: Comparación promedio de las dimensiones de Formación Empresarial .79





**ÍNDICE DE FIGURAS**

Figura 1: Modelo Conceptual.....23

Figura 2: Modelo de Iniciativa .....44

Figura 3: Competencias de Conocimiento .....58

Figura 4: Innovación .....59

Figura 5: Aprendizaje Permanente .....61

Figura 6: Trabajo en Redes .....62

Figura 7: Responsabilidad Social Empresarial.....64

Figura 8: Gestión Orientada a Resultados .....65

Figura 9: Gestión Orientada a Resultados .....67

Figura 10: Gestión Orientada a Resultados .....68

Figura 11: Comparación promedio de los indicadores de la dimensión  
competencias de conocimiento .....69

Figura 12: Competencias Personales.....70

Figura 13: Entusiasmo.....72

Figura 14: Iniciativa .....73

Figura 15: Perseverancia .....74

Figura 16: Autoestima .....76

Figura 17: Comparación promedio de los indicadores de competencias personales  
.....78

Figura 18: Formación Empresarial.....79

Figura 19: Comparación promedio de las dimensiones de Formación Empresarial  
.....80



## RESUMEN

El presente trabajo de investigación se realizó en la “Asociación Gastronomía Cusqueña para Todos” en la ciudad de Cusco; el objetivo general de la investigación fue conocer como es la formación empresarial en la asociación Gastronomía Cusqueña para Todos Cusco 2017; el tipo de investigación es básica; el alcance de la investigación es descriptivo; el diseño es no experimental; el enfoque de la investigación es cuantitativo; la técnica de investigación fue la encuesta con su instrumento el cuestionario y la población de estudio los 32 asociados de dicha asociación a quienes se aplicaron los cuestionarios; los resultados fueron procesados en el sistema estadístico SPSS, de cuyos resultados se tiene que el 90.6% manifiesta que las competencias de conocimiento son malas, debido a que trabajan mayoritariamente con un enfoque empírico, no tienen capacidad de innovación en sus productos obteniendo un promedio de 2.89 con un nivel regular; no hay el hábito de aprendizaje permanente dentro ni fuera de la asociación teniendo un promedio de 2.85 con un nivel regular; en el trabajo de redes la relación con su entorno está muy limitado teniendo un promedio de 1.53 con un nivel muy malo; no participan en actividades de Responsabilidad Social teniendo un promedio de 2 con un nivel malo; en la gestión orientada a resultados se observó que no tienen planes de negocio, no están organizados teniendo un promedio de 2.24 con un nivel malo; el 65.6% considera que las competencias personales son malas debido al mínimo entusiasmo que demuestran los asociados en el cumplimiento de las actividades programadas por la asociación teniendo un promedio de 2.2 con un nivel malo, poca iniciativa que se demuestra con la falta de innovación teniendo un promedio de 1.6 con un nivel muy malo; así mismo se constató que el autoestima alcanza un promedio de 3.3 con un nivel regular a causa de que el ambiente de trabajo no es óptimo para el desempeño de actividades.

Palabras Claves:

- Formación Empresarial



### ABSTRACT

The present research work was carried out in the association "Cusqueña Gastronomy for Everyone " in the city of Cusco; The general objective of the investigation was to know how is the business training in the association Cusqueña Gastronomy for Everyone Cusco 2017; The type of research is basic; The scope of the investigation is descriptive; The design is non-experimental; The research approach is quantitative; The research technique was the survey with its instrument the questionnaire and the study population the 32 associates of that association to whom the questionnaires were applied; The results were processed in the SPSS statistical system, whose results show that 90.6% say that knowledge skills are bad, because they work mostly with an empirical approach, they do not have the capacity for innovation in their products, obtaining an average of 2.89 with a regular level; There is no habit of learning permanently inside or outside the association having an average of 2.85 with a regular level; In the work of networks the relation with its environment is very limited having an average of 1.53 with a very bad level; Do not participate in Social Responsibility activities having an average of 2 with a bad level; In the results-oriented management it was observed that they do not have business plans, they are not organized having an average of 2.24 with a bad level; 65.6% consider that personal skills are bad due to the minimal enthusiasm shown by the associates in the accomplishment of the activities programmed by the association having an average of 2.2 with a bad level, little initiative that is demonstrated with the lack of innovation having a Average of 1.6 with a very bad level; It was also found that self-esteem reaches an average of 3.3 with a regular level because the work environment is not optimal for the performance of activities.

#### Keywords

- Business Training



## CAPÍTULO I

### INTRODUCCIÓN

#### 1.1. DESCRIPCIÓN DE LA REALIDAD PROBLEMÁTICA

La globalización, la tecnología y la nueva economía, vienen produciendo cambios significativos en las sociedades, familias e individuos; el empleo vitalicio hoy debe enfrentarse al reto de la sobrevivencia auto sostenida; el incremento de la competencia obligan a recapacitar sobre la importancia que un buen nivel de formación tiene sobre los negocios. El fenómeno del cambio en sí no es nuevo pero sí lo es la rapidez, la frecuencia, la naturaleza y el impacto del cambio, si se quiere ser competitivo, debe de prepararse y apostar por la formación continua para no quedarse atrás.

En la asociación “GASTRONOMÍA CUSQUEÑA PARA TODOS”, organización empresarial emprendedora promovida por la Municipalidad Provincial del Cusco desde el año 2007 dedicada a la preparación y comercialización de alimentos regionales que se ofrecen en la Plazoleta de San Francisco los días domingos, atiende aproximadamente a 3000 comensales; es conocida por la población cusqueña y está conformada por 32 asociados, emprendedores empíricos en quienes a pesar de estar dedicados a la actividad comercial desde hace 9 años se observó una suerte de estancamiento, pues no se ha experimentado en el desarrollo de sus actividades ningún cambio sustancial, desde su creación las actividades se mantienen como fueron iniciadas, no se fue innovando, los servicios que ofrecen mostraron una disminución creciente, situación que debe revertirse.

En lo concerniente a las competencias de conocimiento se observó en cuanto a la innovación que no se presentaron cambios, los platos ofrecidos no ha variado desde que se inició la atención, no se observó novedades en la oferta haciendo que los clientes muchas veces opten por servicios nuevos en la competencia y muy pocas veces se ve la mejora en los productos que ofrecen; los asociados ya no asistían a cursos de capacitación por motivos de tiempo pues no tuvieron la exigencia de hace algunos años mostrando desinterés para asistir a las estas, haciendo que los



productos y servicios que brindan no mejoren; respecto al trabajo en redes se conoce que no se hacían uso de éstas debido, probablemente a que los asociados no conocerían su manejo y en general no se tiene publicidad por ningún medio; la asociación programaba algunas actividades de responsabilidad social como limpieza de la Plaza San Francisco pero no todos los asociados participan en ellas, carecen de actividades que incentiven a la responsabilidad social con los propios socios como la flexibilidad, buen ambiente, prevención de riesgos.

Los asociados enfrentan situaciones que no pueden resolver como que en fechas especiales se quedan sin viandas pues la demanda sobrepasa la oferta o contrariamente se quedaban con las viandas por exceso de oferta, lo que evidenciaría que no se estuvo planificando convenientemente pues además en la actualidad se carece de información acerca de las oportunidades y amenazas del mercado como de la competencia, la mayoría de los asociados no contaba con un plan de negocios y el comercio se realizaba únicamente en el punto de venta, el manejo de sus finanzas era una de las mayores debilidades, por tanto desconocían su real situación financiera; el control de ingresos y egresos se realizaba de manera desordenada, por todo lo descrito pudiera inferirse que la gestión orientada a resultados no sería adecuada.

Parte fundamental de toda organización son las competencias personales, al respecto se ha observado que el asociado promedio se caracterizaba por su poco entusiasmo pues las esporádicas reuniones para organizar las tareas y evaluar los resultados eran escasas o solo tienen carácter informativo, en las tareas designadas como ordenar las sillas después de cada reunión se observó que no hay voluntad para realizarlo; existe desinterés y conformismo por parte de los socios y mínima iniciativa, se ha observado resistencia al cambio lo que se debería principalmente a factores culturales; el aporte de ideas para mejorar el negocio era pasiva y sin estrategias; si bien la perseverancia que tienen hace que la mayoría que inicio la asociación permanece actualmente ya sea por necesidad o por que la gastronomía es su vocación, se estuvo asumiendo una actitud sumisa que no contribuyo a mejorar las condiciones en las que estaban trabajando, cada uno actúa por su parte y solo algunos culminan con las actividades programadas pues su disciplina es pasada por alto por los directivos de la asociación.



Al interior de cada negocio se observó espacios relativamente adecuados para la atención y manipulación de alimentos y bebidas que se expenden; la carencia de un buen ambiente de trabajo es fuente directa del descontento dentro de la asociación lo cual incide directamente en el trabajo en equipo, frecuentemente se notaba las fricciones entre socios dando como resultado un ambiente poco favorable para la adecuada atención a los clientes; evitaban escuchar y aprender de los demás por lo que la comunicación no es abierta al dialogo lo que demostró debilidades en el autoestima de los asociados.

De mantenerse esta situación, la permanencia de la Asociación “Gastronomía Cusqueña para Todos” estaría en peligro, por lo que se hace necesario conocer las competencias que poseen los asociados que fueron beneficiados con programas de formación empresarial, a fin de alcanzar alternativas de solución al problemática que se está presentando; por lo cual se formula el siguiente problema de investigación.

## **1.2.FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

### **1.2.1. Problema general**

¿Cómo es la formación empresarial en la en la Asociación Gastronomía Cusqueña para Todos Cusco-2017?

### **1.2.2. Problemas Específicos**

**P.E.1** ¿Cómo son las competencias de conocimiento en la en la Asociación Gastronomía Cusqueña para Todos Cusco-2017?

**P.E.2** ¿Cómo son las competencias personales en la en la Asociación Gastronomía Cusqueña para Todos Cusco-2017?



### **1.3.OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

#### **1.3.1. Objetivo General**

Describir la formación empresarial en la Asociación “Gastronomía Cusqueña para Todos” Cusco 2017

#### **1.3.2. Objetivos Específicos**

**O.E.1.** Describir las competencias de conocimiento en la Asociación “Gastronomía Cusqueña para Todos” Cusco 2017

**O.E.2.** Describir las competencias personales en la Asociación “Gastronomía Cusqueña para Todos” Cusco 2017

### **1.4.JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN**

#### **1.4.1. Relevancia Social**

La investigación sobre la formación empresarial tiene relevancia porque muestra una realidad que se viene dando en muchas asociaciones constituidas empíricamente en la Provincia del Cusco, con la información recolectada se ayudará a que esta asociación y muchas otras puedan mejorar en sus competencias de conocimiento como en las competencias personales.

#### **1.4.2. Implicancias Practicas**

A partir del trabajo de investigación las diferentes organizaciones resaltarán la importancia de la formación empresarial tomando en cuenta las competencias de conocimiento paralelamente con las competencias personales, siendo de gran apoyo para las asociaciones del mismo rubro.



#### **1.4.3. Valor Teórico**

El trabajo de investigación tiene valor teórico ya que nos permitió analizar la teoría sobre la formación empresarial, analizando la problemática en los temas de competencias de conocimiento como las competencias personales; cuyos resultados servirán para ampliar los conocimientos del tema de investigación, siendo las conclusiones un marco referencial para próximas investigaciones.

#### **1.4.4. Utilidad metodológica**

El trabajo de investigación posee importancia metodológica ya que los métodos, procedimientos, técnicas e instrumentos utilizados están orientados a los lineamientos metodológicos para el análisis del problema, la aplicación del instrumento, la recolección de datos, tabulación y para la presentación final de esta investigación.

#### **1.4.5. Viabilidad o Factibilidad**

El presente trabajo fue factible debido a que se contó con los recursos necesarios materiales y humanos, contando así con la información necesaria que se requiere para su efectiva realización y desarrollo.

### **1.5.DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN**

#### **1.5.1. Delimitación Temporal**

El presente trabajo de investigación abarcó los meses desde Febrero hasta Mayo del año 2017.





### **1.5.2. Delimitación Espacial**

El presente trabajo de investigación se realizó en la Asociación Gastronomía Cusqueña para Todos ubicada en el frontis del Colegio Ciencias- Plaza San Francisco.

### **1.5.3. Delimitación Conceptual**

El trabajo de investigación tiene como base teórica y delimitación conceptual temas de la variable de estudio en Formación Empresarial.

### **1.5.4. Delimitación social**

Esta investigación involucra en su estudio a los socios de la Asociación Gastronomía Cusqueña para Todos.



## CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO

### 2.1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

#### 2.1.1 Antecedente Internacional

**Título:** Formación de Emprendedores como parte de la Capacitación Profesional de los Estudiantes Del Tecnológico Superior “Vicente Rocafuerte” y propuesta de un módulo para estudiantes del 5° y 6° Semestre

**Autora:** María Tobar Bohórquez

**Universidad:** Universidad de Guayaquil-Ecuador

**Año:** 2013

**Objetivo:**

- a) Diagnosticar en el Tecnológico “Vicente Rocafuerte”, el sistema y los procesos de formación de Emprendedores mediante una educación integral que permita un desarrollo productivo y sustentable.
- b) Establecer si la formación de emprendedores es parte del perfil profesional.
- c) Diseñar un módulo de Formación de Emprendedores para estudiantes de los dos últimos semestres, donde se promueva la actitud de emprendimiento, y se fortalezca con tópicos relacionados a la administración.

**Conclusiones:**

- a) El 90% de los encuestados tienen conocimientos o han escuchado sobre la formación de emprendedores.



- b) 7 de cada 10 encuestados relacionan la Formación de Emprendedores con empresas, pero el resto de personas no tienen aún definido que es, por consiguiente no identifican quienes están relacionados-con-el-término.
- c) En la formación de emprendedores es importante la innovación ya que desarrolla la creatividad y el emprendimiento.
- d) Se considera que el éxito profesional se lo llega a obtener, basado en una formación académica que ayude al estudiante a desarrollar el talento empresarial, la capacitación permanente hace perfeccionar técnicamente a las personas.
- e) La globalización es un fenómeno que exige a las personas la constante actualización, no solo en la educación sino en todos los ámbitos.
- f) 8 de cada 10 personas encuestadas manifiestan que con el módulo de emprendimiento en el Tecnológico “Vicente Rocafuerte” es posible obtener egresados emprendedores.
- g) Los estudiantes deben ser apoyados en el desarrollo de sus ideas empresariales y en el uso de las tecnologías de información empresarial.
- h) La competitividad en los estudios contribuye a la excelencia académica y la incorporación de nuevas tecnologías conduce al trabajo activo y autónomo.
- i) 7 de cada 10 encuestados expresan que la autogestión siempre o casi siempre es realizada por emprendedores, porque al identificar una oportunidad de negocio en concreto se dispone a organizar o conseguir los recursos necesarios para su proyecto y hacerlo realidad.



- j) Los estudiantes con Formación de Emprendedores desarrollan habilidades, destrezas cognitivas y valores de manera eficaz durante el proceso de capacitación.
- k) Los módulos relacionados con la Formación de Emprendedores van a estimular la actividad empresarial, ya que el emprendedor puede nacer como puede hacerse, pero es seguro que con el pasar del tiempo se va perfeccionando.
- l) 9 de cada 10 encuestados consideran de mucha utilidad la implementación de un módulo de Formación de Emprendedores en los estudiantes del Tecnológico “Vicente Rocafuerte” porque al culminar sus carreras tendrán la preparación para iniciar una actividad económica productiva propia.
- m) La estadística refleja que existe la aceptación mayoritaria en los encuestados, de incrementar en la malla curricular de los estudiantes de los últimos semestres un módulo de Formación de Emprendedores.
- n) El módulo de Formación de Emprendedores es considerado importante y muy importante porque contribuirá a desarrollar en los estudiantes los siguientes perfiles profesionales de: visionario, administrador, innovador, investigador, líder, organizador.
- o) Ser emprendedor se aplica en las diferentes actividades que realiza la persona, para ser empresario aparte de ser emprendedor se debe contar con la formación académica que le ayudará a alcanzar el éxito.
- p) En base a la investigación de campo realizada se constata que el Instituto Superior “Vicente Rocafuerte” al generar tecnólogos emprendedores tendría mayor prestigio en la comunidad educativa porque sus egresados podrán ser más competitivos en el mercado laboral que exige personas eficientes, emprendedoras y capacitadas que con sus ideas, proyectos y motivaciones que hagan surgir una empresa.



### 2.1.2 Antecedente Nacional

**Título:** “Factores que Contribuyeron a la Sostenibilidad de los Micro Emprendimientos Juveniles en el Distrito de San Juan de Lurigancho. Caso: Proyecto Jovenes Pilas del Programa de Empleo Juvenil de Inpet (2007-2009)”

**Autor:** David Cristhian Zorrilla Mejia,

**Universidad:** Pontificia Universidad Católica del Perú

**Año:** 2013

**Objetivo:**

- a) Identificar los factores que han contribuido a la sostenibilidad de los micro emprendimientos juveniles, promovidos por el Programa de Empleo Juvenil del INPET en el distrito de San Juan de Lurigancho, desde la perspectiva de los involucrados a fin de proponer medidas que fortalezcan las herramientas utilizadas en el programa.

**Conclusiones:**

- a) Durante la juventud se empiezan a satisfacer aspiraciones personales, asumir independencia económica y hallar un lugar en la sociedad. Las dificultades para ingresar al mundo laboral repercuten en un mayor riesgo de pobreza y pérdida de capacidades para la sociedad. Muchos jóvenes permanecen atrapados en trabajos temporales y de bajos ingresos, usualmente en el sector informal, por esa razón los más emprendedores optan por tener un negocio propio, pero solo en pocos casos sus negocios llegan a ser sostenibles. Esta investigación ha permitido identificar qué factores han contribuido a la sostenibilidad de los micro emprendimientos. Uno de ellos tiene que ver con el perfil y características de los jóvenes. Los y las participantes del Programa de Empleo Juvenil con emprendimientos más sostenibles, están caracterizados por el siguiente perfil:



- Proviene en su mayoría de zonas de nivel socio-económico bajo, del distrito de San Juan de Lurigancho.
  - A mayor edad (tramo de 26 a 32 años) presentan mayor potencial emprendedor.
  - Poseen cierto nivel de instrucción educativa y ya respondían a una amplia carga familiar.
  - Son puntuales, tienen una baja autocrítica y saben aprovechar las oportunidades.
  - Se capacitan para mejorar sus ventas, manejan registros básicos y han adquirido conocimientos en gestión de negocios.
  - La mayoría se dedica a los servicios, perciben un ingreso mensual promedio de S/. 1500, y operan generalmente en condiciones informales.
  - No tuvieron recursos financieros suficientes al iniciar, pero cuando tienen los medios invierten montos significativos.
- b) Estos elementos del perfil han sido los más recurrentes. Aunque, hay un pequeño grupo menos homogéneo, que se caracterizaría por:
- Tener buena respuesta a las capacitaciones a pesar de su corta edad.
  - Priorizar las metas del negocio sobre las metas personales.
  - Confundir emprendimiento por necesidad con emprendimiento por oportunidad.
  - No ir más allá de la subsistencia o sobrevivencia del negocio (diferente al crecimiento o consolidación, justamente para la sostenibilidad).
  - Elección del negocio teniendo en cuenta barreras de entrada y monto de inversión, y no el conocimiento técnico.
  - Se cree que es necesaria la profesionalización o tecnificación para tener éxito en un negocio.



- Han convertido sus redes espontaneas en importantes redes de apoyo.
- c) Dentro de las múltiples competencias que desarrollaron los jóvenes emprendedores en la capacitación, destacan tres competencias asociadas al logro: el buscar oportunidades, el compromiso y la calidad. Con la combinación de estas, los emprendedores habrían iniciado una sólida ruta hacia la consolidación de sus negocios a largo plazo. La importancia de estas competencias, se ve reflejada en la actitud demostrada por los emprendedores en momentos apremiantes de su negocio y vida personal, pues se han superado numerosos obstáculos y limitaciones, de índole comercial, tributaria, legal y territorial. Aunado a ello, el limitado nivel de instrucción, el escaso apoyo de agentes externos y una seria de desventajas económicas y financieras, que sin embargo no han detenido no solo la permanencia sino el crecimiento, aunque desordenado, de la actividad comercial de los emprendedores.
- d) De forma complementaria, las demás competencias desarrolladas como el buscar información, formar redes de apoyo y tener autoconfianza, han fortalecido esa ruta inicial que mencionamos. Dichas competencias, sustentan el hecho de poder disponer de información relevante que permita una correcta elección y toma de decisiones respecto del negocio, tanto en el ámbito comercial, productivo, financiero y humano.
- e) Es importante evidenciar que la mayoría de los emprendedores han adaptado la práctica de la ética en sus negocios, además que han puesto de manifiesto los valores personales y espirituales que poseen; la permanente combinación de todas estas competencias y prácticas han sido fundamentales para el éxito y la sostenibilidad.



