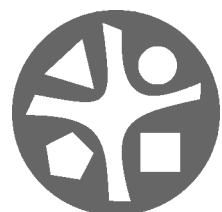


COMPETENCIAS NECESARIAS PARA LA CREACIÓN Y  
GESTIÓN EXITOSA DE PEQUEÑAS Y MICROEMPRESAS EN EL PERÚ





**MECEP**

PROGRAMA ESPECIAL MEJORAMIENTO  
DE LA CALIDAD DE LA EDUCACIÓN PERUANA



MINISTERIO DE EDUCACIÓN  
REPÚBLICA DEL PERÚ

# Competencias necesarias para la creación y gestión exitosa de pequeñas y microempresas en el Perú

Fernando Villarán

Coordinador

1

DOCUMENTO DE TRABAJO

Esta investigación fue realizada en el marco del Programa Especial Mejoramiento de la Calidad de la Educación Peruana, MECEP. Su contenido es responsabilidad exclusiva de los autores y no compromete al Programa MECEP, al Ministerio de Educación del Perú ni a las entidades cofinanciadoras.

© Ministerio de Educación del Perú, 2001  
Calle Van de Velde N° 160, Lima 41 - Perú  
Teléfono 435 3900  
[www.minedu.gob.pe](http://www.minedu.gob.pe)

ISBN 9972-881-01-6  
Depósito legal N° 1501052001-0592

DISEÑO Y CUIDADO DE EDICIÓN: Rosario Rey de Castro  
COMPOSICIÓN DE TEXTOS: Nova Print Digital S.R.L.  
IMPRESIÓN: Tarea Asociación Gráfica Educativa

Reservados todos los derechos.  
Se autoriza a citar o reproducir en todo o en parte el presente documento, siempre y cuando se cite la fuente.

Impreso en Lima, Perú.  
Tiraje 1000 ejemplares  
Marzo del 2001

# CONTENIDO

|  |    |
|--|----|
| Resumen ejecutivo  | 9  |
| CAPÍTULO I<br>Instrumentos utilizados  | 11 |
| CAPÍTULO II<br>Marco teórico   | 13 |
| CAPÍTULO III<br>Hipótesis de trabajo   | 15 |
| CAPÍTULO IV<br>Definiciones operativas   | 17 |
| CAPÍTULO V<br>Metodología de la investigación  | 19 |
| CAPÍTULO VI<br>El perfil de las empresas y los empresarios                               | 21 |
| CAPÍTULO VII<br>Resultados de la investigación: Las competencias generales empresariales | 23 |
| CAPÍTULO VIII<br>Competencias por actividad económica                                    | 29 |
| CAPÍTULO IX<br>Adquisición de las competencias   | 31 |
| CAPÍTULO X<br>Funciones empresariales  | 33 |
| CAPÍTULO XI<br>Funciones por actividad económica   | 36 |
| CAPÍTULO XII<br>Problemas y limitaciones de las empresas                                 | 39 |
| CAPÍTULO XIII<br>Capacitación en las empresas  | 41 |

|   |    |
|---|----|
| CAPÍTULO XIV  |    |
| Institucionalidad de apoyo a las PYME                   | 42 |
| CAPÍTULO XV   |    |
| Formación empresarial de los jóvenes                    | 43 |
| CAPÍTULO XVI  |    |
| Recomendaciones para el sistema educativo               | 44 |
| CAPÍTULO XVII   |    |
| Enseñanza de las competencias y funciones empresariales | 46 |

# Resumen ejecutivo

---

El presente trabajo de investigación fue ejecutado por el consorcio SASE-IPAE (Servicios para el Desarrollo-Instituto Peruano de Administración de Empresas) para el Ministerio de Educación del Perú (MED), en el marco del Programa de Mejoramiento de la Calidad de la Educación Peruana (MECEP). Sus objetivos fueron los siguientes: (i) determinar cuáles son las competencias necesarias para crear y gestionar pequeñas y microempresas (PYME) —en cualquier actividad económica— con eficiencia, competitividad y éxito; (ii) identificar las carencias y limitaciones que enfrentan los empresarios y empresarias para conducir sus empresas; y, (iii) establecer las orientaciones generales sobre la relación entre la educación formal y la adquisición de competencias básicas para la actividad empresarial.





# Capítulo I

## INSTRUMENTOS UTILIZADOS

Para cumplir los objetivos trazados<sup>1</sup>, el equipo del consorcio SASE-IPAE optó por utilizar los tres instrumentos propuestos en los términos de referencia del concurso promovido por el MED (entrevistas en profundidad, grupos focales y encuestas), pues consideró que cada uno podía aportar información acerca de diversos aspectos (cualitativos y cuantitativos) y niveles (los diferentes actores en el mundo de las PYME) al trabajo de investigación. Existía el convencimiento de que los tres instrumentos eran complementarios, lo que finalmente comprobamos en su aplicación.

Las *entrevistas en profundidad* han permitido, por un lado, validar el enfoque, las hipótesis y los conceptos utilizados; y, por otro, recoger de manera directa y unívoca las opiniones cualitativas de profesionales y empresarios. A diferencia de la encuesta, que es aleatoria, en las entrevistas hemos buscado a las personas que tienen algo que decir y aportar; con sus opiniones hemos alimentado la encuesta, y orientado mejor y perfeccionado las preguntas y temas.

A fin de analizar la información obtenida, dividimos las entrevistas en cuatro grupos:

- Pequeños y microempresarios exitosos y dirigentes gremiales.
- Funcionarios y técnicos de centros de apoyo, promoción y de capacitación de las PYME.

- Empresarios de la gran y mediana empresa.
- Ex pequeños empresarios con problemas o en situación de sobrevivencia.

Los *grupos focales* permitieron confrontar el enfoque y las hipótesis utilizadas con conjuntos heterogéneos de empresarios, los mismos que a lo largo de las reuniones desarrollaron posiciones colectivas y de grupo. Las sesiones se llevaron a cabo con normalidad y fluidez; el enfoque utilizado permitió que los empresarios expresasen sus ideas y planteamientos sin problemas. Los principales aportes de los grupos focales se centraron en la cultura empresarial, en los aspectos sociales, étnicos y de género, que no afloran tan fácilmente con los otros dos instrumentos.

La *encuesta* fue alimentada y perfeccionada por las entrevistas y los grupos focales, así como por el aporte teórico del grupo de trabajo y de las instituciones miembros del consorcio, SASE e IPAE, que cuentan con amplia experiencia en el campo empresarial y de las PYME. Dada su naturaleza masiva y aleatoria, la encuesta se orienta a obtener información confiable y consistente que permita comprobar o rechazar las hipótesis de trabajo y generar una sólida base cuantitativa para aproximarnos al conocimiento de esta realidad compleja.

En resumen, los tres instrumentos tienen propiedades y ventajas en sí mismos, lo que permite que cada uno brinde aportes diferentes y complementarios.

<sup>1</sup> Véase resumen ejecutivo.

| Cuadro 1<br>Instrumentos utilizados en la investigación |                |   |  |
|---|----------------|---|--|
| Instrumentos  | Cantidad       | Dirigido a:   | Finalidad  |
| Entrevistas en profundidad                              | 87             | (i) PYME<br>(ii) Gran empresa<br>(iii) Profesionales<br>(iv) Ex empresarios | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Selección activa (los mejores, los de mayor experiencia, los exitosos).</li> <li>• Cualitativa.</li> <li>• Opiniones calificadas (aportes directos).</li> <li>• Interactiva.</li> </ul>   |
| Grupos focales  | 9<br>(78 emp.) | (i) PYME  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dinámica de grupo.</li> <li>• Opinión colectiva.</li> <li>• Coincidencias y divergencias.</li> <li>• Cultura.</li> <li>• Valores colectivos.</li> <li>• Aspectos sociales: étnicos, género, sector social, origen geográfico, movilidad.</li> </ul> |
| Encuestas   | 1076           | (i) PYME de conglomerados<br>(ii) PYME independientes                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aleatoria.</li> <li>• Masiva.</li> <li>• Cuantitativa.</li> <li>• Análisis multivariable.</li> </ul>  |

## Capítulo II

### MARCO TEÓRICO

Para construir nuestro marco teórico hemos recogido las opiniones y propuestas de intelectuales nacionales e internacionales en los temas relacionados con la investigación. Partimos del consenso según el cual en nuestro país se produce un rígido paralelismo entre el desarrollo de los sistemas educativos, de un lado, y el de los sistemas productivos, de otro, y que cada uno por separado sigue su propia dinámica, sin puntos de articulación.

Por fortuna, en los últimos años viene tomándose conciencia de la necesidad de una mayor vinculación de la educación con la vida y con el trabajo productivo. En algunos ambientes académicos, empresariales y gremiales, esa relación se concibe en tres dimensiones: (1) el trabajo como parte fundamental de la educación general y de la formación integral de niños y jóvenes; (2) la educación para el trabajo como preparación para una ocupación específica en estrecha vinculación con la formación profesional, el empleo y las necesidades productivas; (3) la asociación de educación y trabajo como parte de la educación permanente para satisfacer el derecho de los trabajadores a la educación, vinculando ésta funcionalmente con sus experiencias de trabajo y las actividades productivas que realizan.

Cuando hablamos de cambios educativos, éstos deben responder a las tendencias más relevantes de la época actual, como la demo-

cratización, la globalización y la revolución tecnológica mundial, que condicionan el desarrollo de toda la sociedad. Y tienen que realizarse con el mayor consenso, participación y esfuerzo posibles de todos los actores involucrados. Asimismo, deben comprometer integralmente los recursos y procesos de la educación y su objetivo principal debe ser elevar en forma significativa la calidad en todos los niveles.

El ámbito de trabajo actual es muy diferente al del pasado, lo cual ha obligado a todos los países a reorientar sus sistemas educativos en busca de desarrollar competencias que permitan a los adolescentes afirmar su personalidad, desarrollar una conciencia crítica, incrementar sus conocimientos, comprender los avances científico-tecnológicos e iniciar su preparación para acceder al mundo del trabajo.

En una realidad como la contemporánea, caracterizada por cambios tan acelerados, aún persisten márgenes de incertidumbre considerables acerca del futuro. Esto impide la posibilidad de definir los conocimientos y las habilidades materiales necesarios para el desempeño eficaz en situaciones más allá de plazos relativamente cortos. Dicha dificultad ha de ser superada por el desarrollo de las competencias que permitirán a la persona ser participante activa de los cambios y estar preparada para ellos.

En Estados Unidos la comisión SCANS concluyó que, si bien cada empresario tie-

ne necesidades (requerimientos laborales) diferentes, tal diversidad puede ocultar el hecho de que existe un conjunto de aptitudes y conocimientos comunes a todos los trabajadores. En su informe, la comisión designa a este conjunto de aptitudes y conocimientos con el nombre de “conocimientos prácticos para el trabajo” y los resume de la manera siguiente:

- Recursos (planificar el uso del tiempo, presupuesto, personal).
- Relaciones interpersonales (trabajar en equipo, atender al cliente, negociar, trabajar cómodamente con trabajadores de diferente formación y cultura, liderar).
- Información (identificar, asimilar e integrar información de diversas fuentes; preparar e interpretar archivos con datos cuantitativos y cualitativos; convertirlos de una forma a otra; comunicarse eficientemente).
- Comprender su propio trabajo en el contexto del trabajo realizado por quienes lo rodean, entender el modo como se relacionan los elementos del sistema, identificar tendencias e irregularidades.
- Tecnología (seleccionar y utilizar la más apropiada, aplicarla a las tareas de control, mantenimiento y reparación de equipos complejos).

Tales conocimientos prácticos dependen de una base sólida de conocimientos fundamentales y cualidades personales que la mencionada comisión agrupa en tres: (i) conocimientos básicos (lectura, redacción, matemática, capacidad de escuchar y expresarse); (ii) aptitudes analíticas (pensamiento creativo, toma de decisiones, solución de problemas, aptitud para aprender a aprender y a razonar); (iii) cualidades personales (responsabilidad individual, amor propio, sociabilidad, autocontrol, integridad).

Ello significa que hoy en día el dominio de habilidades específicas tiene cada vez menos gravitación en la valoración de un profesional, en comparación con la habilidad de aprender a desenvolverse en escenarios desconocidos, cambiantes e inesperados. Este hecho obliga a reorientar el proceso educacional en todos sus niveles, a buscar lo esencial y descartar lo accesorio.

Peter Drucker, considerado el padre de la administración moderna, opina que “El recurso económico básico de una sociedad ya no es el capital, ni los recursos naturales, ni el trabajo. Es, y seguirá siendo, el conocimiento”. Por su parte, Bill Gates, el empresario de mayor éxito en el mundo, afirma: “La educación es la gran palanca de la sociedad y toda mejora que se produzca en ella significa un gran paso adelante en la igualdad de oportunidades”.

## Capítulo III

### HIPÓTESIS DE TRABAJO

A partir del marco teórico elaborado, la experiencia de las instituciones del consorcio, y las discusiones efectuadas con el MED y los especialistas en educación y PYME, fueron propuestas las siguientes hipótesis de trabajo principales:

1. Para llegar a ser un empresario<sup>2</sup> exitoso se debe dominar plenamente la mayoría de las ocho *funciones empresariales* básicas: vender, producir, dirigir al grupo humano, organizar, financiar, planear y evaluar, innovar y liderar a la comunidad.
2. Estas funciones dependen del tamaño de la empresa y tienen cierta secuencia en el tiempo, es decir, a medida que la empresa se consolida y crece se agregan nuevas funciones y las anteriores se tornan más complejas. Así, en las microempresas de comercio (66% del total) se requiere básicamente saber vender; en las pequeñas empresas industriales se necesita saber producir y dirigir al grupo humano; en las medianas empresas es indispensable planear y financiar las operaciones; en las empresas orientadas al mercado mundial es preciso innovar, y las grandes corporaciones tienen la necesidad de liderar y proyectar una imagen.
3. Cada una de estas funciones supone ciertos *aprendizajes*: conocimientos, capacidades, habilidades y actitudes. Cada una de ellas involucra estos tres aspectos: el saber, el saber hacer y el ser.
4. Del conjunto amplio y complejo de aprendizajes que requieren las funciones empresariales se pueden extraer unas cuantas competencias comunes a todos los empresarios, y que denominaremos *competencias empresariales generales*.
5. Estas competencias se adquieren de diversas formas: (i) a través de la experiencia laboral (como empleado dependiente); (ii) de la experiencia empresarial previa (incluyendo los fracasos); (iii) de la educación formal (educación secundaria, técnica y universitaria), y (iv) de los cursos de extensión y especialización, entre otros.
6. Las empresas tienen una evolución natural que consta de tres etapas diferenciadas: (i) inicio y formación; (ii) consolidación y crecimiento; (iii) madurez y diversificación. Estas etapas tienen una cierta correspondencia con el tamaño empresarial, de manera tal que el inicio y formación coincide con la microempresa, la consolidación y el crecimiento con la pequeña y mediana empresa, y, finalmente, la madurez y diversificación con la gran empresa. Las etapas y sus tamaños tienen sus propios requerimientos de competencias; sin embargo, la educación formal (técnica y universitaria) sólo conoce

---

2 De aquí en adelante, el término empresario alude indistintamente a ambos géneros. Ocurre lo mismo con el resto de la nomenclatura de profesiones y ocupaciones.

y atiende las etapas superiores y los mayores tamaños. Existe poco conocimiento y casi ninguna oferta educativa para atender las necesidades de las etapas iniciales y los menores tamaños.

7. A pesar de las diferentes exigencias de cada tamaño, existe un núcleo básico de competencias similares para todos los empresarios, ya sean de la micro, pequeña, mediana o gran empresa.
8. Las competencias empresariales tienen un carácter general, multisectorial; es decir, se aplican a cualquier actividad económica. Son complementarias a las competencias específicas o técnicas propias de cada sector o actividad. Desde el punto de vista del éxito empresarial, son más importantes que las específicas.
9. Las limitaciones y carencias que enfrentan las PYME para una gestión exitosa deben atribuirse a factores internos antes que a factores externos. Entre los primeros se encuentra la falta de dominio de las competencias generales para la actividad empresarial.
10. El conocimiento de las competencias empresariales generales favorece que el sistema educativo las pueda incorporar dentro de sus contenidos y facilitar así el aprender a emprender.