- f) Asimismo, la creatividad que han desarrollado los emprendedores los ha diferenciado claramente de sus competidores, básicamente en la atención al cliente, y también les ha ayudado en la adaptación de herramientas utilizadas en las PYME a sus emprendimientos.
- g) Por el lado de las competencias que menos se desarrollaron en los emprendedores, encontramos que estas estaban asociadas a competencias relacionadas a la planificación, tales como el fijarse metas, planeación y monitoreo sistemático. Esto de algún modo podría justificarse, ya que los emprendedores no cuentan con disponibilidad de tiempo exclusivo para realizar las acciones mencionadas. Sin embargo es innegable que ello los pondría en desventaja frente, ya que difícilmente puede gestionarse bien lo que no se mide, además de generarse incertidumbre en las expectativas que tienen.
- h) Adicionalmente, hubieron debilidades en la adquisición de competencias como la perseverancia (la cual se confundía con terquedad) y con el asumir riesgos, que de cierto modo también se confundía, ya que dicha asunción de riesgos necesariamente reposa sobre una serie de características ventajosas en el contexto en el que se desenvuelve un emprendedor, la cual muchas veces no era tomada con esas referencias.

### 2.1.3 Antecedentes Locales

**Título:** Capacidad Empresarial y el Éxito en la Empresas de la Provincia del Cusco: Caso Centro Comercial Confraternidad, 2012-2013

**Autores:** Roger Mamani Daza y Elizabeth Valencia Carrión

**Universidad:** Universidad San Antonio Abad del Cusco

**Año:** 2013



**Objetivo:**

- a) Determinar estadísticamente la influencia de la Capacidad Empresarial en el éxito de las Microempresas de la Provincia del Cusco – caso Centro Comercial Confraternidad 2012 – 2013

**Conclusiones:**

- a) El 61% de los encuestados, manifiestan que la formación de la redes empresariales se dan de modo regular generando así una mediana competitividad en las micro empresas panificadoras del distrito de Oropesa-Cusco. El mayor porcentaje de los encuestados afirman que la cultura empresarial de cooperación mantenida entre los miembros de la red empresarial, la confianza y compromiso entre sí, el trabajo en equipo de los mismos y su visión compartida es regular, por diversos factores que los favorecen y otros que los afectan. Este resultado es determinante para que los micro empresarios panificadores tengan un nivel de competitividad acorde a exigencias del mercado.

Así mismo, los micro empresarios panificadores afirman ser competitivos, sin embargo según los resultados obtenidos no cumplen con las dimensiones de competitividad.

Evidenciamos que al 95% de confiabilidad mediante la prueba estadística Chi cuadrado  $X^2 = 25.607$  se puede afirmar que la formación de las Redes Empresariales influyen en la Competitividad de las micro empresas panificadoras del distrito de Oropesa-Cusco, donde el grado de relación es de 60.9% ( $p < 0.05$ ).

- b) El 51% de micro empresarios panificadores están de acuerdo que existe una Cultura Empresarial de cooperación regular la cual refleja una mediana competitividad de la micro empresas panificadoras del distrito de Oropesa-Cusco, al encontrarse que la mayoría de los micro empresarios panificadores mantienen un regular grado de integración, intercambio y apoyo mutuo, esto debido a que trabajan de manera independiente y en algunos casos indiferente, lo cual impide que esta



cultura de cooperación sea fortalecida, afectando el crecimiento competitivo que deberían tener como un mercado consolidado y posicionado.

Al 95% de confiabilidad mediante la prueba estadística Chi cuadrado  $X^2 = 16.22$  se puede afirmar que la Cultura Empresarial de cooperación influye en la Competitividad de las micro empresas panificadoras del distrito de Oropesa-Cusco, donde el grado de relación es de 47.1% ( $p < 0.05$ ).

## **2.2. BASES TEÓRICAS**

### **2.2.1. Formación Empresarial**

#### **2.2.1.1. Concepto de Formación Empresarial**

Se entiende por formación empresarial aquella orientada a la formación de líderes empresariales capaces de crear organizaciones, sean aquellas privadas o públicas, con o sin ánimos de lucro, en cualquier sector de la economía, bajo cualquier estructura jurídica o administrativa, con cualquier objetivo y de cualquier tamaño. Así mismo se debe considerar metodologías probadas para permitir los niveles de desarrollo de las competencias empresariales (personales y de conocimiento) que se buscan en el proceso (Varela, 2008, pág. 586).

La formación empresarial se fundamenta en dos tipos de competencias: las competencias de conocimiento, relacionadas con los conocimientos requeridos para el desarrollo de la empresa, y las competencias personales entendidas como las habilidades, comportamientos, actitudes y valores necesarios para convertirse en un empresario exitoso a lo largo del tiempo. (Varela & Bedoya, 2006, pág. 7).



A nivel mundial, vienen sucediendo grandes cambios en la formación empresarial, que abarca desde la primaria, la secundaria y la universitaria, hasta la continuada, tanto en procesos formales como informales. (Varela, 2008, pág. 577).

### **2.2.1.2. Objetivos de la Formación Empresarial**

Según Varela (2008, pág. 575) los objetivos son:

- Distinguir hechos y mitos del proceso empresarial.
- Realismo y pruebas en la realidad
- Creatividad.
- Tolerancia de ambigüedad.
- Identificación de oportunidades.
- Evaluación de oportunidades.
- Capacidad de inicio.
- Formulación de estrategias.
- Planeación y evaluación de carrera empresarial y personal.
- Evaluación del ambiente.
- Evaluación ética.
- Capacidad de negociación.
- Establecimiento de relaciones y contactos.
- Ejecución ejecutiva del negocio.

### **2.2.1.3. Importancia de la Formación Empresarial**

La formación empresarial busca contribuir al desarrollo del ser humano mediante el aporte del contenido y conocimientos, formas de pensamiento, cualidades personales y habilidades de adaptación. Se enriquecen de lo que se hace en el salón de clase y lo que se logra fuera del salón de clase. (Varela, 2008, pág. 597).



#### 2.2.1.4. Concepto de Competencias Empresariales

Según Varela (2008, pág. 588) la formación de un empresario es un proceso en el cual intervienen un sin número de variables sociales, culturales, psicológicas y económicas que contribuyen, con un conjunto de conocimientos específicos, a desarrollar una serie de competencias cuyo propósito es lograr que este empresario en formación tenga altas probabilidades de convertirse en un empresario exitoso, capaz de generar riqueza y desarrollo social a lo largo de su vida.

El desarrollo de cada una de estas competencias implica por, una parte, el desarrollo de elementos de tipo personal y, por otra, el desarrollo de elementos de tipo conceptual. Es necesaria una concepción educativa según la cual las competencias empresariales van alcanzando diversos niveles, los cuales se manifiestan por comportamientos y desempeños alcanzados, y esos niveles se deben ir alcanzando en forma paulatina a medida que el proceso de desarrollo del empresario se va dando. Así, la obtención de cada comportamiento y cada desempeño de un nivel superior debe basarse en el fortalecimiento y en el refuerzo de los comportamientos y desempeño de un nivel inferior. Por consiguiente, cada una de las competencias, tanto en su componente conceptual, debe formar un continuo a lo largo de las diversas etapas del programa.

Esta integración de los procesos convergentes y divergentes de los procesos de formación, pensamiento y acción, debe ser la herramienta básica que permita el desarrollo de las competencias en sus dos componentes: personales y conceptuales.

Los procesos formativos deben combinar modalidades educativas. Algunos conocimientos se obtendrán en el aula; otros se adquirirán en laboratorios, en centros de desarrollo tecnológico, en



incubadoras, en visitas a empresas e instituciones, en procesos de asesoría, consultoría, mentoría; en fin, en muchos y variados escenarios de aprendizaje y desarrollo.

#### **2.2.1.5. Modelo Conceptual de la Formación Empresarial**

Según Varela & Bedoya (2006, págs. 15-20) para integrar todos los conceptos básicos que se han planteado, se deben generar una serie de procesos que involucran acciones de capacitación, de formación y de apoyo para poder llegar al objetivo final de lograr formar un empresario.

Las nuevas tendencias educativas y el interés creciente de fundaciones y entidades gubernamentales orientadas a fortalecer el desarrollo económico y social del país le han permitido replantear y fortificar el modelo de formación orientarlo hacia el fortalecimiento de la identidad profesional como empresario y la consolidación de esa empresa en el largo plazo.

Adicionalmente el modelo contiene seis etapas en el proceso:

##### **A. Espíritu empresarial, empresario y carrera empresarial**

Según Varela & Bedoya (2006, págs. 16) esta busca generar:

- a) Una actitud positiva hacia la carrera empresarial al entender que el espíritu empresarial es un elemento fundamental en los procesos de transformación y de desarrollo económico.
- b) Identificar las competencias y recursos que él (ella) tiene y cuáles le faltan para llegar a ser un empresario(a) exitoso(a) y decidir cómo los puede completar.



- c) Redefinir sus objetivos empresariales de mediano plazo, la secuencia de acciones y decisiones que debe tomar para llegar a ser un empresario.
- d) Entender lo que implica ser empresario, actuar con espíritu empresarial y ser parte de una cultura empresarial.

En esta etapa, el instructor debe utilizar elementos de motivación para lograr que los participantes aprecien los aspectos positivos de la carrera empresarial.

Al final de esta etapa, que es fundamentalmente divergente y que debe generar un cambio de actitud en los participantes, debe existir una primera acción de evaluación y decisión, orientada a este caso a definir el perfil de carrera empresarial del estudiante.

## **B. Generación y evaluación de ideas de empresa**

Para Varela & Bedoya (2006, págs. 16), esta orientada fundamentalmente a la identificación de oportunidades de empresa. Su propósito es, por una parte, brindar a los participantes una serie de técnicas y herramientas que les permitan mejorar las competencias perceptuales, el uso de sus capacidades creativas, el análisis de tendencias, la lectura de los mercados y otros elementos destinados a identificar las nuevas necesidades, deseos, gustos o problemas que enfrentan un segmento del mercado y que pueden dar origen a una nueva actividad empresarial; por otra parte, aprender a utilizar mejor sus conocimientos técnicos, su creatividad, su imaginación y su capacidad de innovación en el desarrollo de nuevas oportunidades de empresa que se puedan presentar en el entorno de actuación del futuro empresario.



Esta etapa debe permitir que el empresario en formación identifique muchas, varias e inusuales ideas de empresa.

Aunque el objetivo de esta etapa dentro del modelo pareciera estar limitado al objetivo inmediato de encontrar ideas de empresa para continuar el proceso, la realidad es que se busca generar una metodología que le sirva al empresario para que su actitud de identificar ideas de empresa los acompañe durante toda su carrera empresarial. Esta actitud es una de las que se debe reforzar en forma permanente a lo largo de todo el proceso formativo.

### **C. Estructuración y evaluación de oportunidad de empresa**

Según Varela & Bedoya (2006, págs. 17), se orienta a que los estudiantes estén en condiciones de estructurar una verdadera oportunidad de empresa. Por lo tanto, deberá brindarles una serie de conceptos y de herramientas que definan el nivel de información requerido, en cada una de las variables, para poder estructurar dicha oportunidad. Esta etapa sigue teniendo un alto proceso divergente, pero empieza a involucrar a algunos elementos convergentes para facilitar la adecuación de las distintas variables a las realidades y potencialidades del entorno.

De igual modo, esta etapa debe permitir la configuración del equipo empresarial, la definición de términos de referencia para el plan de empresa y el diseño de una planificación para la elaboración del plan de empresa.

Al final de esta fase, como siempre, hay un proceso de evaluación y decisión para seleccionar el número de oportunidades de empresa que pasarán a la fase siguiente; este proceso debe generar, como producto final, oportunidades de empresa integrales.



#### D. Elaboración del plan de empresa integral

Según Varela & Bedoya (2006, págs. 17), es de nuevo una fase altamente convergente que tiene como propósito capacitar a los estudiantes a la elaboración detallada de un plan integral de empresa. Sin dudas, aquí en énfasis está en la búsqueda de información requerida y en el procesamiento de ésta para cumplir las exigencias que un plan de empresa formal requiere. Dura te esta fase, además de los elemnetos formativos que se deberán brindar a los participantes y de los procesos investigativos que ellos deberán efectuar, se les facilitara:

- a) La realización de movilidad empresarial en organizaciones que puedan brindar experiencias enriquecedoras para la futura actividad.
- b) La asesoría básica que apoyara a las distintas áreas del plan d empresa: mercado, técnica, económico-financiera, administrativa, legal, social, ambiental.
- c) Mentores que ayuden al desarrollo de las competencias propias de las formación personal y de los procesos de apertura de otros elementos de apoyo a los empresarios.
- d) Un software especializado para el proceso de elaboración del plan de empresa.

El trabajo que deben realizar los estudiantes es, fundamentalmente, analítico ya que a través de la información recolectada en los diferentes aspectos propios del plan, los participantes estructurarán su empresa, definiran su modelo y sistema de empresa, determinarán las estrategiasbpara cada área funcional, cuantificarán y posicionarán las necesidades de recursos y las formas de consecución de los mismos, y tendrán





un plan de acción específico para el montaje y la gestión del nuevo proyecto.

Al final de esta cuarta etapa, ocurre la fase de evaluación del plan de empresa, que contempla procesos de sustentación ante potenciales inversionistas y expertos en la temática. De esta evaluación deberán surgir decisiones firmes, bien sea para acometer la quinta fase o para retornar a las fases anteriores y rehacer el plan. Esta evaluación debe ser muy objetiva no sólo en el componente calidad, sino también en el componente grupo empresarial.

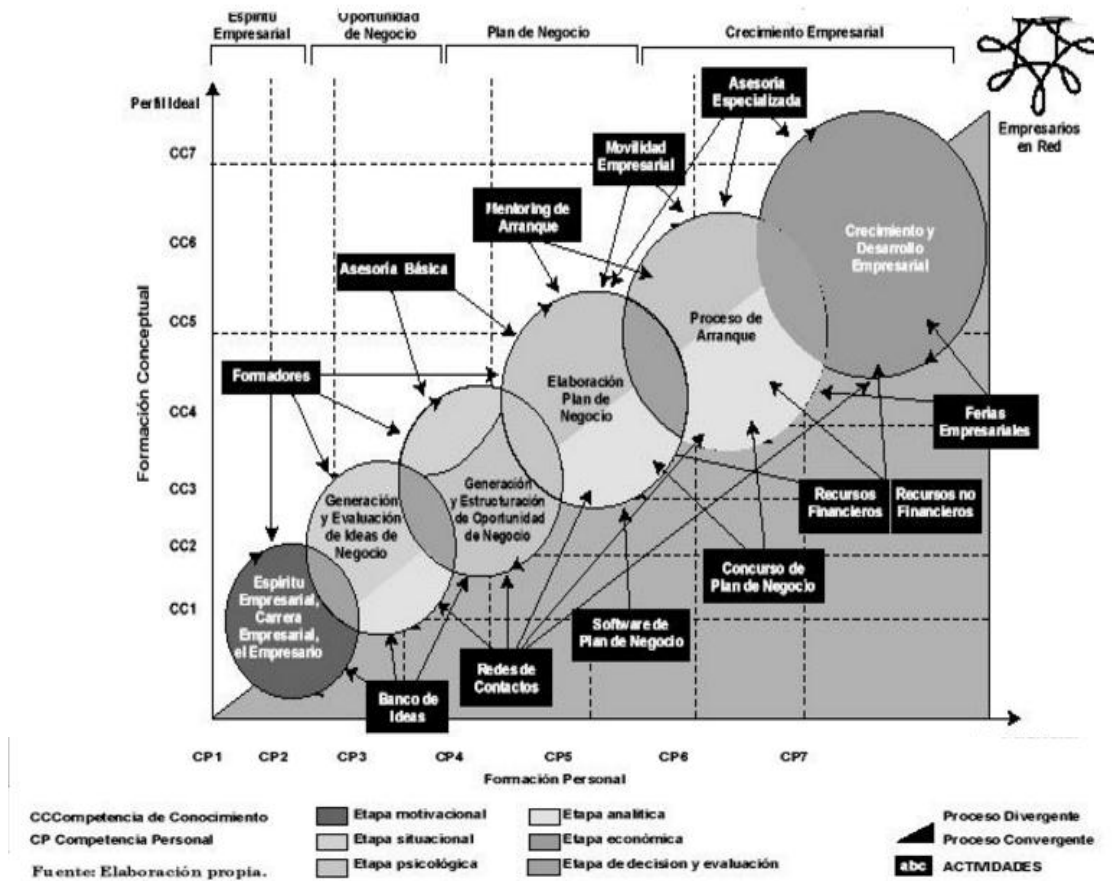
### **E. Proceso de arranque**

Para Varela & Bedoya (2006, págs. 18), es una fase orientada al arranque efectivo de la empresa. Si bien tendrá algunos elementos de capacitación sobre temas de gestión en la nueva empresa, la gran mayoría de los componentes serán de apoyo, bien sea a través de las asesorías especializadas y/o de las mentorías. Sin dudas, este proceso es muy convergente, muy pragmático; con él se busca no sólo conseguir los recursos y montar la empresa, sino también garantizar la supervivencia de ésta en los primeros momentos de acción.

Durante la etapa de arranque se requieren competencias para la gestión de la empresa naciente y, claro está, el apoyo de asesores especializados y mentores. Es muy probable que en esta fase los participantes utilicen el recurso de las ferias empresariales como elemento básico de comercialización y difusión de su empresa; también, incubadoras de empresas, parques científicos, parques tecnológicos, etcétera.

**F. Crecimiento y desarrollo empresarial**

Según Varela & Bedoya (2006, págs. 19), está orientada al desarrollo y crecimiento de la empresa. Estará centrada en los procesos de asesorías especializadas y de mentorías, con el fin de conseguir que el grupo empresarial y la empresa alcansen la madurez necesaria para posicionarse firmemente en el mercado y lograr la metas esperadas. En esta etapa se espera que el grupo empresarial haya alcanzado su madurez y que disponga de todas las competencias necesarias para liderar el desarrollo de su empresa.



**Figura 1: Modelo Conceptual**

Fuente: (Varela & Bedoya, 2006, pág. 20)

Cada una de ellas apoyadas en un proceso educativo y con recursos especialmente asignados, y todas interrelacionadas.



## G. Características

Según Varela & Bedoya (2006, págs. 20), las características son:

- a) La definición de las competencias que se busca desarrollar:  
En el tema de competencias se espera que al final del proceso los participantes hayan logrado un conjunto de competencias de conocimientos (CC) y de competencias personales (CP) requeridas para poder llegar a ser un empresario con grandes posibilidades de éxito. Por ello el modelo debe tener la capacidad de facilitar en diversas formas el aprendizaje de conocimientos y el desarrollo de valores, actitudes y habilidades que debe poseer un empresario. En este sentido las definiciones de espíritu empresarial, las definiciones de líder empresarial y el proceso empresarial serán básicas para calificar estas competencias que serán el eje sobre el cual se desarrollarán el trabajo de formación a lo largo de las diversas etapas del proceso empresarial.

En cada etapa del proceso de desarrollo de los futuros empresarios se deben definir las competencias de conocimiento y las personales, y que ellas hagan parte de los procesos de evaluación de logros.

Para la correcta administración de este proceso es necesario que a cada participante se le realice un proceso de seguimiento detallado, pues cada fase del proceso tendrán como objetivo desarrollar una o varias competencias, para lo cual se requerirán una serie de herramientas concretas que permitan evaluar los logros alcanzados por los participantes en estas áreas y enmarcarlos dentro de un



proceso de carrera empresarial que lo lleve a convertirse en un empresario exitoso.

- b) La definición de los procesos formativos que son necesarios en lo que hace relación con los procesos formativos cabe reconocer que la formación y la acción empresarial requieren tanto de procesos divergentes que se caracterizan por estar basados en: imaginación, respuestas múltiples, combinación de elementos, conductas analógicas no temporales, decisiones no basadas en razones y hechos objetivos, uso de la intuición, visión holística y aplicación de hechos cualitativos; como de procesos convergentes que se caracterizan por estar basados en análisis, abstracción, respuestas únicas, lógica, decisiones temporales y fundamentadas en hechos objetivos, de forma racional y sobre hechos cuantitativos.

Esta complementariedad y este balance de las acciones convergentes y las divergentes deben llevarse de una forma tal que permita que los empresarios estén cumpliendo en forma permanente el modelo de transformación.

En el proceso formativo es fundamental reconocer en cada etapa la interacción permanente de estos dos procesos de formación, pensamiento y acción: el divergente y el convergente. Indudablemente el proceso de formación debe ser el elemento que permita el desarrollo de las competencias tanto personales como profesionales.

- c) Las etapas de acción y sus metodologías: Dada la naturaleza propia del proceso empresarial es válido involucrar en el modelo una serie de etapas de evaluación y de decisión que permitan, tanto a los participantes como a los formadores, los asesores y los mentores, definir quiénes



avanzan a la etapa siguiente en forma inmediata, quiénes deben hacer un proceso previo de mejoramiento antes de seguir, y quiénes no deben continuar en el proceso. Tales evaluaciones y decisiones deben tener mecanismos y criterios claros, basados en las competencias personales y de conocimiento estipuladas para cada etapa y en unos productos finales que soportan el logro de dichas competencias. Debe ser explícito que el proceso de desarrollo de las competencias es acumulativo y por lo tanto cada etapa del proceso debe continuar reforzando las competencias alcanzadas en las etapas anteriores y cada proceso de evaluación y decisión debe garantizar que dicho reforzamiento ocurra.

- d) Las etapas de evaluación y decisión y sus herramientas: El desarrollo de este proceso requiere la existencia de una serie de recursos que permitan su funcionamiento, y estos deben ir desde los recursos humanos de formación, capacitación, asesorías, mentorías, tutorías, coaching, etc. hasta los recursos físicos, financieros, de infraestructura, ambientales, etc.
- e) Los recursos de apoyo: El desarrollo de la cultura empresarial y el logro de la aparición de empresas, a través de la integración del empresario y la circunstancia, son fenómenos multivariados, con una gran cantidad de variables controlables y no controlables y por ello es fundamental mantener una acción de retroalimentación que permita integrar los diversos componentes.



### 2.2.1.6. Tipos de Competencias

Según Varela & Bedoya (2006, pág. 7) los tipos de competencias son:

#### A. Competencias de Conocimiento

Las competencias de conocimiento están relacionadas con los conocimientos requeridos para el desarrollo de la empresa. (Varela & Bedoya, 2006, pág. 7).

Corresponden a los niveles precisos de conocimientos y de información requeridos para desarrollar una o más tareas. (Gordillo, 2004, pág. 2)

Para Bujanda, Ruiz, & Guevara (2014, pág. 7) son los que permiten orientarse hacia la innovación, aprendizaje permanente, trabajo en redes, gestión orientada en resultados y responsabilidad social empresarial.

Estas cinco dimensiones son de especial valor estratégico para las mipymes que desean potenciar su potencial económico, no operan de manera aislada unas de otras. En el comportamiento del empresario interactúan de manera sistemática y holística; se detallarán una a una para su aplicación a continuación:

##### a) Innovación

Según Bujanda, Ruiz, & Guevara (2014, pág. 11) proceso intencionado y continuo dirigido a propiciar el desarrollo de nuevas ideas de productos, procesos o modelos de gestión que diferencien a la empresa de la competencia,



que generen valor para el consumidor y que contribuyan a hacer a la empresa sostenible.

Innovar consiste en crear algo nuevo que genere valor tanto para el cliente como para la empresa, algo nuevo que sea más valioso o útil de lo que ya existe. Por tanto, no supone crear un nuevo producto o un nuevo servicio.

Hay muchas dimensiones del que hacer empresarial en las que se puedan dar innovaciones: la innovación puede estar en la mejora de un producto o servicio ya existente, en la manera en que se atiende al cliente, en los procesos de producción, en los canales de distribución del producto, en la propia organización de la empresa o en las promociones u ofertas que se genere para captar nuevos clientes, fidelizar a los existentes o aumentar la notoriedad de marca.

Por ello la innovación de productos y servicios no solo provienen de la aplicación del conocimiento científico y tecnológico obtenido en procesos de investigación y desarrollo. También es posible derivarla de la producción y uso del conocimiento tácito de los individuos en una organización, aquel que nace de sus habilidades prácticas, de su experiencia y de la interacción con otras personas. Por eso afirmamos que la innovación no es algo que solo se pueden permitir las grandes empresas, sino que también al alcance de las pymes.

Este último aspecto de la innovación está íntimamente ligado al aprendizaje dentro de las organizaciones, otra de las dimensiones de la economía del conocimiento identificadas, y a su capacidad de absorber y adaptar el conocimiento externo e interno y transformarlo en un



resultado de mayor productividad e innovación. Aprendizaje permanente e innovación son complementarios: para poder innovar se requiere del aprendizaje permanente y el aprendizaje permanente es precisamente para innovar.

#### ➤ **Actividades clave de la Innovación**

- Investigar el entorno y los clientes para identificar ideas con potencial de generar valor para los clientes y la empresa.
- Generar ideas que aporten valor a los clientes.
- Materializar las ideas innovadoras introduciendo los cambios necesarios en la cadena de procesos y movilizandolos recursos precisos.
- Fomentar la innovación como un proceso de mejora continua orientado al cumplimiento de la visión y las grandes metas.

#### **b) Aprendizaje Permanente**

Para Bujanda, Ruiz, & Guevara (2014, pág. 13) proceso continuo de la búsqueda, procesamiento, aplicación e intercambio de conocimientos útiles para el mejoramiento de la empresa en términos de su competitividad del mercado y del cumplimiento de su responsabilidad social.

En la economía del conocimiento y la innovación, el aprendizaje permanente debe ser parte de la cultura de las empresas, puesto que permite algo que es esencial hoy en día: ampliar, revisar y mejorar las formas de pensar y operar de la empresa para lograr mayor efectividad y ajuste a los cambios del entorno. Una empresa que no





aprende de manera continua es una empresa que se pone a sí misma en riesgo de desaparecer.

Integrar el aprendizaje permanente en la cultura de la empresa requiere establecer el hábito de la formación continua. Esto significa monitorear continuamente las necesidades de aprendizaje de la empresa y de sus colaboradores y programar acciones para cubrir esas necesidades adecuadamente. A veces esto implicará recurrir a procesos de capacitación, otras veces buscar asesorías de expertos, y en la mayoría de los casos apostar a la autoformación o el intercambio entre pares.

La capacitación continua es un factor fuertemente asociado a las competencias que poseen las personas empresarias. Los empresarios con niveles más altos de competencias clave para la economía del conocimiento y la innovación, son aquellos que se capacitan varias veces al año.

Sin embargo en la actualidad, la capacitación no es la única estrategia en la que deberían invertir las pymes para atender sus necesidades de conocimiento. Los empresarios tienen que desarrollar sus capacidades para gestionar por sí mismos la información, es decir, para ubicar, evaluar, y hacer un uso efectivo de información valiosa para sus negocios. En un mundo como el actual, caracterizado por la sobreabundancia de información, esto significa saber localizar información crítica para la empresa, verificar su confiabilidad y pertinencia, analizarla y extraer de ella orientaciones e ideas que puedan ser aplicadas o compartidas, y hacerlo de manera rápida y efectiva.



➤ **Actividades clave del Aprendizaje Permanente**

- Propiciar oportunidades de aprendizaje continuo en la empresa.
- Obtener información relevante y fiable.
- Extraer aprendizajes de la propia experiencia.
- Crear interés en el equipo de colaboradores para aprender constantemente.
- Promover el intercambio de conocimientos dentro de la empresa.
- Intercambiar conocimientos con personas externas a la empresa.

**c) Trabajo en Redes**

Nos dice Bujanda, Ruiz, & Guevara (2014, pág. 14) que es el establecimiento de relaciones entre la empresa y su entorno, basadas en la cooperación y en la suma de aportes complementarios entre entidades alineadas en torno a un propósito en común.

En diferentes momentos del proceso de producción y suministro, las empresas entran en contacto con un amplio número de agentes: sus proveedores, sus clientes, transportistas, entes de financiamiento, entidades de Gobierno, asociaciones gremiales, empresas la competencia, entre otras. Visualizar estas relaciones como redes cooperación contribuye al fortalecimiento competitivo de las empresas, porque les permiten acceder a recursos de los que carecen inicialmente y enfrentar conjuntamente desafíos comunes. En la nueva economía, colaborar, propiciar encadenamientos, intercambiar información y conocimiento, se torna una forma



estratégica de proyectarse, insertarse en cadenas de mayor valor y generar nuevas oportunidades de negocio.

El trabajo en redes puede tomar diferentes formas, desde contactos informales y colaboraciones puntuales, hasta alianzas más formales, comprometidas y duraderas en el tiempo. El networking, por ejemplo, consiste en establecer y mantener contactos empresariales potencialmente beneficiosos para el negocio, con el que se propicia la interacción y el intercambio de información. Se expresa en la participación de la empresa en ferias y eventos empresariales en redes sociales (facebook, twiter, instagram) o en su integración en agrupaciones de empresas para estar al tanto de lo que sucede en su sector haciéndolo de una manera dinámica, veloz y simple encausando este proceso de integración del internet con los negocios.

Otra forma de trabajo en red consiste en la realización de acciones conjuntas no necesariamente mediadas por un acuerdo formal, pero que permiten resolver problemas inmediatos u obtener un beneficio común.

El método más formal de trabajo en red constituye la alianza estratégica: un acuerdo entre dos o más empresas para alcanzar objetivos comunes compartiendo recursos. Una alianza estratégica puede ser la respuesta, si una empresa necesita ser más eficiente en el uso de sus recursos necesarios para mejorar su competitividad.

#### ➤ **Actividades clave de Trabajo en Redes**

- Interactuar con contactos que sean de interés para la empresa.



- Proponer actividades a realizar en conjunto con otras empresas o entidades.
- Negociar los términos de la relación de colaboración desde una perspectiva de beneficio mutuo.
- Orientar las relaciones empresariales de acuerdo con principios éticos.
- Coordinar el trabajo con los socios.

#### **d) Responsabilidad Social Empresarial**

Según Bujanda, Ruiz, & Guevara (2014, pág. 15) es el desarrollo de la gestión empresarial que considera criterios de sostenibilidad y de rendición de cuentas en términos económicos, sociales y ambientales frente a la sociedad.

Cada vez con más fuerza, los consumidores esperan un producto o servicio que contemple el concepto de responsabilidad social y ambiental. Esta exigencia impacta la estrategia con la que las empresas procuran ganar la fidelidad de sus clientes, y las impulsa a reconectar el éxito empresarial con el progreso social y la sostenibilidad.

Una empresa sostenible es aquella que crea valor económico, medioambiental y social a corto, mediano y largo plazo, y contribuye al bienestar y al auténtico progreso de las generaciones presentes y futuras, tanto en su entorno inmediato como en el planeta en general.

La aplicación de la RSE en las pymes es la más natural, dada su mayor relación con el entorno y su proximidad con los grupos de interés, tanto empleados como



proveedores y clientes. De hecho, muchas pymes aplican prácticas de RSE de forma habitual y ligada a su quehacer diario, aunque no conozcan el concepto como tal y sin llamarlas por ese nombre. Por ejemplo, en materia de conciliación de la vida laboral con el personal, la cercanía en el trato permite una mayor flexibilidad en los horarios de trabajo; medidas de conciliación, promoción, formación, prevención de riesgos, buen ambiente. La responsabilidad hacia el trabajador es una de las grandes bazas de la pyme. Suelen ser empresas muy flexibles, porque conocen muy bien la realidad de cada uno de sus empleados, estas acciones son conocidas como políticas conciliadoras.

Tradicionalmente, la responsabilidad social empresarial ha sido relacionada con actividades filantrópicas, esto es, con el otorgamiento de donaciones a organizaciones humanitarias, a personas y a comunidades en circunstancias difíciles, dirigidas a mejorar sus condiciones de vida o realizando campañas que tengan un enfoque con la promoción de valores como la generosidad y el cuidado del planeta.

#### ➤ **Actividades clave de la Responsabilidad Social**

- Estructurar la estrategia empresarial desde una perspectiva de sostenibilidad.
- Orientar al equipo hacia la responsabilidad con la sociedad y el ambiente.
- Poner en marcha prácticas sostenibles en los procesos de la empresa.



- Desarrollar prácticas de proyección comunitaria que crean valor compartido para la comunidad y la empresa.
- Divulgar sus estrategias de responsabilidad social empresarial.

#### e) **Gestión Orientada a Resultados**

Para la OCDE (2008, pág. 16) la gestión orientada a los resultados, es un abordaje que utiliza información exhaustiva para la formulación de políticas; involucra herramientas prácticas de planificación, gestión del riesgo, seguimiento y evaluación. La gestión orientada a los resultados en términos de desarrollo implica un cambio en el cual se pasa de un enfoque centrado en los aportes y resultados inmediatos ("¿Cuánto dinero obtendré? ¿Cuánto puedo gastar?") hacia un enfoque de desempeño y logro de resultados concretos, con repercusiones a largo plazo ("¿Qué puedo lograr con ese dinero?").

El desarrollo de una "cultura de desempeño" constituye un desafío que requiere de desarrollo de capacidades, liderazgo firme y voluntad política, todo ello a lo largo de un lapso prolongado.

Para Bujanda, Ruiz, & Guevara (2014, pág. 16) es el proceso permanente de planificación, ejecución y evaluación del que hacer empresarial, orientado a la sostenibilidad del negocio en contextos caracterizados por el cambio, la incertidumbre y una creciente complejidad.



➤ **Etapas esenciales de la Gestión Orientada a Resultados**

- Determinación de metas y definición de objetivos y estrategias.
- Asignación de los recursos disponibles a las actividades que contribuirán a la obtención de los resultados deseados.
- Seguimiento y evaluación para determinar si los recursos asignados están logrando el cambio buscado
- Comunicación de desempeño al público.

➤ **Actividades clave de la Gestión Orientada a Resultados**

- Clarificar cuál es la identidad o la filosofía que define a la empresa.
- Concretar una gran meta desafiante y audaz a lograr en el largo plazo.
- Conformar su equipo de trabajo con los colaboradores adecuados en los puestos adecuados.
- Diseñar sistemas de trabajo orientados al logro de las metas de la empresa.
- Desarrollar progresivamente la estrategia más adecuada para el logro de las metas de la empresa.
- Monitorear de manera continua el desempeño de la empresa para guiar la toma de decisiones.
- Brindar un servicio o producto que supera las expectativas del cliente.
- Decidir sobre las posibilidades de aprovechamiento de las tecnologías digitales según las características de la empresa.



➤ **Elementos de la Gestión Orientada a Resultados**

Según Alles (2008, págs. 47-49) los elementos son:

• **Planificación estratégica**

Sus contenidos se centran en el análisis y prospección del entorno actual y futuro de una organización, en el diagnóstico de sus capacidades organizativas, en el establecimiento de objetivos de mediano plazo y en la determinación de las estrategias y planes de acción para conseguirlas.

• **Gestión de los procesos de cambio**

El énfasis recae en la determinación e implantación de las estrategias de cambio planificado y en la reorientación de los procesos en los roles y responsabilidades para su gestión.

• **Gerencia por objetivos**

Esta se caracteriza por su orientación hacia las acciones estratégicas y la consecución de los objetivos priorizados establecidos para un determinado periodo, presuponiendo que el marco de acciones estratégicas de una organización ha sido establecido y programado con anterioridad.

• **Dirección de proyectos**

A pesar de no referirse al conjunto de la organización, esta incorpora la totalidad del ciclo de gestión y





requiere de las habilidades gerenciales para manejar las decisiones de inversión.

- **Diagnóstico de la demandas**

Comprende la investigación y el diagnóstico de las demandas, la definición del producto o servicio antes de que se generen conflictos sociales, la determinación de la inversión, la selección de los canales de financiamientos.

- **Dirección de operaciones**

Aborda todas las cuestiones relativas a la gestión de procesos productivos y operativos con especial énfasis en los temas de productividad y mejoramiento de la calidad de los productos y servicios.

- **Diseño Organizativo**

Su énfasis se centra en proponer y evaluar la alternativas organizativas y la toma de decisiones más adecuadas en términos de eficacia y eficiencia, tanto, de las funciones a realizar por una organización como de su entorno de trabajo.

- **Gestión financiera**

Se centra en la obtención y uso eficiente de los recursos financieros (análisis de inversiones, gestión de la tesorería, análisis de los distintos mercados de capitales y gestión del endeudamiento como instrumento de palanqueo financiero).



- **Gestión de sistemas de información**

Abarca los distintos sistemas de información de la identidad (de contabilidad, estadística y productiva, en base a datos resumidos, etc.), así como las tecnologías necesarias de tratamiento de información (hardware, software).

- **Control de gestión**

Es el proceso mediante el cual los niveles de decisión aseguran que los recursos de la organización se obtengan y empleen de una manera eficaz y eficiente en la consecución de objetivos perseguidos.

## **B. Competencias Personales**

Las competencias personales entendidas como las habilidades, comportamientos, actitudes y valores necesarios para convertirse en un empresario exitoso a lo largo del tiempo. (Varela & Bedoya, 2006, pág. 7).

Responden a la integración fluida y positiva del individuo a grupos de trabajo y a su respuesta al desafío social que ello implica, aunque siempre vivenciadas desde la perspectiva laboral. (Gordillo , 2004, pág. 2)

Son aquellas cuya formación permitirá el mejor desempeño ciudadano tales como honradez, entusiasmo, autoestima, confianza, responsabilidad, iniciativa y perseverancia. (Ministerio de Educación, 2002, pág. 23). Para poder entender más sobre cada uno de estos a continuación:



### a) Entusiasmo

Para Carabobo (2008, pág. 120) es una de las más apasionantes e intensas emociones humanas, que además de conducir al logro, por el empuje que produce, nos ayuda a vencer y superar cualquier dificultad, porque nos sentimos invadidos de una inagotable energía física, psíquica y espiritual.

El entusiasmo natural existe cuando hay un contraste entre lo que está pasando actualmente en tu vida y la visión de cómo quieres que sea tu vida en un futuro y, además, estar claramente decidido a experimentar el resultado final deseado. Aquí te dejo algunos puntos que puedes tener en cuenta para mantener el entusiasmo en tu vida.

Entusiasmo, es interés y placer frente a una cosa, es motivación por lo que se hace, es encontrar agradable el cumplir con determinada asignación o tarea.

Sentirse entusiasmado refleja la disposición de las personas a realizar lo que crean necesario para que la vida sea un lugar mejor. Mejorar y luchar contra las cosas malas y negativas son algunos de los aspectos que realizan estas personas.

#### ➤ El entusiasmo y el trabajo

El entusiasmo “es el secreto del éxito”. Capaz de despertar la creatividad, incentivar el desempeño y fortalecer las relaciones laborales colaborando frente a los contratiempos.



El entusiasmo dentro de un determinado ámbito laboral, aunque no es tangible, “es un sentimiento fuerte que se refleja en una variedad de comportamientos”. Se le percibe por una suerte de “bullicio” que se manifiesta en la forma en que los empleados se hablan entre sí, contestan el teléfono o caminan dentro de la oficina. El entusiasmo existe cuando se escuchan discusiones enérgicas y debates sobre nuevas ideas. O cuando las personas manejan sus tareas de forma creativa y estratégica. Sencillamente, se percibe una vitalidad que invade el lugar de trabajo. Un equipo que, por el contrario, está falto de entusiasmo, también es fácilmente detectable: su característica más notoria es la falta de vitalidad. Las causas de esta ausencia son varias. Una sensación de tristeza puede invadir a la empresa que está pasando por grandes cambios. Si se da una fusión o un cambio de poder, las personas se preocupan por la seguridad de sus empleos.

Para que los líderes logren sostener el nivel de entusiasmo de su grupo de trabajo debe venir de adentro hacia afuera, y de arriba hacia abajo. Cuando los ejecutivos de alto rango están altamente motivados y lo demuestran, el entusiasmo penetra en la empresa. A nivel personal, es posible tomar una decisión consciente acerca de sentirnos negativos o positivos. Si, por ejemplo, se redujo el presupuesto para el próximo año, la forma en que decido interpretar este hecho depende de mí. Así, podrán patear, quejarse y evitar lanzar cualquier proyecto nuevo para el año que viene. O bien, se puede juntar a todo el equipo en una reunión informal y discutir formas innovadoras de llevar a cabo iniciativas de bajo costo.