# Capítulo IV

## DEFINICIONES OPERATIVAS

Desde estas consideraciones teóricas y la recepción de definiciones y aportes realizados por el MED en nuestro medio, para llevar a cabo nuestro trabajo hemos empleado las siguientes definiciones operativas:

**COMPETENCIA:** Es la capacidad de la persona para construir y utilizar conocimientos, resolver problemas, tomar iniciativas y desempeñarse con eficacia, eficiencia y satisfacción frente a cualquier aspecto de su realidad.

Cada competencia viene a ser un aprendizaje complejo que integra las siguientes dimensiones:

- *Saber:* Aprendizajes teóricos que servirán de base para la elaboración de conceptos cada vez más complejos como producto del proceso constructivo del aprendizaje. Éste es el llamado componente conceptual de la competencia.
- *Saber hacer:* Dominio de procesos y tecnologías —como participar en grupo, investigar, realizar experimentos, resolver problemas, operar, comunicar en forma oral o escrita—; interiorización de formas de llegar al conocimiento. Se trata del componente procedimental.
- *Ser:* Desarrollo de actitudes y valores más directamente vinculados al comportamiento social y al desarrollo ético. Se refiere al respeto por sí mismo, a la autoestima y a la capacidad de valorar a las personas, la naturaleza, hechos y situacio-

nes vinculadas a la vida. Es el componente actitudinal de la competencia.

Estas dimensiones son complementarias, aunque con frecuencia alguna de ellas articula el aprendizaje.

Si bien existen diferentes agrupaciones o clasificaciones de las competencias, para nuestra investigación hemos considerado los siguientes tres tipos:

- *Competencias básicas:* Capacidades que empiezan a desarrollarse en la edad escolar —leer, escribir, calcular— y cuya finalidad es garantizar a la persona una base que le permita aprender con autonomía, discernir, juzgar y optar con libertad y responsabilidad.
- *Competencias generales:* Capacidades necesarias para un desempeño exitoso en el mundo del trabajo dependiente o independiente. En nuestra investigación nos referimos a las competencias empresariales generales, necesarias para cualquier actividad económica, por ejemplo: comunicarse, tomar decisiones, ser creativo, entre otras.
- *Competencias específicas:* Capacidades referidas a la especialización de las diferentes actividades económicas. Por ejemplo, en el caso de un técnico en electricidad, sustituir algún dispositivo electrónico deteriorado; si se trata de un tapicero, cortar adecuadamente la tela para el tapizado de muebles, etcétera.

Tomando en cuenta todas estas consideraciones teóricas, debemos subrayar que nuestra investigación parte de la realidad empresarial y que su principal objetivo es la identificación de las competencias que requieren las pequeñas y microempresas para una creación y gestión exitosa, y que surgen de la propia realidad. En ese sentido no se trata de un ejercicio teórico o una investigación en el plano de las ideas, sino de un ejercicio práctico afirmado en la realidad. Las competencias han sido recogidas, agrupadas y analizadas cuidadosamente bajo un enfoque integrado que

las considere desde las perspectivas económica y educativa.

Otro punto de partida es el hecho de que la realidad de la micro y pequeña empresa es multisectorial, en la cual, si bien hay especificidad en las actividades económicas, las funciones empresariales son básicamente las mismas. Por ello asumimos que las competencias demandadas para una gestión empresarial exitosa no estarían principalmente ceñidas a actividades prácticas diferentes entre sí, sino más bien al cumplimiento de variadas posiciones y funciones en la empresa.



## Capítulo V

# METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

Considerando que el objetivo principal del estudio era determinar las competencias necesarias para la creación y gestión de las pequeñas y microempresas, la primera decisión estratégica tomada por el consorcio SASE-IPAE fue ubicarse en el mundo de la empresa, para desde allí tomar los conocimientos, habilidades, capacidades y cualidades que permiten una buena gestión empresarial y que serían la garantía de éxito.

Con base en la experiencia de ambas instituciones en el mundo de la pequeña y microempresa, así como de la mediana y gran empresa, se consideró necesario tomar como punto de partida las funciones básicas que un empresario debe cumplir para la creación y buena marcha de sus negocios.

En ese sentido, nos ubicamos en la misma línea de reflexión del MED cuando plantea que “las actuales enseñanzas profesionales deben enfocarse bajo la perspectiva de la adquisición de la competencia profesional requerida por los sectores productivos del país. Es preciso, por tanto, la elaboración de perfiles profesionales que expresen las necesidades de estos sectores y, a su vez, sean el referente fundamental para el diseño de las enseñanzas correspondientes”.

Las funciones básicas empresariales que el equipo elaboró como punto de partida para el trabajo fueron las siguientes:

- Vender, lo que le permite estar presente en el mercado transando algún bien o servicio, punto de partida sin el cual no existe actividad empresarial.
- Producir el bien o servicio que se ofrecerá en el mercado.
- Dirigir al grupo humano; su uso eficiente y motivado es el principal y decisivo factor productivo y una de las claves del éxito.
- Organizar y administrar los recursos físicos, logrando la eficiencia y el uso racional de los mismos.
- Usar adecuadamente los recursos financieros.
- Planificar y evaluar los próximos pasos, mirando al futuro con conocimiento y solvencia.
- Innovar, desplegando la máxima creatividad propia y del grupo humano.
- Liderar el entorno de la empresa, por su papel vital en la sociedad, y ejercer una influencia notoria en la comunidad, hecho relacionado con la ética, los valores y la cultura.

Estas funciones básicas se encuentran presentes desde la creación de la empresa y desde los tamaños más pequeños, se conservan a lo largo de toda su vida, en sus sucesivas fases de crecimiento, y se van haciendo más complejas y ampliando hasta llegar a convertirse en divisiones, departamentos o gerencias independientes en la gran corporación (división de ventas, de finanzas, de investigación y desarrollo, entre otras).

El primer paso fue someterlas a consideración de los empresarios y de un importante grupo de profesionales dedicados a la promoción y capacitación de las PYME. Esto se logró a través de un primer bloque de entrevistas y en las dos pruebas piloto de la encuesta. Así se determinó que la relación de ocho funciones era la adecuada e integraba todo el bagaje requerido para formar y gestionar exitosamente una empresa.

El segundo paso fue preguntar a los empresarios qué tipo de conocimientos, habilidades y actitudes (aprendizajes) se necesitaban para cada una de las funciones empresariales básicas. Es decir, ¿qué se requiere para ser un buen vendedor?, ¿cómo se logra la innovación dentro de la empresa? En las entrevistas, los grupos focales, y sobre todo en la encuesta, se nos respondió con una lista de elementos que nosotros denominamos apren-

dizajes necesarios por cada función, los que ordenamos y priorizamos de acuerdo a sus respuestas.

Al analizar estos aprendizajes descubrimos muchos elementos comunes en cada una de las funciones. Por ejemplo, en todas se necesitaba una buena comunicación, en todas se encontraba creatividad, en todas se requería iniciativa. De esta manera fuimos construyendo los elementos constitutivos de un conjunto de competencias generales para la actividad empresarial.

Paralelamente, y en forma directa, preguntamos a los empresarios sobre el listado de nuestras hipótesis de competencias. Se trató de un proceso interactivo, cuyo ingreso se dio por dos lados: desde las funciones empresariales y desde las propias competencias. De ambos lados alimentamos el conocimiento de las competencias y sus indicadores.

## Capítulo VI

### EL PERFIL DE LAS EMPRESAS Y LOS EMPRESARIOS

En nuestra investigación nos topamos con una realidad de la pequeña y microempresa que coincide con investigaciones anteriores, a las que se ha añadido una cuota de nuevo conocimiento y nuevos aspectos.

En la muestra recogida las actividades más importantes fueron: comercio al por menor y mayor con el 33,1% (no incluye a vendedores ambulantes), y la industria de confecciones con el 17,9% del total de observaciones; entre ambas concentran el 51,0% de las empresas de la muestra. Ello por dos razones: (i) se trata de actividades de alta concentración en el universo PYME, principalmente el comercio, y (ii) constituyen actividades que están presentes mayoritariamente en conglomerados empresariales de grandes dimensiones, tanto en Lima como en provincias.

Le siguen en orden de importancia: fabricación de calzado, metalmecánica, industria de la madera, reparación de vehículos, hotelería, restaurantes, transporte y panificación. Estas diez actividades son reconocidas universalmente en el sector PYME como las más significativas. Si bien sus porcentajes no son idénticos a los obtenidos en investigaciones anteriores, en la medida en que se trataba de poner de relieve algunas actividades, sus resultados son compatibles con los del Censo Económico del INEI (1994) y la investigación sobre PYME en Lima Metropolitana realizada por el Banco Central de Reserva del Perú en 1990.

Si agrupamos a las actividades por sectores económicos, tenemos que el sector industrial representa 47,5% del total de empresas, el sector comercio 33,1% y el sector servicio 19,4%, lo que revela una preferencia por este sector a la hora de diseñar la muestra.

Por su parte, los empresarios encuestados mostraron el siguiente perfil: 71,7% fueron empresarios y 28,3% empresarias; vale decir que prácticamente uno de cada tres propietarios de empresa pertenece al género femenino. Estos datos confirman una presencia significativa de empresarias, que contrasta con la imagen más difundida de la mujer circunscrita a "su casa" o relegada a la categoría de trabajadora dependiente.

La participación de la mujer es muy importante (43,9%) en el comercio, en servicios como hotelería y turismo (37,3%), restaurantes y cafés (33,3%), y en actividades industriales como panificación (37,8%) y confecciones (33,9%). Por el contrario, su presencia es mínima en actividades de transporte (2,2%), reparación de vehículos (3,1%) e industria metalmecánica (7,1%).

En cuanto a su presencia en las distintas ciudades donde se aplicó la encuesta, constatamos que ésta es relevante en ciudades del sur del país como Tacna (38,7%), Arequipa (34,5%) y Juliaca (32,3%). En cambio su presencia es menor en ciudades como Trujillo (19,8%) e Iquitos (22,9%). En principio esto se explica por el hecho de que

| Cuadro 2<br>Participación de la mujer empresaria por actividad económica |           |          |
|--|-----------|----------|
| Actividad económica  | Sexo      |          |
|  | Masculino | Femenino |
| Comercio al por mayor y menor  | 56,1      | 43,9     |
| Hotelería y turismo  | 62,7      | 37,3     |
| Panificación   | 62,2      | 37,8     |
| Industria de confecciones  | 66,1      | 33,9     |
| Restaurantes y cafés   | 66,7      | 33,3     |
| Industria del calzado  | 85,5      | 14,5     |
| Industria de la madera (carpintería)                                     | 87,7      | 12,3     |
| Industria metalmeccánica   | 92,9      | 7,1      |
| Reparación de vehiculos  | 96,9      | 3,1      |
| Transporte   | 97,8      | 2,2      |

en las primeras existen importantes conglomerados comerciales que desarrollan actividades empresariales con presencia significativa de la mujer. Mientras que en Truji-

llo e Iquitos las actividades principales son sucesivamente las industrias del calzado y de la madera, donde su presencia es bastante menos considerable.

## Capítulo VII

### RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN: LAS COMPETENCIAS GENERALES EMPRESARIALES

Se llegó a las competencias generales empresariales por dos caminos paralelos: por un lado, se utilizaron las funciones empresariales, a través de las cuales desagregamos con los empresarios los aprendizajes (conocimientos, capacidades y actitudes) necesarios para cada una de ellas. En este conjunto de aprendizajes descubrimos patrones comunes (todas las funciones necesitan buena comunicación, por ejemplo) que nos llevaron a una primera aproximación de las competencias. Por otro lado, preguntamos de manera directa a los empresarios, tanto en las entrevistas como en los grupos focales y la encuesta, lo que pensaban de un conjunto de competencias que les presentamos como hipótesis de trabajo; en este caso, confirmaron varias, mejoraron otras y plantearon también algunas nuevas.

El resultado de este proceso de aproximaciones sucesivas son las competencias generales necesarias para crear y gestionar exitosamente pequeñas y microempresas, que presentamos a continuación.

#### **1. TIENE CAPACIDAD DE COMUNICACIÓN FLUIDA Y EMPÁTICA, LO QUE OPTIMIZA EL SERVICIO AL CLIENTE, LA SATISFACCIÓN DEL PERSONAL Y LAS BUENAS RELACIONES CON LOS PROVEEDORES**

La primera imagen de un empresario con buen dominio de la comunicación se asocia con la

función de las ventas. Sin embargo, esta competencia tiene una complejidad mayor ya que permite el establecimiento de relaciones de confianza con los clientes, los proveedores y el personal. El mercado se basa en relaciones de intercambio de productos y servicios tangibles, lo que requiere de la buena predisposición de quienes lo realizan, y esto se funda en la creación de un escenario de confianza basado en códigos de conducta comunes, el cual se crea y potencia a través de la empatía lograda entre personas e instituciones.

#### **2. POSEE INICIATIVA Y CAPACIDAD PARA TOMAR DECISIONES EN SITUACIONES NORMALES O DE RIESGO, Y ASUME PERMANENTEMENTE NUEVOS DESAFÍOS EMPRESARIALES**

Uno de los rasgos con el que más gustan identificarse los empresarios, y que los distingue de quienes optan por participar en el mercado laboral como empleados, es la iniciativa para asumir retos, resolver problemas y tomar decisiones. El empresario comanda un equipo que le asigna la función de líder, guía y conductor. Para ello, el empresario competente tiene que desarrollar la capacidad de precisar tendencias, establecer prioridades en la información, demostrar dominio y vocación por tener conocimientos actualizados que le permitan tomar decisiones para el desarrollo de su empresa.

El pequeño empresario tiene la responsabilidad de trazar la ruta por la que transitará su empresa. De su visión y su capacidad para asumir y manejar situaciones de riesgo depende su sustento económico, el de sus trabajadores y la viabilidad de su negocio.

### **3. RESUELVE PROBLEMAS, BUSCA PERMANENTEMENTE SOLUCIONES CREATIVAS, TIENE VOCACIÓN POR LA INNOVACIÓN, EL CAMBIO Y LA MEJORA CONTINUA EN TODOS LOS ÁMBITOS DE SU EMPRESA**

El empresario competente nunca deja de encontrar problemas que debe resolver en su organización, ni en la manera cómo ella se relaciona con sus clientes y proveedores. Se orienta a la mejora continua en todos los ámbitos de su negocio y genera dentro de su equipo un ambiente creativo que permite el permanente cuestionamiento sobre la manera de desarrollar los procesos productivos, los métodos de trabajo, la presentación de los productos (incluyendo los servicios que brinda la empresa), etcétera. El empresario competente es sobre todo una persona que lidera un equipo que plantea preguntas, se problematiza lo que hace y encuentra las soluciones apropiadas.

La creatividad con la que enfrenta los problemas parte de su búsqueda constante de información y de su capacidad para discriminarla y procesarla, del análisis de su competencia y de la preocupación constante por lo que ocurre en los negocios afines de los países más desarrollados. Todo ello lo complementa con el desarrollo de una sensibilidad para captar las necesidades de sus clientes y para generar alianzas con sus proveedores de insumos, tecnología, financiamiento y conocimiento.

El pequeño empresario competente también sabe imitar al líder del rubro en el que se desempeña y contagiar a su equipo aquella sensación de insatisfacción permanente que no conduce a la frustración sino a la búsqueda de la creatividad. Y esta creatividad, esta generación de respuestas novedosas, tiene que ver con virtudes de asociación de conceptos y de información en función de las tendencias del futuro, y también con la claridad de visión que tiene acerca de lo que desea para su empresa.

### **4. ACTÚA EN FUNCIÓN DE VALORES, COMPROMETIENDO LAS VOLUNTADES DE COLABORADORES, CLIENTES Y PROVEEDORES, Y GENERANDO UNA CULTURA EMPRESARIAL PROPIA**

A decir de la mayoría de empresarios, la competencia que marca la distinción entre el que es empresario y el que no, es, ante todo, su capacidad de liderar a un equipo de personas asociado a la generación de riqueza y la satisfacción de las necesidades de los clientes.