## b) Iniciativa

Para Frese (2001, pág. 97) es una acción auto-iniciadora que excede el rol del trabajo y que debe estar de acuerdo con los objetivos generales de la organización. El desarrollo de esta competencia supone:

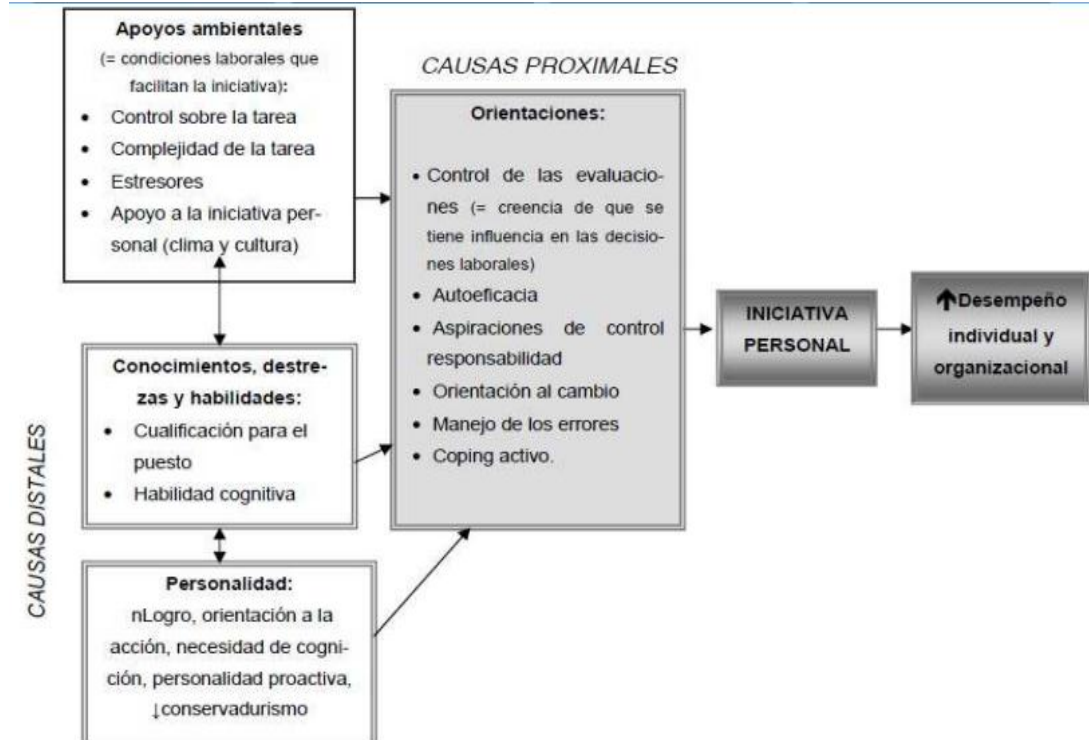
- Tomar decisiones con criterio propio, no como resultado de una simple reacción a su entorno y desarrollar la opción elegida asumiendo las consecuencias.
- Adquirir y desarrollar habilidades personales que le permitan afrontar con mayor seguridad nuevos retos: decisión, creatividad, autoestima, autocrítica, autocontrol.
- Mantener una actitud positiva hacia el cambio y la innovación, que supone ser flexible y adaptable a los cambios, afrontar los problemas con energía y eficacia.
- Consecuentemente, saber desprenderse de planteamientos previos y valorar las posibilidades de mejora cuestionando lo realizado y buscando nuevas formas de hacer.
- Tener una visión estratégica de los retos y oportunidades de acuerdo al contexto de su trabajo y de la organización, de forma que esto le ayude a identificar y cumplir objetivos, y a mantener la motivación para lograr el éxito en las tareas emprendidas.
- Transformar las ideas en acciones; es decir, proponerse objetivos y planificar la gestión de las estrategias, el desarrollo de proyectos y la valoración de los resultados.



- Ser competente para cooperar y trabajar en equipo, cuidar las relaciones interpersonales y valorar las ideas de los demás, recordando que la actitud de iniciativa resulta contagiosa en un ambiente de cordialidad, cooperación y responsabilidad compartida.

➤ **Características de la Iniciativa**

- Conducta auto iniciada (no hace falta que alguien diga qué se debe hacer, no formando parte además de nuestras obligaciones formales).
- Pro-actividad (conducta preventiva para tratar oportunidades, problemas o amenazas que aún no han sucedido).
- Persistencia y superación de obstáculos (en referencia a objetivos auto-impuestos, no de obligación).
- Conducta pro-organización (la iniciativa afecta de manera positiva a los resultados de la organización, a corto o largo plazo).



**Figura 2: Modelo de Iniciativa**

Fuente: (Fay & Frese, 2001, pág. 97)

### c) Perseverancia

Es mantenerse constante en un proyecto ya comenzado, una actitud o una opinión, aun cuando las circunstancias sean adversas o los objetivos no puedan ser cumplidos. (Gardey & Pérez, 2009).

Es la firmeza y constancia en la ejecución de los propósitos. Es la predisposición a mantenerse firme y constante en la prosecución de acciones y emprendimientos de manera estable o continua hasta lograr el objetivo. No hace referencia al conformismo; al contrario, alude a la fuerza interior para insistir, repetir una acción, mantener una conducta tendiente a lograr cualquier objetivo propuesto, tanto personal como de la organización. (Alles, 2008, pág. 35)



Según Carobobo (2016, pág. 65) para ser perseverante se necesita:

- Creer en sus propias capacidades y talentos, sentirse seguro y confiado en que es capaz de lograr todo lo que se proponga.
- Tener bien claro y preciso, si es posible por escrito, lo que desea alcanzar. Con tiempo a dedicar y horario, recursos requeridos, actividades que debe realizar, fecha para lograr la meta.
- Poseer conciencia plena de no postergar, de que su esfuerzo será continuo hasta llegar a su objetivo.
- Sentir verdadera atracción por lo que desea. Hacer que la meta genere por sí misma las endorfinas que su cerebro necesita para darle seguridad y satisfacción. “Quiero eso y lo voy a lograr”
- Estar consciente de que aparecerán obstáculos y que ellos son sólo herramientas de aprendizaje y no desmotivantes y distractores para abandonar el camino propuesto.
- Saber que tendrá que hacer muchos intentos, hasta que adquiera las destrezas que su meta necesita.
- Buscar ayuda, cuando sea necesaria, de expertos o asesores que puedan ampliar el panorama de su dificultad.
- Aumentar a diario sus dosis de autoconfianza, y crear mecanismos de automotivación, repitiendo siempre que puede lograr el objetivo que anhela.





- Tener la fuerza de voluntad y la disciplina necesarias para seguir a pesar de las dificultades encontradas.

#### **d) Autoestima**

Según Brand (2010, pág. 34) la autoestima es la confianza en nuestra capacidad de pensar, en nuestra capacidad de enfrentarnos a los desafíos básicos de la vida.

La confianza en nuestro derecho a triunfar y a ser felices; el sentimiento de ser respetables, de ser dignos, y de tener derecho a afirmar nuestras necesidades y carencias, a alcanzar nuestros principios morales y a gozar del fruto de nuestros esfuerzos.

#### ➤ **Factores de la Autoestima**

Para Brand (2010, pág. 49) son:

- La autocrítica: Como un proceso que incluye el reconocimiento de los propios errores, el aceptarlos, saber perdonarlos y, por fin, superarlos así como reconocer aquello que se hace bien, que genera satisfacción y sentido de utilidad, sea o no reconocido por los demás: es suficiente con el propio reconocimiento.
- La responsabilidad: Aceptar que la propia vida es consecuencia de las decisiones personales y salir del rol de víctimas, del papel secundario porque las mujeres no son el retrato fuera de foco de una fotografía tomada por otro, sino que pueden ser (y deberían ser) las protagonistas de su propia existencia. De este modo, si el presente no las satisface es porque seguramente está



permitiendo, de algún modo, por acción o por omisión, que así suceda. Es una decisión personal trabajar para cambiarlo, reflexionar sobre cuáles son las probables causas de tal insatisfacción y actuar en consecuencia, para, así, poder crear la situación de vida que sea más acorde con las propias expectativas.

- El respeto hacia sí misma y hacia el propio valor como persona.: Para ejercer la igualdad primero hay que tener bien en claro que la propia valía, de que no se es menos que nadie y ese “nadie” también incluye a los hombres.
  
- Se puede seguir cargando exclusivamente con las responsabilidades domésticas porque no hay posibilidad de que la pareja elegida comparta esa carga, pero no es lo mismo hacerlo y valorarlo y saber que ese tiempo que se dedica a la familia tiene un sentido, que hacerlo como una autómatas sin darle valor alguno. El valor al tiempo dedicado a los demás es un derecho propio, como el valor a la recuperación de espacios personales para la propia salud psíquica. El respeto hacia sí misma también debe partir del reconocimiento propio, del amor propio y del derecho a ser felices, como cualquier otro ser humano.
  
- El límite de los propios actos y el de los actos de los demás: Relacionado con el respeto está la cuestión del principio que debe regir los actos y es el de no dañar al otro y el de no permitir que el otro nos dañe. El principio de no iniciar una acción con la intención de dañar al otro, no significa que sin quererlo o buscarlo se pueda efectivamente dañarlo. Si bien no haber tenido la intención ni la voluntad de dañarlo conlleva la posibilidad de reparar ese daño más fácilmente que si se



hubiera causado a propósito. El principio de no dañar a otro lleva implícita la cuestión de que también se tiene el derecho de evitar que otro nos cause algún daño, de reivindicar el respeto como condición básica de toda relación.

- La autonomía: Como la búsqueda de espacios para la autorrealización y la independencia, es tan importante como los otros aspectos aquí reseñados y quizás se consigue luego de haber transcurrido un buen camino de ese trayecto al que se denomina autoestima.

## 2.3. MARCO CONCEPTUAL O DEFINICIÓN DE TÉRMINOS

**2.3.1. Competencias Empresariales:** Conjunto de atributos (motivaciones, actitudes, valores, auto conceptos, conocimientos, habilidades) de una persona que se manifiesta en comportamientos definibles, observables y medibles y que están casualmente vinculados con un desempeño superior en la acción empresarial. (Varela V., 2008, pág. 587)

**2.3.2. Creatividad:** La habilidad y el poder de concebir nuevas ideas. (Koontz & Weihrich, 2013)

La creatividad debe ser vista como un poder humano que resuelve los problemas difíciles, genera ideas y productos, abre nuevas fronteras intelectuales, transforma organizaciones agónicas en vivas y genera productividad y rentabilidad en la empresa. (Varela V., 2008, pág. 250).

**2.3.3. Economía:** Rama de las ciencias sociales que trata de la producción, distribución y consumo de los bienes y servicios. Descripción de los acontecimientos que tienen relación con la distribución, intercambio y producción de los bienes y servicios. (Rosales, 2004, pág. 187).



**2.3.4. Empresa:** Negocio, dependencia gubernamental, hospital, universidad o cualquier otro tipo de organización. (Koontz & Weihrich, 2013).

Cualquier iniciativa comercial que implique riesgos con fines lucrativos (Rosales, 2004, pág. 187).

**2.3.5. Empresario:** Actividad de un individuo u organización que implica producción, comercio y/o servicio. (Rosales, 2004, pág. 188).

El empresario es la persona o conjunto de personas capaces de percibir una oportunidad y ante ella formular, libre e independientemente, una decisión de consecución y asignación de los recursos naturales, financieros, tecnológicos y humanos necesarios para poder poner en marcha la empresa, que además de crear valor incremental para la economía, genera trabajo para el y, muchas veces, para otros. (Varela V., 2008, pág. 116).

**2.3.6. Estrategias:** Determinación de la misión o propósito y de los objetivos básicos a largo plazo de una empresa, seguido de la adopción de líneas de acción y de la asignación de los recursos necesarios para lograr los objetivos. (Koontz & Weihrich, 2013).

Determinación de los objetivos básicos a largo plazo de una empresa, la adopción de líneas de acción y la asignación de recursos necesarios para el logro de esas metas. (Koontz & Weihrich, 2013).

**2.3.7. Ética:** Disciplina que trata sobre lo que es bueno y malo así como con los deberes y obligaciones morales. (Koontz & Weihrich, 2013).

**2.3.8. Incertidumbre:** Refiere la duda o perplejidad que sobre un asunto o cuestión se tiene, la incertidumbre se iguala a un estado de duda en el que predomina el límite de la confianza o la creencia en la verdad de un determinado conocimiento. (Thomson, 2009, pág. 1).



**2.3.9. Líder:** Persona que, en un determinado momento y lugar, a través de su conducta modifica, dirige o controla las actitudes o comportamientos de otras personas. (Rosales, 2004, pág. 301).

**2.3.10. Mercado:** se le dice mercado al escenario donde tiene lugar un conjunto regulado de transacciones e intercambios de bienes y servicios entre partes compradoras y partes vendedoras que implica un grado de competencia entre los participantes a partir del mecanismo de oferta y demanda. (ABC, 2017, pág. 1)

Conjunto de personas, naturales o jurídicas, que mantienen relaciones comerciales sobre determinados productos bajo las mismas condiciones. (Rosales, 2004, pág. 319).

**2.3.11. Metodologías:** Parte del proceso de investigación o método científico, que sigue a la propedéutica, y permite sistematizar los métodos y las técnicas necesarias para llevarla a cabo. Los métodos elegidos por el investigador facilitan el descubrimiento de conocimientos. (Mora, 2006, pág. 97).

**2.3.12. Modelos de Gestión:** Es un instrumento eficaz en el proceso de toda organización de mejorar los productos o servicios que ofrece, establece criterios de comparación con otras organizaciones y el intercambio de experiencias. (Cubino, 2001).

**2.3.13. Necesidades:** Es un componente básico del ser humano que afecta su comportamiento, porque siente la falta de algo para poder sobrevivir o sencillamente para estar mejor, es la diferencia o discrepancia entre el estado real y el deseado. (Fischer & Espejo, 2011, pág. 86).

**2.3.14. Objetivos Generales:** Es lo que se pretende alcanzar de manera integral, es el punto a donde se desea llegar. El enunciado de las metas a lograr debe ser claro, preciso y viable, ya que las conclusiones se referirán al logro o fracaso de los mismos. (Mendoza, 2013, pág. 137).



**2.3.15. Organización:** Cualquier sistema estructurado de reglas y relaciones funcionales diseñado para llevar a cabo las políticas empresariales o, más precisamente, los programas que tales políticas inspiran. (Rosales, 2004, pág. 355).

## 2.4. CARACTERIZACION DE LA ASOCIACIÓN

### 2.4.1. Antecedentes

La Asociación "Gastronomía Cusqueña para Todos" (2007, pág. 4) hace nueve años, empezó con un grupo de mujeres que pertenecían a los diferentes comités de vaso de leche. En un comienzo se asociaron 80 mujeres, que salían por turnos a vender a la plaza San Francisco, en el Ovalo de Wanchaq como también en el parque de la Madre, con el pasar del tiempo se fueron retirando hasta que quedaron solo 40 y así fueron trabajando por cinco años; sin ninguna estabilidad geográfica pues por ser informal las mandaban a diferentes partes de la ciudad.

Muchas veces, por la poca clientela, no llegaban a recuperar el capital invertido haciendo que regresaran a casa con las ollas llenas de comida.

En la actualidad solo quedan 32 mujeres de las que iniciaron este proyecto, ya inscritas en registros públicos como la Asociación Gastronomía Cusqueña para Todos, organización que está promovida por la Municipalidad Provincial del Cusco desde el año 2007.

Dedicada a la preparación y comercialización de alimentos regionales que se ofrecen en la plazoleta de San Francisco los días domingos de 9:00 de la mañana a 3:00 de la tarde, atiende aproximadamente a 3000 comensales cusqueños como extranjeros por domingo, en estos años han ampliado sus propuestas pues ahora no solo se ofrecen platos salados sino también postres.

### 2.4.2. Misión

Somos una asociación que promueve la preservación del patrimonio gastronómico Cusqueño a través de la divulgación y promoción de sus valores, técnicas, productos y tradiciones. (Asociación "Gastronomía Cusqueña para Todos", 2007, pág. 5)

### 2.4.3. Visión

Convertir nuestra asociación de comunicadores gastronómicos en una referencia nacional a la hora de entender, conocer, investigar y aproximarse a la gastronomía Cusqueña. (Asociación "Gastronomía Cusqueña para Todos", 2007, pág. 5)

## 2.5. VARIABLE

### 2.5.1. Identificación de la Variable

Formación Empresarial.

### 2.5.2. Conceptualización de la Variable

**Tabla 1: Conceptualización de la Variable**

VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES
Formación Empresarial	Competencias de Conocimiento	<ul style="list-style-type: none"><li>• Innovación</li><li>• Aprendizaje permanente</li><li>• Trabajo en redes</li><li>• Responsabilidad social</li><li>• Gestión orientada en resultados</li></ul>
	Competencias Personales	<ul style="list-style-type: none"><li>• Entusiasmo</li><li>• Iniciativa</li><li>• Perseverancia</li><li>• Autoestima</li></ul>



2.5.3. Operacionalización de la Variable

Tabla 2: Operacionalización de la Variable

VARIABLE	CONCEPTO	DIMENSIONES	CONCEPTO
Formación Empresarial	La formación empresarial está fundamentado en dos tipos de competencias: las competencias de conocimiento (CC) relacionadas con los conocimientos requeridos para el desarrollo de la empresa, y las competencias personales entendidas como las habilidades, comportamientos, actitudes y valores necesarios para convertirse en un empresario exitoso a lo largo del tiempo. (Varela & Bedoya, 2006, pág. 587)	Competencias de conocimiento:	Son los que permiten orientarse hacia la innovación, aprendizaje permanente, trabajo en redes, gestión orientada en resultados y responsabilidad social empresarial. (Bujanda, Ruiz, & Guevara, 2014, pág. 7)
		Competencias personales:	Son aquellas cuya formación permitirá el mejor desempeño ciudadano tales como honradez, entusiasmo, autoestima, confianza, responsabilidad, iniciativa y perseverancia. (Ministerio de Educación, 2002, pág. 23)





### CAPÍTULO III

#### MÉTODO DE INVESTIGACION

##### 3.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN

La investigación que se realizó es de tipo básica, porque busca ampliar y profundizar los conocimientos científicos existentes acerca de la realidad. Su objeto de estudio lo constituyen las teorías científicas, las mismas que las analiza para perfeccionar sus contenidos. (Carrasco , 2006, pág. 41) .

##### 3.2. ENFOQUE DE INVESTIGACION

En el presente trabajo de investigación se utilizó el enfoque cuantitativo, pues se considera la utilización de estadística para la presentación de los resultados con base en la medición numérica y el análisis estadístico. (Hernández , Fernández , & Baptista, 2014, pág. 24).

##### 3.3. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

Según el diseño la presente investigación es no experimental pues porque el investigador no propicia cambios intencionales en las variables estudiadas y los datos fueron recogidos en un determinado tiempo. (Zapata, Mendoza, & Hernández, 2013, pág. 19).

##### 3.4. ALCANCE DE LA INVESTIGACIÓN

El alcance de la presente investigación es Descriptivo ya que “los estudios descriptivos son útiles para mostrar con precisión los ángulos o dimensiones de un fenómeno, es decir pretenden recoger información de manera independiente sobre la variables a las que se refieren. (Canahuire, Endara, & Morante, 2015, pág. 79)



### **3.5. POBLACIÓN Y MUESTRA DE LA INVESTIGACIÓN**

#### **3.5.1 Población**

Para efectos de la presente investigación la población de estudio estuvo conformada por un total de 32 personas asociadas.

### **3.6. TÉCNICA E INSTRUMENTO(S) DE RECOLECCIÓN DE DATOS**

#### **3.6.1. Técnica**

En el presente trabajo se utilizó la encuesta para la recolección de datos

#### **3.6.2. Instrumento**

En el presente trabajo se utilizó como instrumento el cuestionario.

### **3.7. PROCESAMIENTO DE DATOS**

Para el procesamiento de la información se utilizó la hoja de datos Excel y el programa SPSS para el procesamiento de datos obtenidos.

## CAPÍTULO IV

## RESULTADOS

## 4.1. PRESENTACIÓN Y FIABILIDAD DEL INSTRUMENTO APLICADO

## 4.1.1. Presentación del Instrumento

Para describir como es la formación empresarial en la Asociación Gastronomía Cusqueña para Todos, Cusco-2017, se aplicó un cuestionario a los 32 asociados de la institución, en el que se considera 32 ítems distribuidos de la siguiente manera:

**Tabla 3: Distribución de los ítems del cuestionario**

Variable	Dimensión	Indicador	Ítems
FORMACIÓN EMPRESARIAL	Competencias de Conocimiento	Innovación	1,2,3
		Aprendizaje Permanente	4,5
		Trabajo en Redes	6,7,8
		Responsabilidad Social	9,10,11
		Gestión Orientada a Resultados	12,13,14,15, 16,17,18, 19, 20
	Competencias Personales	Entusiasmo	21,22,23
		Iniciativa	24,25
		Perseverancia	26,27
		Autoestima	28,29, 30,31,32,

Fuente: Elaboración propia

Para las interpretaciones de las tablas y figuras estadísticas se utilizó la siguiente escala de medición e interpretación.

**Tabla 4: Escala de medición e interpretación**

Medida	Baremación	Interpretación
<b>Siempre</b>	4.21 – 5	Muy bueno
<b>Casi siempre</b>	3.41 – 4.20	Bueno
<b>A veces</b>	2.61 – 3.40	Regular
<b>Casi nunca</b>	1.81 – 2.60	Malo
<b>Nunca</b>	1 – 1.80	Muy Malo

Fuente: Elaboración propia

#### 4.1.2. FIABILIDAD DEL INSTRUMENTO APLICADO

Para analizar la fiabilidad del instrumento utilizado en la descripción de cómo es la formación empresarial en la Asociación Gastronomía Cusqueña para Todos, Cusco-2017, para lo cual se considera lo siguiente:

- Si el coeficiente Alfa de Cronbach es mayor o igual a 0.8. entonces, el instrumento es fiable, por lo tanto, las mediciones son estables y consistentes.
- Si el coeficiente Alfa de Cronbach es menor a 0.8. entonces, el instrumento no es fiable, por lo tanto, las mediciones presentan variabilidad heterogénea.