Este liderazgo tiene peculiaridades de acuerdo al momento histórico, el modelo económico, la edad del empresario, su género, formación y experiencia vital. Lo inalterable es que genera en torno a él, y a la misión que ha determinado para su empresa, lealtades y un compromiso que moviliza las voluntades de los integrantes de su equipo, que van más allá de la retribución económica con la que premia su esfuerzo.

Para iniciar un reto empresarial, el emprendedor tiene que construir una visión que, en primer lugar, le genere un compromiso consigo mismo y que lo estimule a desarrollar la fuerza interior que le permita trazar la estrategia de desarrollo de un negocio, aplicarla y comprometer a su equipo en su consecución. Es a partir de ahí que surgen las necesidades de planificar, organizar el trabajo, innovar, producir, vender, financiar, procesar información, tomar decisiones, comunicar y dirigir un equipo.

### **5. OBTIENE, INTERPRETA Y ESTABLECE PRIORIDADES EN LA INFORMACIÓN, DEMOSTRANDO DOMINIO Y ACTUALIZACIÓN DE CONOCIMIENTOS NECESARIOS PARA EL DESARROLLO DE LA EMPRESA**

Los empresarios se mueven en un mundo con muchas variables, cada una de las cuales no sólo está en constante cambio sino que también pueden afectarlos de diversa manera. Por ello es preciso que estén informados de lo que ocurre a su alrededor, en el interior de la empresa, en su entorno más inmediato, en su zona o región de operación, en su país, en el continente y en el mundo.

Con una economía cada vez más globalizada y un avance de las comunicaciones que acorta las distancias, además de estar informados tienen que seleccionar la información y los acontecimientos que pueden afectar su negocio. Muchos autores hablan de que estamos en la era de la información y de que ella cada vez está más disponible a través de múltiples medios; sin embargo, hemos llegado al punto en que existe demasiada información y es imposible asimilarla toda. Por ello, para el empresario no sólo se trata de ubicar las fuentes de información sino, sobre todo, tener la capacidad de discriminarla y determinar cuál es la más importante.

## **6. DESARROLLA MÉTODOS DE TRABAJO SISTEMÁTICOS, ORGANIZA LAS FUNCIONES Y ÁREAS DE SU EMPRESA, Y CONTROLA TODOS LOS PROCESOS DE SU ACTIVIDAD EMPRESARIAL**

Esta competencia tiene que ver con aprendizajes específicos, técnicos y formales de administración, producción, finanzas, marketing, generalmente ajenos a los empresarios empíricos —sobre todo los mayores de 40 años— y cada vez más comunes entre los emprendedores jóvenes y con mayor nivel de educación formal. Sin embargo, tengan o no conocimientos formales en administración, los empresarios competentes logran desarrollar empresas organizadas con áreas definidas y métodos de trabajo sistemáticos así como también metodologías de evaluación que les permiten reorientar los esfuerzos de su organización. Para ello desarrollan habilidades de contratación de personal, al cual le dan la confianza y responsabilidad para actuar en aquellas áreas que no dominan sometiendo muchas veces a sus criterios.

El empresario competente tiene que dominar a cabalidad las tareas que su empresa realiza para brindar un producto al cliente; diseñar una organización de acuerdo a sus fines, contratar personal adecuado y asignarle responsabilidades y brindarle confianza y autoridad; generar y utilizar sistemáticamente métodos de control de los procesos productivos y del desempeño de las áreas; supervisar,

capacitar y alentar al personal en el desarrollo de las tareas delegadas.

## **7. ORIENTA SUS ESFUERZOS HACIA LA GENERACIÓN DE RIQUEZA, TIENE VOCACIÓN POR EL AHORRO Y LA INVERSIÓN, Y ACTÚA GUIADO POR UNA RACIONALIDAD ECONÓMICA, PLANTEÁNDOSE CONSTANTEMENTE METAS DE CRECIMIENTO**

El fin de una empresa es la generación de riqueza y la consigna principal del empresario es que al término de cada balance los ingresos sean mayores que los egresos y que éstos se encuentren disponibles o que pueda identificarlos claramente en las inversiones realizadas. Para tal efecto, debe manejar las cuentas de su negocio de manera sistemática y ordenada, y afinar sus procesos para fabricar sus productos al menor costo posible sin desmedro de la calidad. Asimismo, debe planificar sus inversiones adecuadamente y analizar con rigurosidad todos los factores que puedan confluir o entorpecer su recuperación. Sus decisiones deben basarse en criterios de racionalidad económica, sin excluir la ética, las normas y la ley.

El manejo financiero requiere de conocimientos específicos concretos que tienen mucho que ver con aprendizajes que se obtienen en la educación formal y que en todo caso se suplen con la contratación de personal adecuado y el diálogo con las instituciones financieras y empresariales de mayor experiencia. Muchos empresarios tienen cierta aversión a la rigurosidad que exige esta competencia y manifiestan que es su talón de Aquiles. El criterio financiero muchas veces reprime el ímpetu, la iniciativa y la creatividad empresarial forzándolos a actuar con criterios realistas.

El cuadro 3 presenta estas siete competencias generales con sus indicadores.

Estas competencias son complementarias y se retroalimentan entre sí. Nadie puede mantenerse en la carrera empresarial si es que presenta un desbalance desmesurado en el dominio de sus competencias generales.

Ahora bien, el empresario muchas veces inicia su carrera emprendedora teniendo como base cualquier competencia: la co-

municación fluida, la toma de decisiones que suponen riesgo, la capacidad de precisar tendencias, la creatividad, la generación de confianza y credibilidad. Por ello, el emprendedor, define las características de su empresa, el rubro, el sector, el nicho de

mercado, entre otros asuntos, de acuerdo al mayor dominio de una u otra competencia general, su conocimiento de alguna especialidad (o sea de competencias específicas) y el manejo mayor o menor de las funciones empresariales.

**Cuadro 3**  
**Las competencias generales y los indicadores de desempeño**

| N° | Competencia   | Indicadores de desempeño  |
|----|---|---|
| 1  | Tiene capacidad de comunicación fluida y empática, lo que optimiza el servicio al cliente, la satisfacción del personal y las buenas relaciones con los proveedores | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Elabora mensajes claros.</li> <li>• Brinda buena atención al cliente.</li> <li>• Tiene capacidad de convencimiento con sus trabajadores.</li> <li>• Sabe transmitir ideas y propuestas.</li> <li>• Tiene sentido de la oportunidad.</li> <li>• Se relaciona bien con los proveedores.</li> <li>• Tiene capacidad para generar redes de soporte.</li> <li>• Posee capacidad de negociación.</li> </ul>  |
| 2  | Posee iniciativa y capacidad para tomar decisiones en situaciones normales o de riesgo, y asume permanentemente nuevos desafíos empresariales                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Analiza constantemente a la competencia.</li> <li>• Realiza promociones oportunamente y ofrece buenos precios.</li> <li>• Selecciona personal competente; contrata y despide.</li> <li>• Elabora estrategias y actúa en función a planes y objetivos.</li> <li>• Evalúa desempeños.</li> <li>• Selecciona la mejor tecnología, maquinaria y procesos.</li> <li>• Puede obtener mejor calidad y precio de insumos.</li> <li>• Asimila adecuadamente los fracasos y acepta la responsabilidad por las malas decisiones.</li> <li>• Analiza el mercado y discrimina entre oportunidades que éste le ofrece.</li> <li>• Tiene agilidad de respuesta.</li> </ul>  |
| 3  | Resuelve problemas, busca permanentemente soluciones creativas, tiene vocación por la innovación, el cambio y la mejora continua en todos los ámbitos de su empresa | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Prevé tendencias, construye una lectura del futuro y orienta su accionar de acuerdo a ella.</li> <li>• Es perseverante y no renuncia a la búsqueda de soluciones.</li> <li>• Utiliza técnicas novedosas de venta.</li> <li>• Escucha a sus clientes y actúa orientado hacia ellos.</li> <li>• Promueve activamente la creatividad en el personal, dirigida a la mejora continua de productos y procesos.</li> <li>• Crea novedades en productos y servicios.</li> <li>• Valora el avance tecnológico y lo integra al desarrollo de la empresa.</li> <li>• Aprovecha al máximo los recursos.</li> <li>• Es creativo en la administración de recursos. Descubre formas de ahorrar.</li> <li>• Desarrolla creativamente planes y estrategias para el negocio.</li> <li>• Es abierto a lo nuevo y con disposición al cambio en todas las áreas de la empresa.</li> </ul> |