Para obtener el coeficiente de Alfa de Cronbach, se utilizó el software SPSS 22, el resultado fue el siguiente:

**Tabla 5: Estadísticas de fiabilidad**

Alfa de Cronbach	N de elementos
0.871	32

Fuente: Elaboración propia

#### **Interpretación**

- Como se observa, el Alfa de Cronbach tiene un valor de 0.871 por lo que se establece que el instrumento es fiable para el procesamiento de datos.

#### 4.2. RESULTADOS DE LAS DIMENSIONES DE LA VARIABLE FORMACIÓN EMPRESARIAL

Para describir como es la formación empresarial en la Asociación Gastronomía Cusqueña para Todos, Cusco-2017, se consideró las dimensiones: competencias de conocimiento y competencias personales. Los resultados se presentan a continuación:

#### 4.2.1. Competencias de Conocimiento

**Tabla 6: Competencias de Conocimiento**

	N	%
Muy Malo	0	0%
Malo	29	90.6%
Regular	3	9.4%
Bueno	0	0%
Muy Bueno	0	0%
<b>Competencias de Conocimiento</b>	<b>32</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia

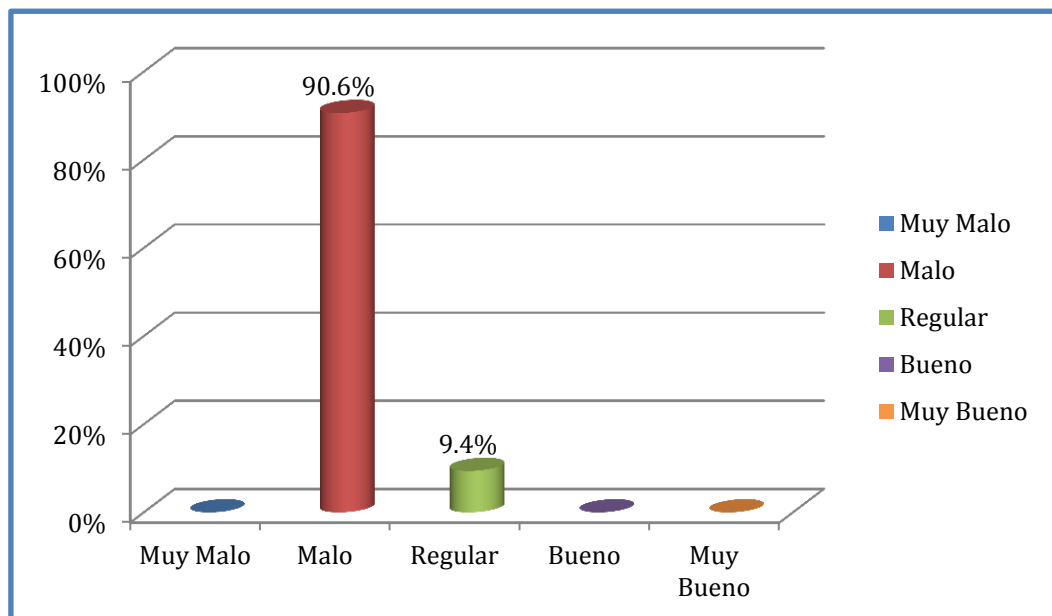


Figura 3: Competencias de Conocimiento

Fuente: Elaboración propia

#### Interpretación y análisis

- El 90.6% de los socios indica que las competencias de conocimiento dentro de la asociación Gastronomía Cusqueña para Todos es malo y el 9.4% menciona que es regular, esto se debe a las deficiencias en la capacidad de innovar los productos, a la hora de hacer responsabilidad social dentro de la asociación, al dejar de lado las capacitaciones, al no poder trabajar mediante redes y lo más esencial al no trabajar una gestión orientada a resultados.

**4.2.1.1. Indicadores de la dimensión competencias de conocimiento**

Para describir como es las competencias de conocimiento dentro de la asociación Gastronomía Cusqueña para Todos, se consideró los indicadores: innovación, aprendizaje permanente, trabajo en redes, responsabilidad social gestión orientada en resultados.

**A. Innovación**

**Tabla 7: Innovación**

	Nunca		Casi nunca		A veces		Casi siempre		Siempre		Total	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
La carta de platos que se ofrece se renueva cada año	0	0%	0	0%	3	9.4%	23	71.9%	6	18.8%	32	100%
Se realizan ofertas o promociones.	19	59.4%	13	40.6%	0	0%	0	0%	0	0%	32	100%
Se mejora los productos de la asociación.	0	0%	1	3.1%	26	81.3%	4	12.5%	1	3.1%	32	100%

Fuente: Elaboración propia

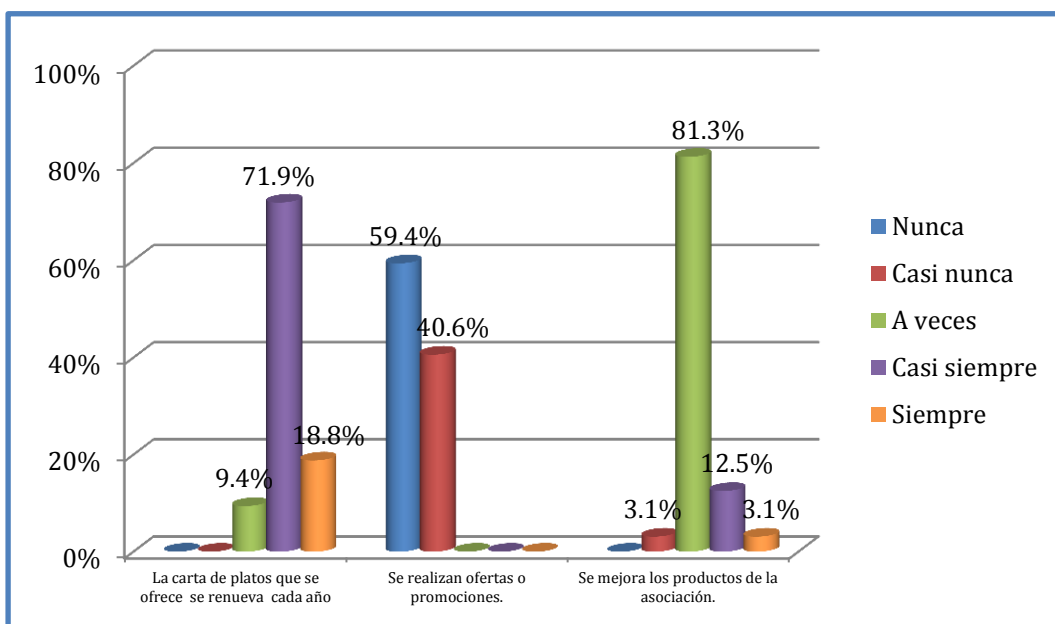


Figura 4: Innovación

Fuente: Elaboración propia

**Interpretación y análisis**

- El 71.9% de los asociados manifiesta que la carta de platos se renueva cada año de manera consecutiva, el 18.8% considera que se renueva cada año y el 9.4% manifiesta que

la renovación de la carta es regular, es decir que tienen un nivel bueno pues la asociación tiene en cuenta la carta a ofrecer renovándola cada cierto tiempo pues tienen en consideración que estos cambios los ayudará a transmitir confianza e innovación.

- El 59.4% de los asociados indican que no se realizan ofertas ni promociones mientras que el 40.6% mencionan que por lo general no hay muchas promociones, es decir que la asociación tienen un nivel muy malo a la hora de generar ofertas y promociones ya que no está tomando en cuenta esta ventaja, separándolas del resto de asociaciones prosperas que tienen es habilidad para crear ofertas y que les faciliten las ventas.
- El 81.3% considera que los productos que se tiene se mejora de forma regular y el 12.5% manifiesta que no constantemente se mejoran los productos, esto ocurre porque el proceso de mejora continua no se está fomentando dentro de la asociación.

## B. Aprendizaje Permanente

**Tabla 8: Aprendizaje permanente**

	Nunca		Casi nunca		A veces		Casi siempre		Siempre		Total	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
La asociación mantiene convenios para capacitar a sus socios al menos dos veces al año.	0	0%	0	0%	20	62.5%	11	34.4%	1	3.1%	32	100%
La capacitación mejora los productos que brinda la asociación	4	12.5%	10	31.3%	16	50%	2	6.3%	0	0%	32	100%

Fuente: Elaboración propia

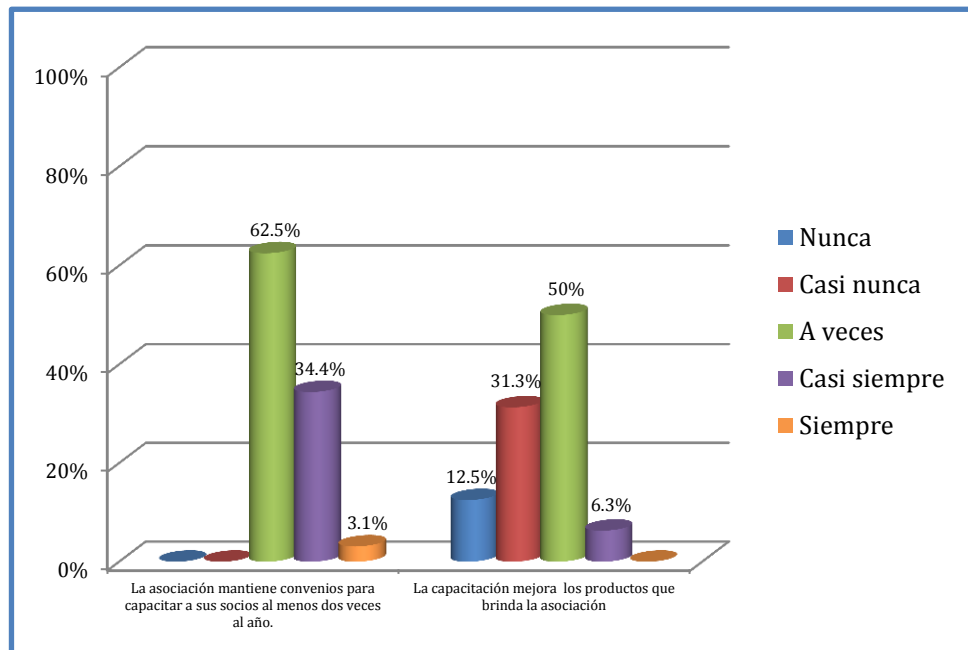


Figura 5: Aprendizaje Permanente

Fuente: Elaboración propia

### Interpretación y análisis

- El 62.5% de los socios indica que regularmente los convenios que tienen para poder capacitarse son de dos veces al año, mientras que el 34.4% indica que los convenios para para capacitarse son buenos; esto ocurre porque la asociación no tiene la exigencia de hace algunos años atrás, mostrando desinterés para asistir a las capacitaciones que pone a disposición las diferentes instituciones y empresas.
- El 50% indica que las capacitaciones a las que asisten regularmente mejora los productos que brinda la asociación, el 31.3% menciona que no hay continuidad en la recolección de datos para mejorar los productos y el 12.5% indica que jamás tomaron en cuenta las recomendaciones, esto ocurre porque los socios no están dando la debida importancia a las capacitaciones que tienen, esto hace que su presente no mejore y su futuro se vea afectado.



C. Trabajo en Redes

Tabla 9: Trabajo en Redes

	Nunca		Casi nunca		A veces		Casi siempre		Siempre		Total	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Los socios utilizan la comunicación virtual (Facebook, twiter, instragram, etc.)	21	65.6%	9	28.1%	2	6.3%	0	0%	0	0%	32	100%
La asociación tiene publicidad virtual. (Facebook, twiter, instragram, etc.)	22	68.8%	7	21.9%	2	6.3%	1	3.1%	0	0%	32	100%
Los asociados cuentan con un registro de proveedores.	25	78.1%	1	3.1%	1	3.1%	0	0%	5	15.6%	32	100%

Fuente: Elaboración propia

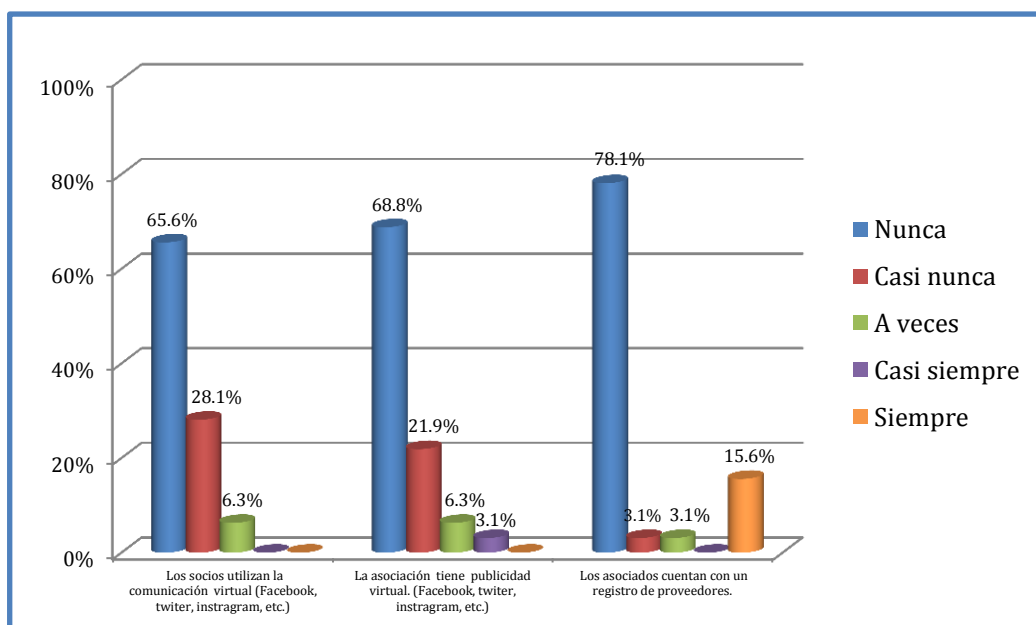


Figura 6: Trabajo en Redes

Fuente: Elaboración propia

Interpretación y análisis

➤ El 65.6% de los socios es muy malo utilizando la comunicación virtual mientras que el 28.1% es mala al usar esta manera de comunicación, es decir que los socios no están actualizados en la forma de usar estos nuevos medios de informáticos lo que hace que la comunicación no sea dinámica y veloz.

- El 68.8% indica que la asociación es muy mala utilizando las redes sociales para poder hacer publicidad y el 21.9% menciona que es mala en utilizar páginas web, es decir que la asociación no está poniendo en práctica las nuevas y diferentes estrategias que les brinda el internet, haciendo que no establezca contactos empresariales que beneficien a la asociación.
  
- El 78.1% menciona que no cuenta con un registro de proveedores mientras que el 15.6% aclara que es muy bueno el registro de las personas que les proveen de insumos, es decir que la mayoría de socios no tiene sus proveedores definidos lo que no contribuye al fortalecimiento competitivo de la asociación afectando la dinámica de la compra y venta pues no los ven como aliados.

#### D. Responsabilidad Social Empresarial

**Tabla 10: Responsabilidad Social Empresarial**

	Nunca		Casi nunca		A veces		Casi siempre		Siempre		Total	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Los socios participan en el cuidado del medio ambiente en sus jornadas de trabajo.	0	0%	13	40.6%	12	37.5%	2	6.3%	5	15.6%	32	100%
La asociación tiene actividades de responsabilidad social con los colaboradores (medidas de conciliación, flexibilidad, formación, prevención de riesgos, buen ambiente)	9	28.1%	19	59.4%	3	9.4%	1	3.1%	0	0%	32	100%
La asociación hace campañas de Responsabilidad Social con la promoción de valores como la generosidad y el cuidado del medio ambiente.	27	84.4%	5	15.6%	0	0%	0	0%	0	0%	32	100%

Fuente: Elaboración propia

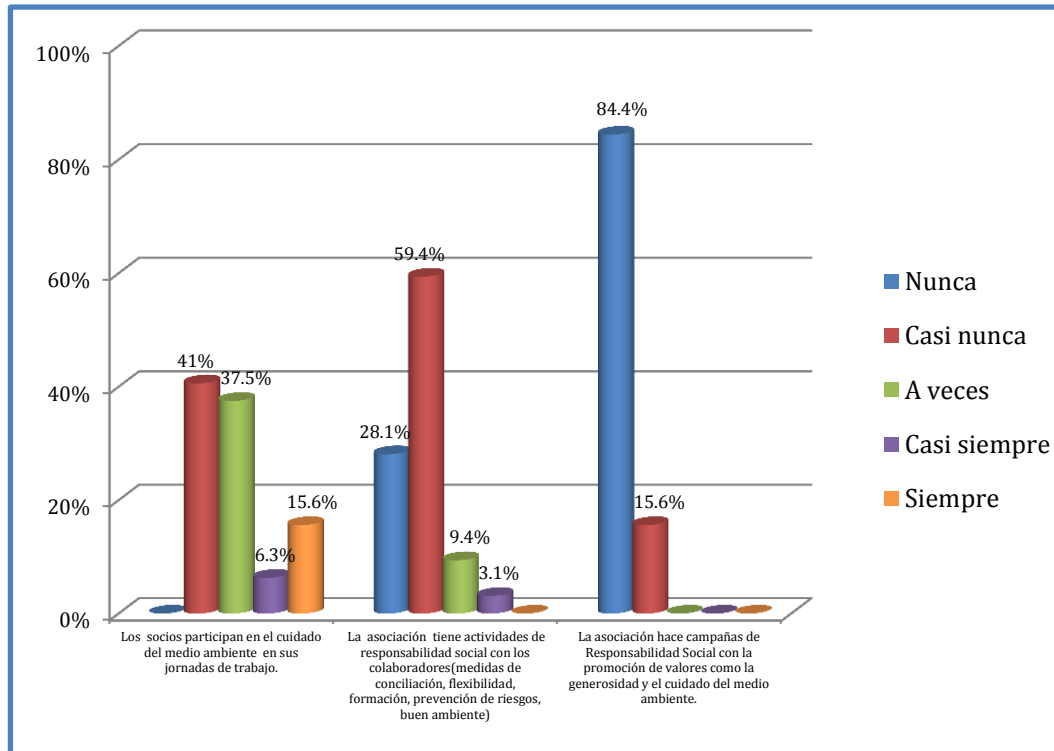


Figura 7: Responsabilidad Social Empresarial  
Fuente: Elaboración propia

### Interpretación y análisis

- El 41% de los socios dice que la participación en el cuidado del medio ambiente en las jornadas de trabajo es mala mientras que el 37.5% menciona que regularmente participa en estas actividades, a razón de que no se orienta a los socios para que sean responsables con el medio ambiente generando que los clientes perciban su desinterés y en consecuencia no estén del todo fidelizados.
- El 59.4% menciona que es mala la responsabilidad social entre socios, y el 28.1% dice que es muy mala este tipo de responsabilidad, es decir que estas políticas de responsabilidad social con el colaborador, que están implícitas dentro de la asociación, no se ejercen a pesar de ser una asociación pequeña donde se conoce la realidad de cada uno de los socios.

- El 84.4% menciona que no realizaron campañas de responsabilidad social y el 15.6% indica que es mala la organización de este tipo de actividades, esto a consecuencia de no saber cómo poner en marcha este tipo de prácticas de proyección comunitaria.

**E. Gestión Orientada a Resultados**

**Tabla 11: Gestión Orientada Resultados**

	Nunca		Casi nunca		A veces		Casi siempre		Siempre		Total	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Los objetivos y metas de los socios están orientados por un plan de negocios.	31	96.9%	1	3.1%	0	0%	0	0%	0	0%	32	100%
Para el plan de negocios los asociados tienen información del mercado, gustos y preferencias de sus clientes.	0	0%	22	68.8%	9	28.1%	1	3.1%	0	0%	32	100%
Para el plan de negocios los asociados tienen información de su competencia.	0	0%	0	0%	4	12.5%	19	59.4%	9	28.1%	32	100%
Los asociados estructuran sus presupuestos.	0	0%	2	6.3%	6	18.8%	20	62.5%	4	12.5%	32	100%
Los movimientos económicos son registrados con asesoría de un contador.	31	96.9%	1	3.1%	0	0%	0	0%	0	0%	32	100%
Los asociados elaboran estrategias de ventas.	12	37.5%	12	37.5%	8	25.0%	0	0%	0	0%	32	100%
Los asociados conocen la real situación financiera de su empresa.	20	62.5%	8	25.0%	4	12.5%	0	0%	0	0%	32	100%
Los asociados efectúan un seguimiento permanente a los resultados obtenidos.	0	0%	2	6.3%	24	75.0%	6	18.8%	0	0%	32	100%
Para la toma de decisiones los asociados sistematizan la información de las ventas del día.	22	68.8%	10	31.3%	0	0%	0	0%	0	0%	32	100%

Fuente: Elaboración propia

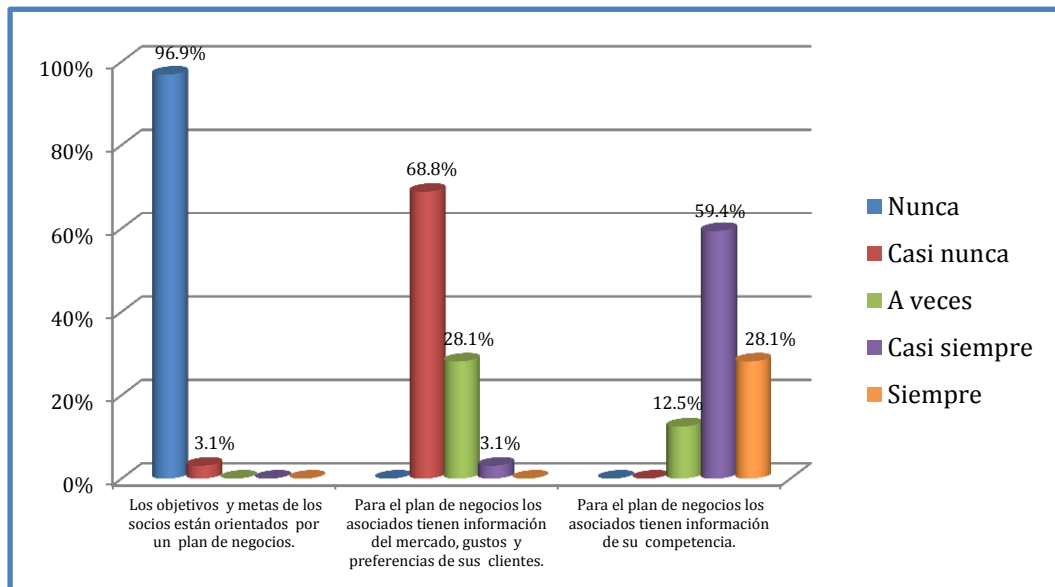


Figura 8: Gestión Orientada a Resultados  
Fuente: Elaboración propia

### Interpretación y análisis

- El 96.9% indican que los objetivos que tienen son malos y no estuvieron de acuerdo a un plan de negocios y el 3.1% dice que son malos y que no estuvieron orientados por un plan de negocios, esto ocurre porque la asociación nunca formulo un plan de negocios lo cual hace que las metas y objetivos no estén del todo definidas.
- El 68.8% indica que la información que tienen sobre los gustos y preferencias es mala mientras que el 28.1% menciona que regularmente tienen esa información, es decir que como asociación no están informados sobre las nuevas tendencias que salen a cada momento, incurriendo en el error de venderles lo que la asociación quiere y no lo que los consumidores necesitan.
- El 59.4% indica que la información que tienen de la competencia es buena, el 28.1% menciona que es muy buena porque se tiene la información necesaria y el 12.5% dice que regularmente se percatan de la competencia, es decir que la información que tiene de la competencia es buena pues se mantienen al tanto de las demás asociaciones del mismo rubro.

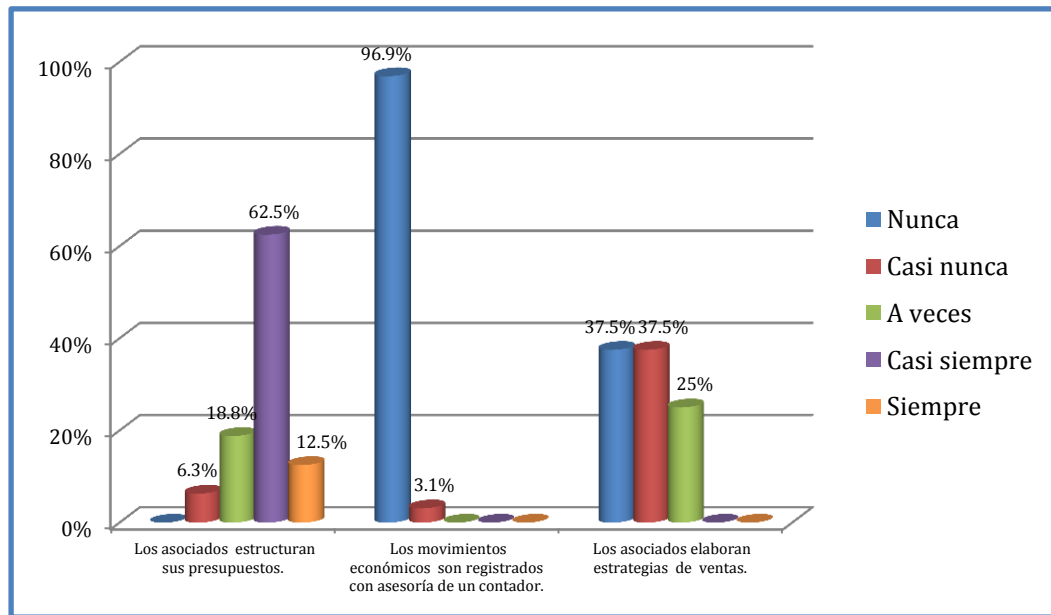


Figura 9: Gestión Orientada a Resultados

Fuente: Elaboración propia

### Interpretación y análisis

- El 62.5% menciona que la estructura de los presupuestos para cada jornada de trabajo es buena, el 18.8% dice que regularmente se hacen los presupuestos, es decir que cada asociado se preocupa en ver que sus presupuestos sean de forma precisa y de manera eficiente anticipando no solo los gastos que se realizara sino también las ganancias o entradas de capital.
- El 96.9% indica que jamás se realizó los movimientos con asesoría de un contador y el 3.1% menciona que no se realiza esta operación, esto ocurre ya que los socios prefieren hacerlo por su cuenta sin utilizar los recursos financieros que tienen a disposición.
- El 37.5% de los socios indican que la elaboración de las estrategias de venta son muy malas, el 37.5% mencionan que son malas y el 25% menciona que regularmente se realizan, es decir que los socios no tiene esa habilidad de tener esa proximidad con el cliente a través de la ventas estratégicas haciendo que no se pueda conocer más a fondo el cambio en los gustos y preferencias de los comensales.

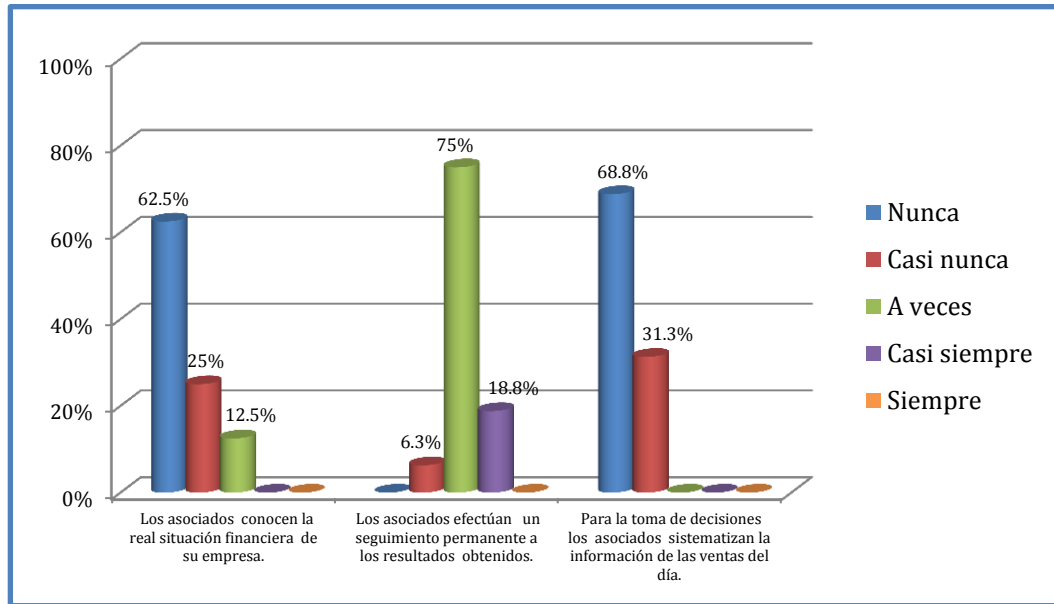


Figura 10: Gestión Orientada a Resultados

Fuente: Elaboración propia

### Interpretación y análisis

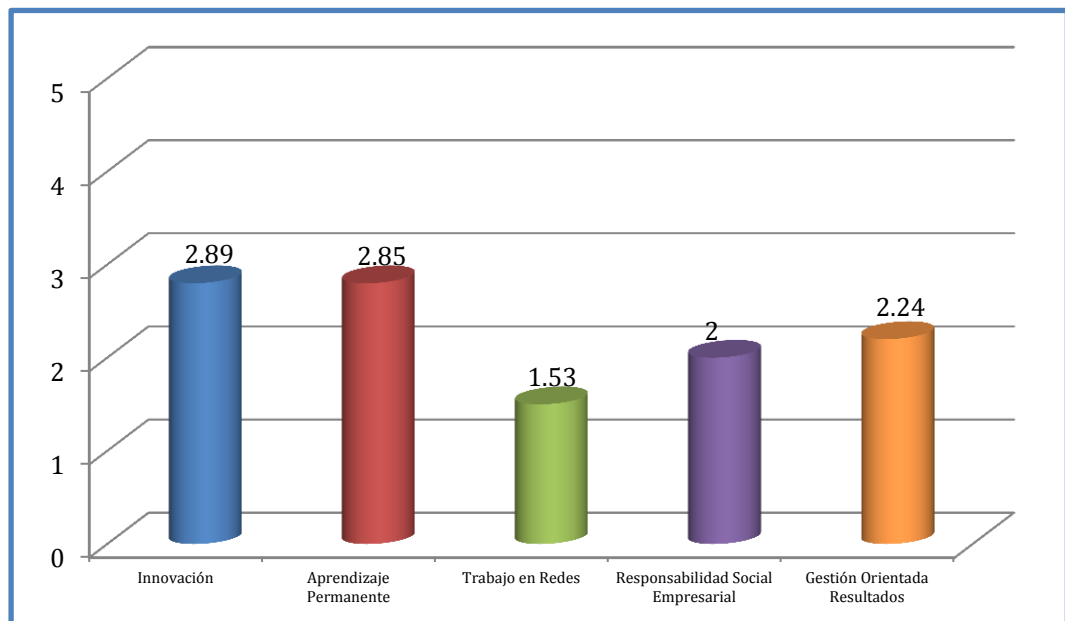
- El 62.5% menciona que el conocimiento exacto de la situación financiera de la asociación es muy malo, el 25% afirma que es malo pues no escucharon hablar de ese tema mientras que el 12.5% asevera que regularmente tocan el tema pero no a profundidad, esto ocurre porque como asociación nunca se interesaron por el futuro de la empresa dejando de lado la importancia que es la información financiera para poder formular conclusiones y poder tener una información exacta de la asociación.
- El 75% de socios indican que es regular el seguimiento a los resultados que obtienen, el 18.8% menciona que el seguimiento es malo y el 6.3% dice que es muy malo, es decir que existe un vacío en cuanto al seguimiento que hacen los asociados pues no están relacionados con la medición de resultados y en consecuencia no pueden hacer el seguimiento correcto lo que no les permite racionalizar el dinero invertido y poder destinarlo a aquello que genere más conversión.

- El 68.8% menciona que para tomar decisiones jamás organizaron la información y el 31.3% indica que no lo hicieron antes, es decir que no hay una idea clara de la información de la asociación lo que hace que la toma de decisiones y el futuro de la empresa no estén por buen rumbo.

**Tabla 12: Comparación promedio de los indicadores de la dimensión Competencias de conocimiento**

Indicadores	Promedio	Nivel
Innovación	2.89	Regular
Aprendizaje Permanente	2.85	Regular
Trabajo en Redes	1.53	Muy Malo
Responsabilidad Social Empresarial	2	Malo
Gestión Orientada Resultados	2.24	Malo
<b>Competencias de Conocimiento</b>	<b>2.30</b>	<b>Malo</b>

Fuente: Elaboración propia



**Figura 11: Comparación promedio de los indicadores de la dimensión competencias de conocimiento**

Fuente: Elaboración propia



### Interpretación y análisis

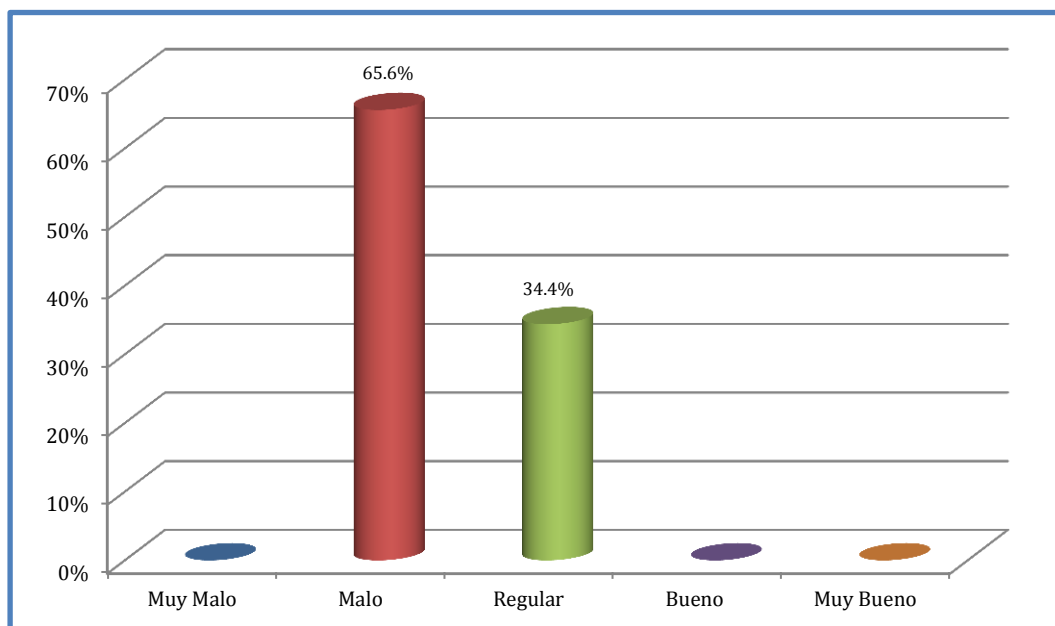
- En la comparación promedio de los indicadores de las competencias de conocimiento se observa que el trabajo en redes se encuentra en un nivel muy malo con 1.53, la responsabilidad social y la gestión orientada en resultados se encuentran en un nivel malo con un nivel de 2 y 2.24 respectivamente y la innovación y el aprendizaje permanente en un nivel regular con 2.89 y 2.85 respectivamente. Estos resultados muestran que las cinco dimensiones no se desarrollan adecuadamente en su totalidad, considerando solo factores básicos ya empleados anteriormente que no ayudan al avance de la asociación.

#### 4.2.2. Competencias Personales

**Tabla 13: Competencias Personales**

	N	%
Muy Malo	0	0%
Malo	21	65.6%
Regular	11	34.4%
Bueno	0	0%
Muy Bueno	0	0%
	<b>32</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia



**Figura 12: Competencias Personales**

Fuente: Elaboración propia

### Interpretación y análisis

- Se observa que el 65.6% de los socios indican que las competencias personales son malas mientras que el 34.4% mencionan que son regulares, estas aseveraciones responden a que no hay acciones auto iniciadoras que excedan a las tareas ya designadas, no hay el entusiasmo que se requiere para poder alcanzar las metas y aún más crítico es que no se toma a los socios como parte fundamental de la asociación haciendo que el autoestima de los socios se vea cada más afectado.

#### 4.2.2.1. Indicadores de la Dimensión Competencias Personales

Para describir como son las competencias personales en la asociación Gastronomía Cuzqueña para Todos, se consideró los indicadores: entusiasmo, iniciativa, perseverancia y autoestima.

##### A. Entusiasmo

**Tabla 14: Entusiasmo**

	Nunca		Casi nunca		A veces		Casi siempre		Siempre		Total	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Participan permanentemente en las actividades programadas.	0	0%	0	0%	4	12.5%	20	62.5%	8	25.0%	32	100%
Se cumplen las tareas designadas con voluntad.	27	84.4%	3	9.4%	0	0%	1	3.1%	1	3.1%	32	100%
Se maneja las tareas designadas de forma creativa y estratégica.	26	81.3%	5	15.6%	1	3.1%	0	0%	0	0%	32	100%

Fuente: Elaboración propia

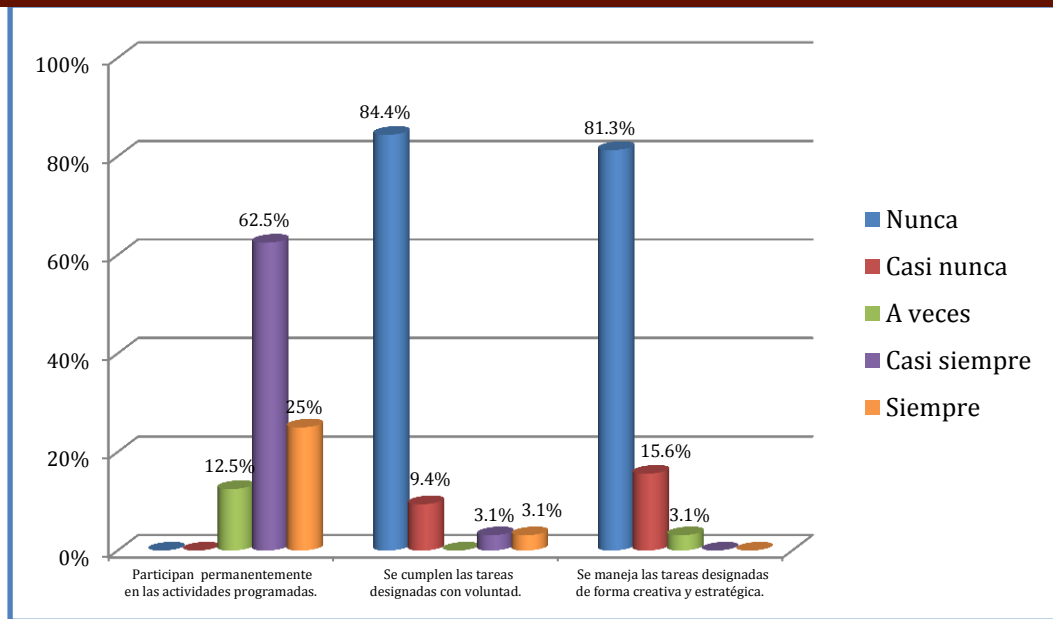


Figura 13: Entusiasmo

Fuente: Elaboración propia

### Interpretación y análisis

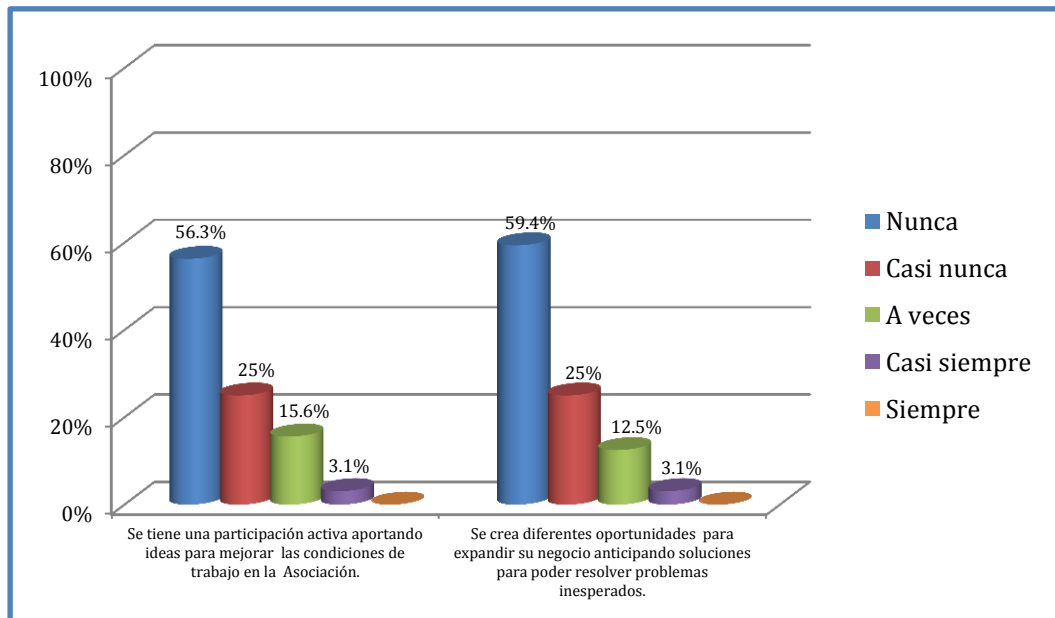
- El 62.5% de los socios indican que es buena la participación en las actividades programadas, el 25% dice que la participación es muy buena y el 12.5% menciona que regularmente lo participan, es decir que los socios son responsables ante cualquier actividad ya designada y que separan su tiempo para poder asistir a estas.
- El 84.4% indican que no se cumple con voluntad las tareas designadas y el 9.4% menciona que el cumplimiento de las tareas son muy malas, esto ocurre pues no hay autoconciencia para entender qué y porqué se está haciendo y voluntariedad para querer hacer una simple tarea como ordenar las sillas después de cada reunión.
- El 81.3% dice que las tareas jamás se manejan de forma creativa y el 15.6% indica que el manejo de las tareas de forma estratégica son malas, es decir que no se está fomentando la confianza para poder desarrollar las tareas de forma creativa y estratégica haciendo que las tareas se dupliquen sin facilitar el trabajo de los demás socios.