%



%

| N° | Competencia  | Indicadores de desempeño   |
|----|--|--|
| 4  | Actúa en función de valores, comprometiendo las voluntades de colaboradores, clientes y proveedores, y generando una cultura empresarial propia  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrolla su actividad con disciplina y perseverancia.</li> <li>• Es responsable / cumplido.</li> <li>• Genera un ambiente de confianza basado en el respeto mutuo, la comprensión y el cumplimiento de acuerdos.</li> <li>• Tiene credibilidad y proyecta seguridad.</li> <li>• Genera ética colectiva.</li> <li>• Tiene afán de superación / de lucro.</li> <li>• Crea una visión e identificación con la empresa.</li> <li>• Es proclive al ahorro y lo fomenta.</li> <li>• Tiene ambición y se propone el éxito.</li> <li>• Es intensivo en la delegación de tareas.</li> <li>• Trabaja en equipo.</li> <li>• Se manifiesta claramente en favor del respeto de las leyes y normas que permiten la convivencia en sociedad.</li> <li>• Busca la superación de su personal, capacitándolo y orientándolo permanentemente.</li> <li>• Se preocupa por el bien común, más allá de sus propios intereses personales.</li> </ul> |
| 5  | Obtiene, interpreta y establece prioridades en la información, demostrando dominio y actualización de conocimientos necesarios para el desarrollo de la empresa                                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Puede explicar las bondades de su producto o servicio.</li> <li>• Conoce y combina adecuadamente las “cuatro P” (producto, precio, plaza y promoción).</li> <li>• Busca nuevos horizontes tecnológicos y organizacionales.</li> <li>• Está permanentemente informado en los temas propios de la empresa y de su entorno.</li> <li>• Considera los datos internos como fuente valiosa de información.</li> <li>• Busca y evalúa nuevos mercados y realiza alianzas estratégicas.</li> <li>• Se informa sobre los avances de la ciencia y la tecnología mundial.</li> <li>• Utiliza adecuadamente diferentes medios para adquirir información.</li> </ul>   |
| 6  | Desarrolla métodos de trabajo sistemáticos, organiza las funciones y áreas de su empresa, y controla todos los procesos de su actividad empresarial  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tiene capacidad para desarrollar métodos de trabajo sistemáticos.</li> <li>• Conoce a cabalidad las actividades de su empresa.</li> <li>• Tiene capacidad para diseñar una organización de acuerdo a los fines de la empresa.</li> <li>• Asigna adecuadamente responsabilidades.</li> <li>• Estimula la calidad en el proceso productivo y la oferta de servicios.</li> <li>• Organiza métodos y sistemas productivos eficientes.</li> <li>• Experimenta nuevos modelos de organización.</li> <li>• Genera y utiliza métodos de control de procesos productivos y del desempeño de las áreas.</li> <li>• Realiza el seguimiento de las actividades, tareas delegadas y el rendimiento general del negocio.</li> </ul>   |
| 7  | Orienta sus esfuerzos hacia la generación de riqueza, tiene vocación por el ahorro y la inversión, y actúa guiado por una racionalidad económica, planteándose constantemente metas de crecimiento | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Lleva de manera ordenada y analiza constantemente las cifras de su negocio.</li> <li>• Sabe registrar costos, precios y ganancias.</li> <li>• Sabe seleccionar fuentes de financiamiento.</li> <li>• Sus decisiones corresponden a su realidad y posibilidades económicas.</li> <li>• Genera oportunidades de inversión y las desarrolla.</li> <li>• Costea sus inversiones acuciosamente.</li> </ul>   |

Es poco probable que un emprendedor con escaso dominio de la comunicación se oriente hacia una empresa comercializadora en la cual el trato con el cliente sea fundamental. Asimismo, resulta difícil que un técnico en confecciones egresado de SENATI con dominio de competencias específicas ligadas al manejo de procesos productivos, se oriente inicialmente a la comercialización de prendas de vestir, y más bien preferirá desarrollar una industria de confección. Igualmente, un emprendedor que no cursó una carrera técnica pero aprendió el oficio de panadero cuando laboró en una panificadora, probablemente decidirá iniciarse en ese rubro.

Todo esto, que marca la tendencia inicial en el surgimiento de las empresas, evoluciona con su permanencia en el mercado y obliga al empresario a equilibrar el desbalance de competencias, conocimiento especializado y dominio de las funciones. El empresario que carece de predisposición para desarrollar aceleradamente las otras competencias dificulta y pone en riesgo el crecimiento de su empresa. En consecuencia, el empresario competente es aquél que ante todo tiene una constante vocación por el aprendizaje y la retroalimentación de las competencias empresariales generales, las funciones y las competencias específicas que demandan la actividad que ha elegido para volcar su energía emprendedora.

## Capítulo VIII

### COMPETENCIAS POR ACTIVIDAD ECONÓMICA

Los empresarios manifestaron sus opiniones sobre las competencias, planteando cuáles son las más importantes. En el cuadro 4 presentamos las respuestas para cada una de las diez actividades que fueron consideradas en la investigación.

Como se observa en el cuadro, en casi todas las actividades se da prioridad a la “capacidad de comunicarse y relacionarse”, salvo restaurantes y cafés, industria de la madera y panificación, en las que “tener iniciativa y tomar decisiones” aparece como la competencia más relevante. Una mayoría plantea

como tercera competencia la de “resolver problemas y ser creativo” y tres actividades (comercio, restaurantes y reparación de vehículos) le dan este lugar a “actuar en función a valores”.

Es posible ver que hay una consistencia en la elección de la competencia más importante, lo que demuestra el carácter general de las mismas. De las tres actividades que no ponen en primer lugar a la competencia de “comunicarse y relacionarse”, dos de ellas —industria de la madera y panificación— tienen una fuerte dosis productiva y menos rela-

| <b>Cuadro 4</b>                             |  |   |   |                                    |
|---|--|---|---|------------------------------------|
| <b>Competencias por actividad económica</b> |  |   |   |                                    |
| <b>Actividades</b>                          | <b>Competencias</b>                            |   |   |                                    |
|   | <b>Capacidad de comunicarse y relacionarse</b> | <b>Posee iniciativa y toma decisiones</b> | <b>Resuelve problemas y es creativo</b> | <b>Actúa en función de valores</b> |
| Comercio                                    | 1 (28,5%)                                      | 2 (23,3%)                                 |   | 3 (17,7%)                          |
| Restaurantes y cafés                        | 2 (23,4%)                                      | 1 (26,6%)                                 |   | 3 (21,3%)                          |
| Reparación de vehículos                     | 1 (29,7%)                                      | 2 (20,3%)                                 |   | 3 (20,3%)                          |
| Hotelería y turismo                         | 1 (30,3%)                                      | 3 (20,2%)                                 | 2 (24,8%)                               |                                    |
| Transporte                                  | 1 (32,9%)                                      | 2 (28,0%)                                 | 3 (17,1%)                               |                                    |
| Industria del calzado                       | 1 (29,3%)                                      | 2 (18,3%)                                 | 3 (17,3%)                               |                                    |
| Industria de la confección                  | 1 (27,2%)                                      | 2 (23,5%)                                 | 3 (20,5%)                               |                                    |
| Industria metalmecánica                     | 1 (27,7%)                                      | 2 (27,1%)                                 | 3 (18,6%)                               |                                    |
| Industria de la madera                      | 2 (25,2%)                                      | 1 (30,9%)                                 | 3 (23,0%)                               |                                    |
| Panificación                                | 2 (24,3%)                                      | 1 (27,1%)                                 | 3 (18,6%)                               |                                    |

ción directa con los clientes, lo que explica que en ambos casos la competencia puesta de relieve sea la de “tener iniciativa y tomar decisiones acertadas”.

En el tercer caso, los restaurantes y cafés, aun cuando tienen más contacto directo con los clientes, también requieren un mayor grado de conocimiento y preocupación por la parte organizativa y logística, lo que esclarecería su preferencia por la competencia “tener iniciativa y tomar decisiones acertadas”.

Resulta interesante anotar que las tres actividades que ponen en tercer lugar a la competencia “actuar en función de valores” son del sector servicios: comercio, restaurantes y reparación de vehículos. Es decir, a medida que los servicios adquieren mayor importancia económica (lo que da cuenta del mayor porcentaje en el nuevo empleo generado) en todos los países del mundo, la práctica de los valores va alcanzando un lugar cada vez más predominante.

# Capítulo IX

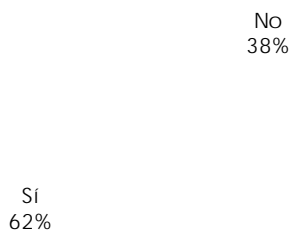
## ADQUISICIÓN DE LAS COMPETENCIAS

Las principales conclusiones del modo como se adquirieron las competencias son las siguientes: 62% de los empresarios encuestados manifestó haber tenido experiencia laboral previa, ya sea como propietario de otro negocio o en alguna forma de trabajo dependiente (véase gráfico 1).

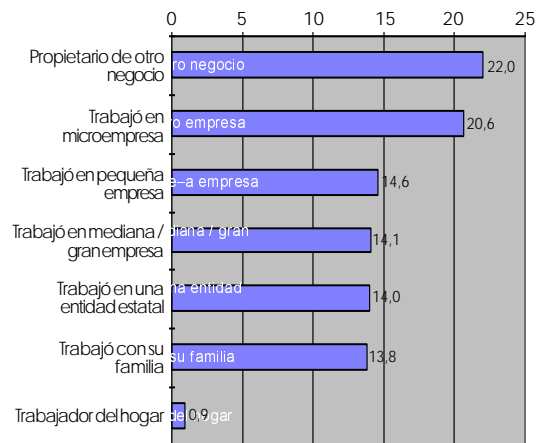
Quienes tuvieron experiencia laboral previa manifestaron que ésta tuvo lugar principalmente en los diversos estratos empresariales como la micro, pequeña y mediana empresa; es decir, 63,3% de los encuestados con experiencia previa fueron empleados dependientes. El 22% tuvo un negocio propio, anterior al actual, y 13% trabajó en un negocio familiar, actividad que puede considerarse similar a la precedente, como puede verse en el gráfico 2.

Resulta claro que la experiencia laboral previa es un importante cordón transmisor de competencias hacia el sector PYME, y debe consti-

**Gráfico 1**  
¿Trabajó antes de formar su empresa?



**Gráfico 2**  
Experiencia previa a la formación de la empresa

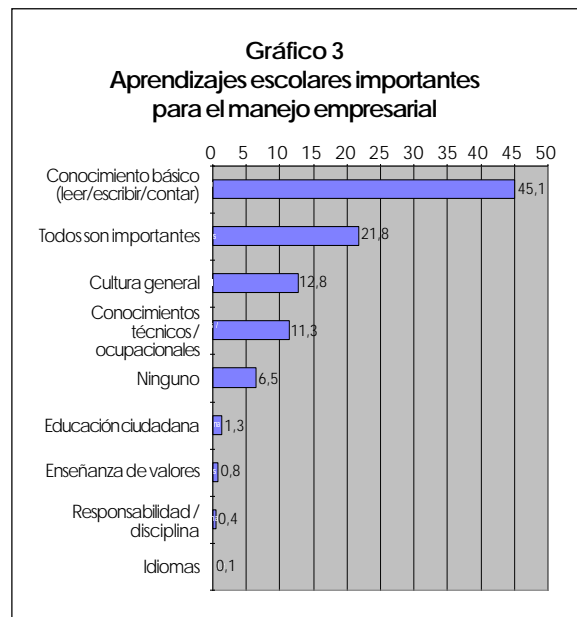


tuirse en una pista clave para la orientación de la educación empresarial a los jóvenes. Hay que superar la idea de que es posible iniciar una empresa, por muy pequeña que ésta sea, sin una experiencia anterior, creencia que algunas teorías voluntaristas siguen difundiendo. En otras palabras: no basta el deseo de crear una empresa, aunque es un componente importante, y éste debe ser necesariamente complementado con algún tipo de experiencia previa.

Por su parte, la escuela es otro espacio para el aprendizaje, principalmente de competencias básicas. En ese sentido es coherente que 49,3% de los empresarios considere que la escuela "le ha sido de gran utilidad", pero llama

la atención que 27,2% estime que “le ha sido de poca utilidad o no le ha servido”. Es probable que muchos empresarios no encuentren una relación muy directa entre lo aprendido en la escuela y su quehacer actual, pero la adquisición de competencias básicas es estratégica para cualquier proyecto de desarrollo personal, en el entendido de que éstas posibilitan la adquisición de competencias más complejas, que son las que se relacionan con el desempeño laboral.

En lo que respecta a los aprendizajes adquiridos, 45,1% consideró que el conocimiento básico (leer, escribir, contar) es el más importante, seguido de cultura general y conocimientos técnicos. Un significativo 6,5% respondió que ninguno de los aprendizajes escolares le había servido para su actividad empresarial.



## Capítulo X

### FUNCIONES EMPRESARIALES

El segundo resultado más importante de nuestra investigación ha sido conocer las principales funciones que desempeñan los empresarios del país. Tanto en la encuesta como en las entrevistas, se pronunciaron sobre las funciones que les presentamos a manera de hipótesis de trabajo.

Cada una de estas funciones ha sido visualizada como un “núcleo de competencias”, en el que se agrupa un conjunto de competencias relacionadas y articuladas para realizar la respectiva función con perspectivas de asegurar el éxito empresarial.

Los empresarios consideran que la más importante de las funciones para el desenvolvimiento de su empresa es vender (37,3%), seguida por liderar (17,5%), organizar (13,7%) y producir (10,8%); luego vienen planificar y evaluar (8,6%) e innovar (6,8%), y la menos relevante es manejar las finanzas (4,5%).

En tanto que estas funciones representan las “unidades de competencia” a que se refiere el MED en el proyecto *Diseño del sistema de educación técnica y formación profesional*, su identificación y orden de prioridad resultan fundamentales para la determinación de los contenidos educativos a ser desarrollados para una formación empresarial en los jóvenes.

En la investigación no sólo recogimos las funciones que los empresarios consideran más —y menos— importantes, sino también las que más —y menos— conocen o dominan. Esto nos dio un doble panorama: por un lado,

lo que se requiere para conducir una empresa; y, por otro, lo que ya conocen los empresarios y lo que requieren satisfacer (a través de la capacitación) con mayor urgencia.

Adicionalmente, se les preguntó cuáles eran las exigencias y necesidades para cada una de las funciones empresariales, y se recogió sus ideas respecto de qué conocimientos, capacidades y actitudes, denominados aprendizajes, eran propios de cada función.

Después de conocer estos aprendizajes (capacidades, habilidades, actitudes), pasamos a reconstruir el cuadro de funciones. Este cuadro ha sido uno de los ejes de toda la investigación y sobre él se ha tejido buena parte de las hipótesis de trabajo, por lo tanto su construcción reviste especial trascendencia.