**B. Iniciativa**

**Tabla 15: Iniciativa**

	Nunca		Casi nunca		A veces		Casi siempre		Siempre		Total	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Se tiene una participación activa aportando ideas para mejorar las condiciones de trabajo en la Asociación.	18	56.3%	8	25%	5	15.6%	1	3.1%	0	0%	32	100%
Se crea diferentes oportunidades para expandir su negocio anticipando soluciones para poder resolver problemas inesperados.	19	59.4%	8	25%	4	12.5%	1	3.1%	0	0%	32	100%

Fuente: Elaboración propia



**Figura 14: Iniciativa**

Fuente: Elaboración propia

**Interpretación y análisis**

- El 56.3% de socios mencionan que la participación para poder mejorar sus condiciones de trabajo es muy malo y el 25% indica que no se hacen aportes, esto se debe a que como asociación no están buscando objetivos determinados y por lo que el aporte de ideas no es indispensable, lo cual no permite analizar mejor su entorno ni poder mejorar la asociación.

➤ El 59.4% piensa que no se crea oportunidades para poder expandirse y el 25% menciona que no se da este tipo de acciones por lo que es mala, se aprecia claramente que, al no idear nuevas oportunidades, no se logra identificar y cumplir objetivos, haciendo que la motivación no se mantenga en cada uno de los socios.

**C. Perseverancia**

**Tabla 16: Perseverancia**

	Nunca		Casi nunca		A veces		Casi siempre		Siempre		Total	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
La rotación de asociados es mínima.	0	0%	0%	0%	4	12.5%	12	37.5%	16	50%	32	100%
Se acaba con las actividades programadas durante el día.	19	59.4%	7	21.9%	6	18.8%	0	0%	0	0%	32	100%

Fuente: Elaboración propia

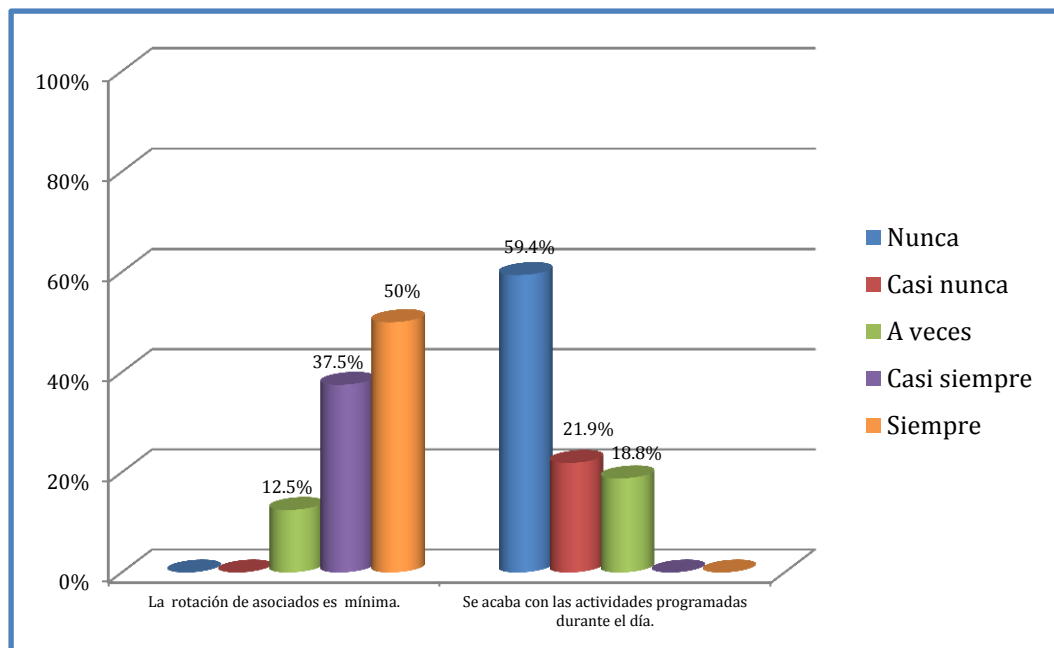


Figura 15: Perseverancia

Fuente: Elaboración propia

**Interpretación y análisis**

- El 50% afirma que la rotación que se da es mínima por lo que se considera muy bueno, el 37.5% indica que es bueno y el 12.5% menciona que es regular, es decir que a pesar de haber atravesado por diferentes dificultades la mayoría de socios está aún presente en la asociación esto se da por la fuerza interior que tiene cada socio para insistir o repetir una acción para lograr el objetivo propuesto.
  
- El 59.4% de socios manifiesta que son muy malas porque las tareas asignadas no son culminadas, el 21.9% indica que son malas pues no son terminadas y el 18.8% menciona que regularmente las culminan, esto ocurre porque los desmotivantes y distractores que se les presentan a los socios son mucho mayores que la disciplina y la voluntad para poder realizar las tareas.

**D. Autoestima**

**Tabla 17: Autoestima**

	Nunca		Casi nunca		A veces		Casi siempre		Siempre		Total	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
La presentación física de los socios es adecuada.	0	0%	0	0%	0	0%	6	18.8%	26	81.3%	32	100%
Existe un ambiente de respeto y consideración donde los asociados expresan sus ideas de manera abierta.	4	12.5%	20	62.5%	8	25%	0	0%	0	0%	32	100%
La relación y comunicación entre socios es cordial.	0	0%	6	18.8%	23	71.9%	3	9.4%	0	0%	32	100%
Se toma en cuenta la opinión y/o participación de los socios en las reuniones.	6	18.8%	11	34.4%	15	46.9%	0	0%	0	0%	32	1100%
Se defiende a la asociación ante cualquier oposición externa.	0	0%	0	0%	0	0%	15	46.9%	17	53.1%	32	100%

Fuente: Elaboración propia

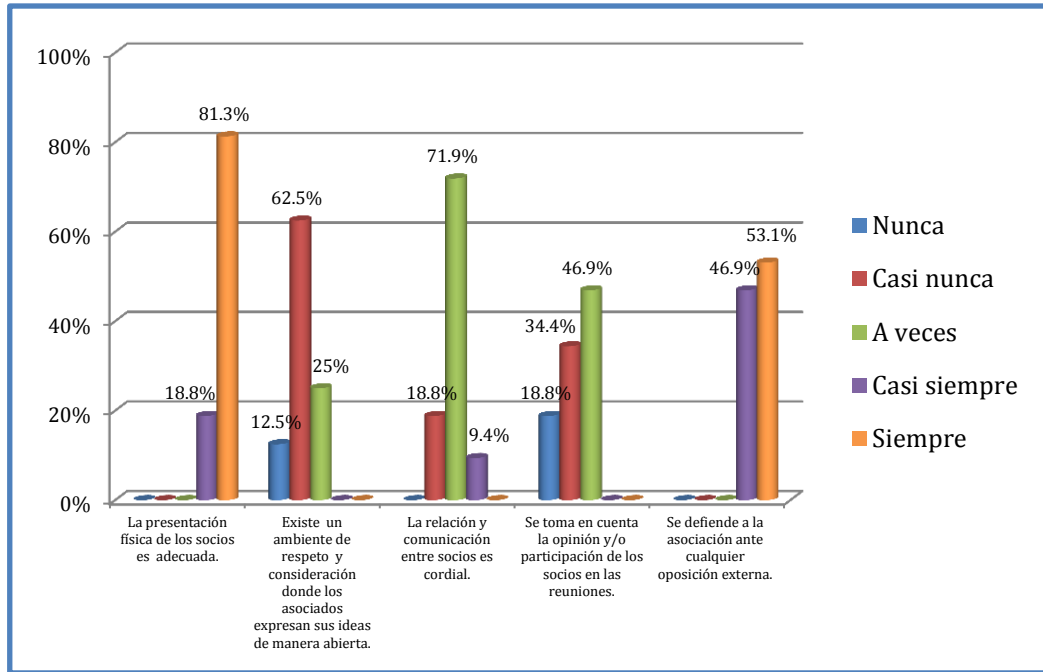


Figura 16: Autoestima

Fuente: Elaboración propia

### Interpretación y análisis

- El 81.3% afirma que la presentación de cada socio siempre es la adecuada por lo que tiene un nivel muy bueno y el 18.8% indica que es bueno ya que su presentación es la correcta, es decir que la asociación tiene muy claro que la presentación física de cada socio es la primera fotografía que el cliente recibirá de todo el grupo humano, repercutiendo de forma positiva en el interior de cada stand.
- El 62.5% de socios indican que el ambiente es malo pues no se siente el respeto, el 25% dice que regularmente hay un ambiente de respeto y el 12.5% menciona que es muy malo pues no se dio la oportunidad para poder expresar las ideas, esto ocurre ya que no hay un límite de respeto y responsabilidad en las palabras que imparte cada socio en las reuniones o al momento de trabajar, menospreciando las opiniones de sus demás compañeros.



- El 71.9% indican que regularmente la comunicación que se da es cordial, el 18.8% menciona que es malo ya que no hay amabilidad en sus conversaciones y el 9.4% dice que son buenas pues son corteses, esto ocurre porque la relación de cada uno de los socios no traspasa a las reuniones programadas y a los días de trabajo donde solo intercambian las palabras necesarias.
- El 46.9% menciona que regularmente se toma en cuenta la participación en las reuniones, el 34.4% indican que las participaciones no son escuchadas por que lo que se considera malo y el 18.8% afirma que es muy malo, esta percepción se debe a que al momento de dar opiniones y/o ideas en respuesta, por parte de los demás socios, son negativas siendo que la comunicación no esté abierta al dialogo.
- El 53.1% afirma que ante cualquier evento externo que amenace a la solidez de la asociación la defendieron y el 46.9% indica que es bueno pues se unieron para poder protegerla, esto es a razón de que como asociación se sienten con la confianza de hacerse respetar y con esto poder enfrentarse a los desafíos que se les presenta pues es la fuente de ingreso para sus familias.

**Tabla 18: Comparación promedio de los indicadores de la dimensión competencias personales**

Indicadores	Promedio	Nivel
Entusiasmo	2.2	Malo
Iniciativa	1.6	Muy Malo
Perseverancia	2.9	Regular
Autoestima	3.3	Regular
<b>Competencias Personales</b>	<b>2.5</b>	<b>Malo</b>

Fuente: Elaboración propia



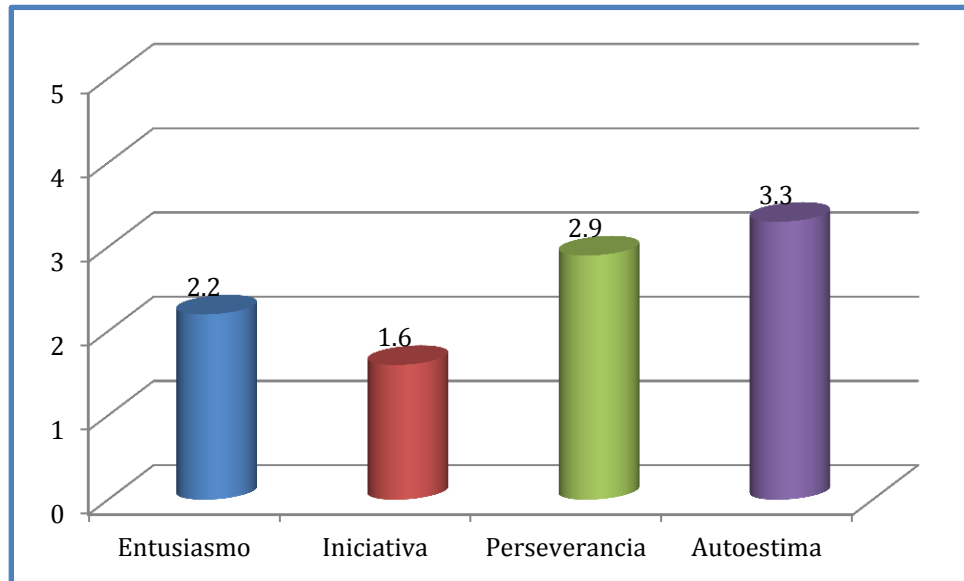


Figura 17: Comparación promedio de los indicadores de competencias personales

Fuente: Elaboración propia

### Interpretación y análisis

- En la comparación promedio de los indicadores de las competencias personales se observa que la iniciativa se encuentra en un nivel muy malo con 1.6, el entusiasmo se encuentran en un nivel malo con un nivel de 2.2 y la perseverancia y autoestima en un nivel regular con 2.9 y 3.3 respectivamente. Estos resultados evidencian que aun cuando su autoestima y las ganas de seguir en la asociación sean de niveles regulares, los socios aun no tienen el empuje de aportar, desarrollar ideas y/o actividades para poder mejorar como personas y como asociación.

### 4.3 RESULTADOS DE LA VARIABLE

**Tabla 19 : Formación Empresarial**

	N°	%
Malo	27	84.4%
Regular	5	15.6%
Total	32	100%

Fuente: Elaboración Propia

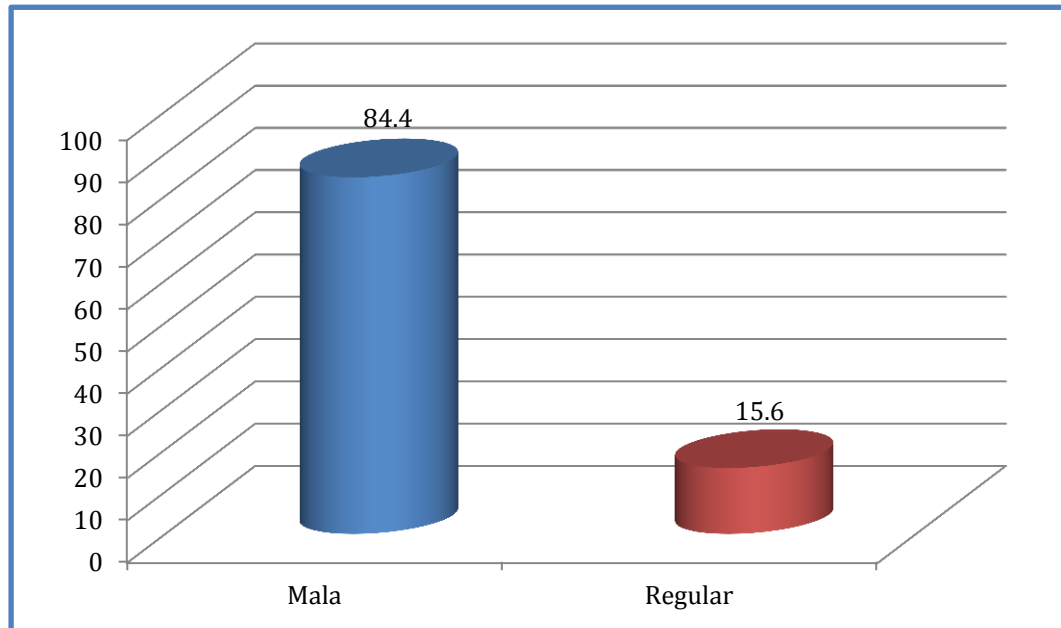


Figura 18: Formación Empresarial

Fuente: Elaboración propia

### Interpretación y Análisis

De los 32 socios encuestados, los cuales son equivalentes al 100%, se observa que el 84.4% considera que la formación empresarial es mala y el 15.6% considera que es regular, esto se debe a que los niveles de desarrollo de la formación empresarial (competencias de conocimiento y competencias personales) no están siendo aplicadas de la manera correcta y en muchos de los casos no son aplicadas, careciendo de metodologías para permitir su avance.

**Tabla 20: Comparación promedio de las dimensiones de Formación Empresarial**

	Nº	Promedio	Calificación
Competencias de Conocimiento	32	2.30	Malo
Competencias Personales	32	2.53	Malo
Formación Empresarial	32	2.42	Malo

Fuente: Elaboración propia

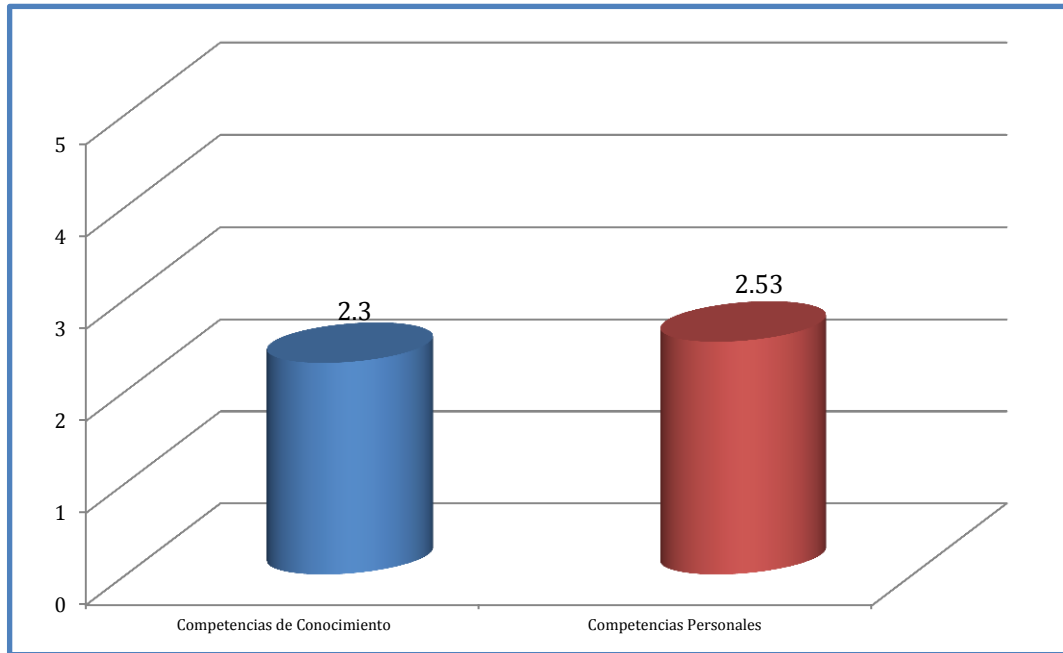


Figura 19: Comparación promedio de las dimensiones de Formación Empresarial  
Fuente: Elaboración propia

### Interpretación y Análisis

En la comparación promedio de las dimensiones de formación empresarial se observa que las dos dimensiones se encuentran en un nivel malo, las competencias de conocimiento con un promedio de 2.3 y las competencias personales con un promedio de 2,53. Al realizar la comparación se evidencia que las competencias de conocimiento son las que tienen mayores dificultades en la asociación, esto se debe a que no se ha desarrollado los elementos de tipo conceptual que permitan la obtención de los objetivos requeridos sin poder combinar las modalidades educativas que tienen los deferentes socios. En segundo lugar tenemos a las competencias personales, también con un bajo promedio, esto ocurre a causa de que no se está dando los estímulos adecuados para poder realizar desde una tarea determinada hasta crear nuevas oportunidades.



## CONCLUSIONES

A partir de los resultados obtenidos en la presente investigación aplicada a la asociación Gastronomía Cusqueña para Todos se formularon las siguientes conclusiones:

1. La formación empresarial en los socios de la Asociación de Gastronomía Cusqueña para Todos presenta debilidades; de acuerdo a los resultados de la investigación muestran que se encuentra en un nivel malo con un promedio de 2.42; principalmente en la gestión orientada a resultados en la que se ha evidenciado un trabajo empírico, carente de un plan de negocio, estrategias para la ejecución y objetivos; carencia de innovación al no tener ofertas; aprendizaje permanente espaciado y sin la debida importancia; inexistencia de trabajo en redes, mínima actividad de responsabilidad social; el autoestima de los socios cada vez se ve afectado; déficit en el entusiasmo e iniciativa, lo que evidencia una mala formación empresarial en sus dimensiones de conocimiento y personales.
2. De acuerdo a los resultados de la investigación en las competencias de conocimiento se ha observado que la capacidad de innovar es mínima esto se evidencia al no mejorar los productos para diferenciarse de la competencia y adicionalmente al no crear ofertas que generen un valor agregado a la asociación, los resultados muestran que se encuentran en un nivel regular con un promedio de 2.89; en relación al aprendizaje permanente no tienen el hábito de formación continua que deben tener los socios no está implícita en la asociación pues demuestran desinterés haciendo que la aplicación de los conocimientos que deben adquirir por las capacitaciones sean escasas o que no lo apliquen lo que resulta en el retorno al manejo empírico, los resultados muestran que se encuentra en un nivel regular con un promedio de 2.85; en cuanto a trabajo en redes los resultados indicaron que las relaciones con su entorno (proveedores, asociaciones del mismo rubro, clientes, etc) son muy limitadas y en consecuencia hay una poca contribución al fortalecimiento competitivo y sin acceso a recursos para poder generar oportunidades, los resultados muestran que se encuentra en un nivel muy malo con un promedio de 1.53; al hablar de responsabilidad social empresarial los socios no contemplan el concepto de responsabilidad social - ambiental y no lo incorporan en su práctica, participan minoritariamente en las acciones programadas por la asociación siendo una repercusión el no ganar la fidelidad de sus clientes pues estos esperan un servicio que tenga esos agregados, los resultados evidencia que tiene un nivel malo con un promedio de 2; en la



Gestión Orienta a Resultados se muestra el uso mínimo de planes, presupuestos, financiamiento, diseño organizativo, gestión financiera, no controlan sus ingresos ni egresos, muchos de ellos desconoce exactamente cuánto gana, en general se enfocan en resultados inmediatos sin perspectivas de largo plazo pues no disponen de herramientas suficientes que permitan el avance de la asociación, los resultados demuestran que se encuentra en un nivel malo con un promedio de 2.24. Por todas estas consideraciones la dimensión fue calificada como mala con un promedio de 2.3.

3. De acuerdo a los resultados de la investigación en las competencias personales se pudo observar en el entusiasmo que los socios mantienen una posición pasiva, no aportan ideas nuevas, no direccionan su energía hacia las actividades de la asociación y que ésta no se traduzca en mejoras para la asociación, los resultados demuestran que se encuentra en un nivel malo con un promedio de 2.2; en cuanto a la iniciativa se percibió una barrera a raíz de que la conducta auto creadora y la pro actividad para crear oportunidades no se transforma en ideas tangibles ocasionando que ante cualquier oportunidad o amenaza no puedan tomar acciones concretas, los resultados demuestran que se encuentra en un nivel muy malo con un promedio de 1.6; con relación a la perseverancia, de acuerdo a los resultados se concluye que la constancia dentro de las actividades propias de la asociación es relativa, ésta fue disminuyendo con el tiempo, habiéndose percibido para ello factores des motivantes, distractores como un débil liderazgo o la pasividad de los demás socios, según los resultados se encuentra en un nivel regular con un promedio de 2.9; por lo que respecta al autoestima se observan actitudes que demuestran que muchos de los socios no muestran respeto hacia sí mismos y hacia los demás al conversar, al opinar, pues muchas de las reuniones se convierten en discusiones, se ofenden , agreden, culpan y finalmente no se ponen de acuerdo, no se conoce el límite de las acciones que cada uno comete para no ser dañados ni dañar al otro, la autonomía para auto realizarse ya sea dentro de la asociación o fuera de ella es mínima, según los resultados se encuentra en un nivel regular con un promedio de 3.3 Por todas estas consideraciones la dimensión fue calificada como mala con un promedio de 2.53.



## RECOMENDACIONES

A partir de los resultados obtenidos en la presente investigación aplicada a la asociación Gastronomía Cusqueña para Todos, se formulan las siguientes recomendaciones:

1. A los directivos se recomienda plantear una reunión de emergencia para analizar la verdadera situación de la asociación y el riesgo que representa continuar con la dinámica del trabajo empleado hasta el momento y así en conjunto, buscar orientación mediante las entidades patrocinadoras u otras nuevas para desarrollar herramientas para superar la situación, en búsqueda del aseguramiento de la consecución de competencias conceptuales y personales
2. En cuanto a las competencias de conocimiento, se recomienda a la junta directiva identificar nuevas ideas con potencial para aplicarlos, introduciendo los cambios de manera paulatina dentro y fuera de la asociación, fomentando la innovación como un proceso de mejora continua, para que genere valor en el consumidor y contribuya a hacer a la empresa sostenible; la junta directiva debe fomentar las oportunidades de aprendizaje continuo, consiguiendo y asistiendo a más capacitaciones de diferentes instituciones con esto se creará interés de todos los socios para aprender constantemente incentivando también el intercambio de conocimiento dentro como fuera de la asociación; para realizar un trabajo en redes adecuado se recomienda a la asociación incorporar una herramienta propia de los tiempos de información y comunicación haciendo el uso eficiente de la comunicación virtual, estableciendo contactos potencialmente beneficiosos, contactándose con proveedores, clientes y otras asociaciones para que ingrese al mundo globalizado; se recomienda a cada socio insertar en cada acción prácticas a nivel medioambiental y social haciendo un inventario de las actividades de responsabilidad social que la asociación está haciendo ahora, involucrando a todos los socios esto les servirá como estrategia para ganar fidelidad de sus clientes; en cuanto a la gestión orientada a resultados se recomienda a la asociación que diseñe un plan estratégico que permita saber lo que se quiere hacer, definiendo estrategias, objetivos, así también como el desarrollo de sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas para enfocar los puntos débiles a considerar y lograr los mejores resultados.



3. En cuanto a las competencias personales, se recomienda a la junta directiva establecer un sistema de motivación e incentivos que cubran las expectativas reales de los socios, en condiciones que garanticen el buen ambiente y desarrollo personal y grupal, igualmente se debe solicitar guía y orientación a una entidad o persona especializada que apoye el autoanálisis en los socios, generando habilidades personales (creatividad, autoestima, autocrítica, etc) y apoyando su capacidad de asumir nuevos retos para que crezcan no solo como personas sino también como asociación desarrollar su entusiasmo e iniciativa de la mano con los objetivos de la empresa; para mejorar la perseverancia deben tener claro lo que se desea alcanzar como asociación, se recomienda a la junta directiva tener esa información por escrito, el tiempo que les tomara hacerlo, los recursos requeridos, actividades a realizar; con esto los socios se sentirán guiados por buen camino seguros de las acciones que se toman confiando en la junta directiva.

A la asociación se recomienda crear reglamentos debidamente estipulados y comunicados para tener un ambiente donde predomine el respeto hacia uno mismo y hacia el valor de cada persona; haciendo respetar las opiniones en cada participación con una comunicación abierta al dialogo así los socios se involucraran y sentirán más compromiso respondiendo de manera adecuada.



## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ABC, D. (13 de Mayo de 2017). *definicionabc*. Obtenido de definicionabc: <https://www.definicionabc.com/economia/mercado.php>
- Asociación "Gastronomía Cusqueña para Todos". (2007). *Libro de Actas*. Cusco.
- Alles, M. (2008). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos, Gestión por Competencias*. Buenos Aires: Granica.
- Álvarez, V., & Romero, S. (2007). *La formación basada en competencias para los profesionales de la orientación*. España: Revista Educación XXI.
- Brand, N. (2010). *Cómo mejorar su autoestima*. España: Paidós.
- Bujanda, M. E., Ruiz, O., & Guevara, C. (2014). Competencias Empresariales para la economía del conocimiento y la innovación. *Revista Avanza*, 45.
- Canahuire, E., Endara, F., & Morante, E. (2015). *¿Como hacer la tesis universitaria?* Cusco: Colorgraf S.R.L.
- Carabobo, U. d. (2008). Un valor para valorarme. *Revista Educacion en valores*, 105.
- Carobobo, U. d. (2016). Para crecer en valor. *Revista Educación en valores*, 100.
- Carrasco, S. (2006). *Metodología de la investigacion* (Vol. 1edi). Peru: San Marcos.
- Cubino, R. L. (15 de Junio de 2001). *Ministerio de Educación, Cultura y Deporte*. Obtenido de Ministerio de Educación, Cultura y Deporte: <http://www.jesuitasleon.es/calidad/Modelos%20de%20gestion%20de%20calidad.pdf>
- Fay, D., & Frese, M. (2001). The Concept of Personal Initiative: An Overview of Validity Studies. *Revista Human Performance*, 124.
- Fischer, L., & Espejo, J. (2011). *Mercadotecnia*. Mexico: McGraw-HILL/Interamericana Editores, S.A. DE C.V.
- Gardey, J., & Pérez, A. (2009). Definiciones. *Revista Definiones*, 50. Obtenido de Definiciones.
- Gordillo, H. (14 de Abril de 2004). *Evaluación de competencias laborales*. Obtenido de Evaluación de competencias laborales: <https://www.gestiopolis.com/evaluacion-competencias-laborales/>
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigacion 6ta edicion*. México: Mc Graw Hill Educación.
- Koontz, H., & Weihrich, H. (2013). *Elementos de Administracion*. Mexico: McGraw-Hill/Interamericana Editores S.A de C.V.





- Mendoza, S. V. (2013). *Pasos para elaborar proyectos de investigación científica*. Lima: San Marcos.
- Ministerio de Educación, C. y. (2002). *Las competencias clave. Un concepto en expansión dentro de la educación general*. Madrid: Euridyce .
- Mora, M. E. (2006). *Metodología de la investigación: Desarrollo de la inteligencia*. México: Cengage Learning Editores.
- OCDE. (2 de 9 de 2008). *Declaración de París sobre la eficacia de la ayuda*. Obtenido de Declaración de París sobre la eficacia de la ayuda: <http://siteresources.worldbank.org/ACCRAEXT/Resources/4700790-1220290989866/MfDR-SP.pdf>
- Rojas, E. (2001). *¿Quién eres?* Madrid: Ediciones Temas de Hoy S.A.
- Rosales, M. P. (2004). *Diccionario de Administracion y Finanzas*. España: Grupo Oceano.
- Sampieri, R., Zapata, N., & Mendoza, C. (2013). *Metodología de la investigación para el bachillerato*. Mexico: McGraw Hill.
- Tobar, M. (2013). *Formación de Emprendedores como parte de la Capacitación Profesional de los Estudiantes Del Tecnológico Superior “Vicente Rocafuerte” y propuesta de un módulo para estudiantes del 5° y 6° Semestre*. Guayaquil: Universidad de Guayaquil.  
<http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/2070/1/Tesis%20para%20pdf>
- Thomson, I. (5 de Setiembre de 2009). *Promonegocios*. Obtenido de Promonegocios: <http://www.promonegocios.net/mercadotecnia.html>
- Valencia, E., & Mamani , R. (2013). *Capacidad Empresarial y el exito en las Microempresas de la Provincia del Cusco caso: Centro Comercial Confraternidad, 2012-2013*. Cusco: universidad Nacional San Antonip Abad del Cusco.
- Varela V., R. (2008). *Innovacion Empresarial, Arte y Ciencia en al Creación de Empresas*. Colombia: Pearson Educación de Colombia, LTDA.
- Varela, R., & Bedoya, O. L. (2006). Modelo Conceptual de Desarrollo Empresarial Basado en Competencias. *Revista Scielo*, 30.
- Zorrilla Mejia, D. (2013). *“Factores que Contribuyeron a la Sostenibilidad de los Micro Emprendimientos Juveniles en el Distrito de San Juan de Lurigancho. Caso: Proyecto Jovenes Pilas del Programa de Empleo Juvenil de Inpet (2007-2009)”*. Lima: Pontificia Universidad Católica de Perú.  
<http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/1234567889/5508/6/ZORRILLAMEJIA.pdf>.



# ANEXOS



MATRÍZ DE CONSISTENCIA

FORMACIÓN EMPRESARIAL EN LA ASOCIACIÓN GASTRONOMÍA CUSQUEÑA PARA TODOS, CUSCO-2017

PROBLEMA GENERAL	OBJETIVO GENERAL	VARIABLE	METODOLOGIA
¿Cómo es la Formación Empresarial en la Asociación Gastronomía Cusqueña para Todos, Cusco-2017?	Describir la Formación Empresarial en la Asociación Gastronomía Cusqueña para Todos, Cusco-2017	Formación Empresarial	<p><b>TIPO</b> Básico</p> <p><b>ENFOQUE</b> Cuantitativo</p> <p><b>NIVEL</b> Descriptivo</p> <p><b>DISEÑO</b> No experimental</p> <p><b>POBLACION</b> Se tomará como muestra en la presente investigación a los 32 asociados</p>
PROBLEMAS ESPECÍFICOS	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	DIMENSIONES	
<p><b>PE. 1</b>¿Cómo son las competencias de conocimiento en la en la Asociación Gastronomía Cusqueña para Todos, Cusco-2017</p> <p><b>PE. 2</b>¿Cómo son las competencias personales en la en la Asociación Gastronomía Cusqueña para Todos Cusco-2017</p>	<p><b>OE.1</b>Describir las competencias de conocimiento en la Asociación Gastronomía Cusqueña para Todos, Cusco-2017</p> <p><b>OE.2</b> Describir las competencias personales en la Asociación Gastronomía Cusqueña para Todos, Cusco-2017</p>	<p>Competencias de conocimiento</p> <p>Competencias personales</p>	



MATRÍZ DE OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

FORMACIÓN EMPRESARIAL EN LA ASOCIACIÓN GASTRONOMÍA CUSQUEÑA PARA TODOS, CUSCO-2017

VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES
<p>Formación Empresarial: La formación empresarial está fundamentado en dos tipos de competencias: las competencias de conocimiento (CC) relacionadas con los conocimientos requeridos para el desarrollo de la empresa, y las competencias personales entendidas como las habilidades, comportamientos, actitudes y valores necesarios para convertirse en un empresario exitoso a lo largo del tiempo. (Varela &amp; Bedoya, Modelo Conceptual de Desarrollo Empresarial Basado en Competencias, 2006, pág. 586)</p>	<p>Competencias de conocimiento: Las competencias de conocimiento están relacionadas con los conocimientos requeridos para el desarrollo de la empresa. (Varela &amp; Bedoya, 2006, pág. 7)</p> <p>Son los que permiten orientarse hacia la innovación, aprendizaje permanente, trabajo en redes, gestión orientada en resultados y responsabilidad social empresarial. (Bujanda, Ruiz, &amp; Guevara, 2014, pág. 7)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Innovación</li> <li>• Aprendizaje permanente</li> <li>• Trabajo en redes</li> <li>• Responsabilidad social</li> <li>• Gestión orientada en resultados</li> </ul>
	<p>Competencias personales: Las competencias personales entendidas como las habilidades, comportamientos, actitudes, y valores necesarios para convertir en un empresario exitoso a lo largo del tiempo. (Varela &amp; Bedoya, 2006, pág. 7)</p> <p>Son aquellas cuya formación permitirá el mejor desempeño ciudadano tales como honradez, entusiasmo, autoestima, confianza, responsabilidad, iniciativa y perseverancia. (Ministerio de Educación, 2002, pág. 23)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entusiasmo</li> <li>• Iniciativa</li> <li>• Perseverancia</li> <li>• Autoestima</li> </ul>



MATRIÍZ DEL INSTRUMENTO PARA LA RECOLECCIÓN DE DATOS  
FORMACIÓN EMPRESARIAL EN LA ASOCIACIÓN GASTRONOMÍA CUSQUEÑA PARA TODOS, CUSCO-2017

DIMENSIONES	INDICADORES	Nº de PREGUNTAS	PESO	INDICADOR DE REACTIVOS	CRITERIO DE CALIFICACIÓN
Competencias de Conocimiento	Innovación	3	10%	1. La carta que se ofrece se renueva cada año 2. Se realizan ofertas o promociones. 3. Se mejora los productos de la empresa.	Siempre Casi siempre A veces Casi Nunca Nunca
	Aprendizaje Permanente	2	8%	4. La asociación mantiene convenios para capacitar a sus socios al menos dos veces al año 5. La capacitación mejora los productos que brinda la asociación.	
	Trabajo en Redes	3	10%	6. Los socios utilizan la comunicación virtual (Facebook, twiter, instragram, etc.) 7. La asociación tiene publicidad virtual. (Facebook, twiter, instragram, etc.) 8. Los asociados cuentan con un registro de proveedores.	
	Responsabilidad Social Empresarial	3	10%	9. Los socios participan en el cuidado del medio ambiente en sus jornadas de trabajo. 10. La asociación tiene actividades de responsabilidad social con los colaboradores (medidas de conciliación, flexibilidad, formación, prevención de riesgos, buen ambiente) 11. La asociación hace campañas de Responsabilidad Social con la promoción de valores como la generosidad y el cuidado del medio ambiente.	



Gestión Orientada a Resultados		9	32%	12. Los objetivos y metas de los socios están orientados por un plan de negocios.
				13. Para el plan de negocios los asociados tienen información el mercado, gustos y preferencias de sus clientes.
				14. Para el plan de negocios los asociados tienen información de su competencia.
				15. Los asociados estructuran sus presupuestos.
				16. Los movimientos económicos son registrados con asesoría de un contador.
				17. Los asociados elaboran estrategias de ventas.
				18. Los asociados conocen la real situación financiera de su empresa.
				19. Los asociados efectúan un seguimiento permanente a los resultados obtenidos.
				20. Para la toma de decisiones los asociados sistematizan la información en las ventas del día.
				Competencias Personales:
22. Se cumplen las tareas designadas con voluntad.				
23. Se maneja las tareas designadas de forma creativa y estratégica.				
24. Se tiene una participación activa aportando ideas para mejorar las condiciones de trabajo en la Asociación.				
25. Se crea diferentes oportunidades para				
	Iniciativa	2	5%	



expandir su negocio anticipando soluciones para poder resolver problemas inesperados.

Perseverancia	2	5%	26. La rotación de asociados es mínima. 27. Se acaba con las actividades programadas durante el día.
Autoestima	5	15%	28. La presentación física de los socios es adecuada. 29. Existe un ambiente de respeto y consideración donde los asociados expresan sus ideas de manera abierta. 30. La relación y comunicación entre socios es cordial. 31. Se toma en cuenta la opinión y/o participación de los socios en las reuniones. 32. Se defiende a la asociación ante cualquier oposición externa.
TOTAL	32	100%	



**UNIVERSIDAD ANDINA DEL CUSCO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES**  
**ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN**  
**CUESTIONARIO**

Señores asociados de GASTRONOMIA CUSQUEÑA PARA TODOS; La presente encuesta es realizada para recabar información para la investigación titulada: **FORMACIÓN EMPRESARIAL EN LA ASOCIACIÓN GASTRONOMÍA CUSQUEÑA PARA TODOS, CUSCO-2017**, la información que nos proporcione será manejada con la más estricta confidencialidad, sus respuestas serán anónimas y confidenciales. Le pedimos responda con la mayor sinceridad.

Gracias por la colaboración.

**Utilice la escala siguiente:**

- ✓ Siempre
- ✓ Casi siempre
- ✓ A veces
- ✓ Casi Nunca
- ✓ Nunca

INDICADOR DE REACCTIVOS	Siempre	Casi Siempre	A veces	Casi Nunca	Nunca
1. La carta de platos que se ofrece se renueva cada año					
2. Se realizan ofertas o promociones.					
3. Se mejora los productos de la empresa.					
4. La asociación mantiene convenios para capacitar a sus socios al menos dos veces al año.					
5. La capacitación mejora los productos que brinda la asociación.					
6. Los socios utilizan la comunicación virtual (Facebook, twiter, nstagram, etc.)					
7. La asociación tiene publicidad virtual. (Facebook, twiter, instragram, etc.)					
8. Los asociados cuentan con un registro de proveedores.					
9. Los socios participan en el cuidado del medio ambiente en sus ornadas de trabajo.					
10. La asociación tiene actividades de responsabilidad social con los					





colaboradores(medidas de conciliación, flexibilidad, formación, prevención de riesgos, buen ambiente)					
11. La asociación hace campañas de Responsabilidad Social con la promoción de valores como la generosidad y el cuidado del medio ambiente.					
12. Los objetivos y metas de los socios están orientados por un plan de negocios.					
13. Para el plan de negocios los asociados tienen información del mercado, gustos y preferencias de sus clientes.					
14. Para el plan de negocios los asociados tienen información de su competencia.					
15. Los asociados estructuran sus presupuestos.					
16. Los movimientos económicos son registrados con asesoría de un contador.					
17. Los asociados elaboran estrategias de ventas.					
18. Los asociados conocen la real situación financiera de su empresa.					
19. Los asociados efectúan un seguimiento permanente a los resultados obtenidos.					
20. Para la toma de decisiones los asociados sistematizan la información en las ventas del día.					
21. Participan permanentemente en las actividades programadas.					
22. Se cumplen las tareas designadas con voluntad.					
23. Se maneja las tareas designadas de forma creativa y estratégica.					
24. Se tiene una participación activa aportando ideas para mejorar las condiciones de trabajo en la Asociación.					
25. Se crea diferentes oportunidades para expandir su negocio anticipando soluciones para poder resolver problemas inesperados.					
26. La rotación de asociados es mínima.					
27. Se acaba con las actividades programadas durante el día.					
28. La presentación física de los socios es adecuada.					
29. Existe un ambiente de respeto y consideración donde los asociados expresan sus ideas de manera abierta.					
30. La relación y comunicación entre socios es cordial.					
31. Se toma en cuenta la opinión y/o participación de los socios en las reuniones.					
32. Se defienden a la asociación ante cualquier oposición externa.					