Debemos puntualizar que, como resultado del trabajo de investigación, la lista de funciones elaborada como hipótesis de trabajo sufrió un cambio principal: se juntó las dos funciones propuestas, “dirigir al grupo humano” y “liderar” en una sola: “liderar”. A medida que avanzaba el trabajo, y fundamentalmente a través de los grupos focales y las entrevistas, se podía percibir que los empresarios identificaban ambos conceptos en uno solo, y que nuestra separación les parecía algo forzada. Por ello le dimos a la función “liderar” un significado amplio, que es el que tenía para los empresarios. Éste tiene dos vertientes: (i) hacia adentro de la empresa (que era el sentido de la función dirigir), y (ii) hacia afuera de la empresa, es decir, hacia el

**Cuadro 5**  
**Las funciones empresariales y sus aprendizajes**

| N° | Función empresarial                          | Aprendizajes (capacidades, habilidades, actitudes requeridas en la actividad empresarial)  |
|----|--|--|
| 1  | Vender (vendedor)                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Buena atención al cliente.</li> <li>• Ofrece buenos precios y promociones.</li> <li>• Creatividad en las ventas y la publicidad.</li> <li>• Ofrece un buen producto o servicio.</li> <li>• Conoce el mercado.</li> <li>• Capacidad de convencer y comunicarse.</li> <li>• Responsabilidad.</li> <li>• Mayor inversión de capital (en infraestructura y publicidad).</li> <li>• Forma un buen equipo de ventas.</li> <li>• Ofrece variedad y novedades.</li> <li>• Reactivación de la economía (estar al tanto).</li> </ul>  |
| 2  | Liderar (líder en la empresa y la comunidad) | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Responsable / cumplido.</li> <li>• Arriesgado / emprendedor.</li> <li>• Perseverante / afán de superación y logro.</li> <li>• Creativo / innovador.</li> <li>• Dirige grupos humanos / lidera.</li> <li>• Comunicativo / negociador.</li> <li>• Tiene conocimiento / información.</li> <li>• Crea identificación con la empresa.</li> <li>• Genera ética colectiva / valores.</li> <li>• Toma decisiones oportunas y acertadas.</li> <li>• Compite / vence a los rivales.</li> <li>• Motiva al personal.</li> <li>• Tiene respeto por los trabajadores.</li> <li>• Inspira confianza y cumple su palabra.</li> <li>• Selecciona personal competente.</li> <li>• Sabe transmitir ideas y propuestas.</li> <li>• Toma decisiones acertadas.</li> <li>• Capacita permanentemente al personal</li> <li>• Es abierto y proclive a la participación.</li> <li>• Tiene capacidad para negociar con trabajadores.</li> <li>• Sabe delegar.</li> </ul> |
| 3  | Organizar (organizador)                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Buenas relaciones con proveedores.</li> <li>• Aprovecha al máximo los recursos disponibles.</li> <li>• Registra precios, costos y ganancias.</li> <li>• Domina los aspectos contables.</li> <li>• Realiza gestiones y trámites.</li> <li>• Experimenta nuevos modelos de organización.</li> <li>• Elabora documentos e informes.</li> <li>• Conoce y aplica leyes (impuestos).</li> <li>• Tiene orden y presentación.</li> <li>• Es responsable / puntual.</li> </ul>   |
| 4  | Producir (productor)                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Busca tecnología apropiada.</li> <li>• Ofrece productos y servicios de calidad.</li> <li>• Crea nuevos productos y servicios.</li> <li>• Cuenta con personal calificado y motivado.</li> <li>• Usa adecuadamente maquinaria y equipos.</li> <li>• Estimula la calidad en los procesos productivos.</li> <li>• Toma decisiones oportunas para obtener mayor productividad.</li> <li>• Organiza métodos y sistemas eficientes.</li> <li>• Piensa en el cliente.</li> <li>• Mayor inversión de capital.</li> </ul>   |

‰



‰

| Nº | Función empresarial                             | Aprendizajes (capacidades, habilidades, actitudes requeridas en la actividad empresarial)  |
|----|---|--|
| 5  | Planificar y evaluar (planificador y evaluador) | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Conoce y evalúa a la competencia.</li> <li>• Aplica creatividad en planes y estrategias.</li> <li>• Realiza seguimiento del rendimiento.</li> <li>• Busca y evalúa nuevos mercados.</li> <li>• Es sensible a las nuevas tendencias.</li> <li>• Genera y controla procesos.</li> <li>• Busca y evalúa nuevas tecnologías.</li> <li>• Busca y decide alianzas convenientes.</li> </ul>            |
| 6  | Innovar (innovador)                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Genera novedades.</li> <li>• Se actualiza constantemente.</li> <li>• Promueve la creatividad.</li> <li>• Conoce información sobre avances tecnológicos.</li> <li>• Abierto a lo nuevo.</li> <li>• Mayor inversión de capital.</li> </ul>  |
| 7  | Financiar (financista)                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cumple con obligaciones.</li> <li>• Afán de lucro / busca ganancias.</li> <li>• Tiene capacidad para negociar y renegociar.</li> <li>• Es creativo en la administración de recursos.</li> <li>• Tiene credibilidad / proyecta seguridad.</li> <li>• Selecciona fuentes de crédito.</li> <li>• Busca el ahorro y la acumulación.</li> <li>• Elabora e interpreta estados financieros.</li> </ul> |

entorno y la comunidad, que era el sentido original y restringido de la función liderar.

Al reunir las dos funciones en una sola, ésta adquiere una importancia mayor y pasa a ocupar el segundo lugar en la lista. De manera que la función "liderar", que estaba en el octavo lugar en la lista original, sube al segundo lugar, ocupado antes por la función "producir".

Otros cambios importantes fueron que la función "organizar" subió del cuarto al tercer lugar, la función "producción" bajó del segundo al cuarto y la función "finanzas" pasó del quinto al séptimo lugar. Se mantiene en primer

lugar la función "vender", y en el mismo orden original las funciones "organizar", "planificar" e "innovar".

El cuadro 5 presenta las funciones empresariales con los aprendizajes señalados por los empresarios, los mismos que aparecen en el orden de prioridad establecido por los encuestados. Si bien para definir y fijar las prioridades de las funciones incorporamos las opiniones de los empresarios expresadas en los tres instrumentos, para efectos de ordenar los aprendizajes (capacidades, habilidades y actitudes) utilizamos las opiniones manifestadas principalmente en las encuestas.

## Capítulo XI

### FUNCIONES POR ACTIVIDAD ECONÓMICA

Si observamos la importancia que se otorga a las funciones en las distintas actividades económicas (véase cuadro 6), tenemos que, a excepción de reparación de vehículos y hotelería y turismo, en las ocho actividades restantes "vender" se considera la función más importante, con los porcentajes más altos en restaurantes y cafés (49,3%), industria del calzado (43,2%) y comercio (41,9%).

En el caso de la reparación de vehículos, la función "vender" aparece en tercer lugar, luego de "liderar" y "organizar", lo que probablemente indica que el tema del mercado no es tan vital para esta actividad. Uno puede

imaginarse a los propietarios de talleres esperando a que sus clientes acudan a su local y, si el servicio es bueno, probablemente lo tengan lleno.

En lo que respecta a hotelería y turismo, la función "vender" aparece en segundo lugar. Si bien ésta es una actividad intensiva en marketing e imagen, también es cierto que implica una buena dosis de organización, y que si no se domina dicha función el negocio puede fracasar.

En cuanto a la función que más domina por actividad económica (véase cuadro 7), "vender" es la prioritaria en comercio (44,1%),

| Cuadro 6<br>Función más importantes por actividad económica |                        |          |         |           |                  |                      |         |       |
|---|------------------------|----------|---------|-----------|------------------|----------------------|---------|-------|
| Actividad económica   | FUNCIÓN MÁS IMPORTANTE |          |         |           |                  |                      |         |       |
|   | Vender                 | Producir | Liderar | Organizar | Manejar finanzas | Planificar y evaluar | Innovar | Otros |
| Comercio  | 41,9                   | 4,2      | 16,9    | 12,9      | 6,2              | 11,2                 | 6,2     | 0,6   |
| Restaurantes y cafés  | 49,3                   | 15,1     | 12,3    | 9,6       | 2,7              | 5,5                  | 5,5     |       |
| Reparación de vehículos                                     | 15,6                   | 2,2      | 40,0    | 15,6      | 4,4              | 11,1                 | 10,0    | 1,1   |
| Hotelería y turismo   | 16,0                   |          | 25,8    | 28,4      | 8,6              | 9,9                  | 11,1    |       |
| Transporte  | 25,0                   | 6,3      | 23,5    | 25,0      |                  | 12,5                 | 1,4     | 6,3   |
| Industria del calzado                                       | 43,2                   | 19,2     | 12,3    | 8,9       | 4,1              | 7,5                  | 4,1     | 0,7   |
| Industria de confección                                     | 41,4                   | 18,0     | 12,8    | 10,9      | 3,4              | 3,8                  | 9,4     | 0,4   |
| Industria metalmecánica                                     | 30,7                   | 15,0     | 18,1    | 17,3      | 4,7              | 6,3                  | 7,1     | 0,8   |
| Industria de la madera                                      | 38,7                   | 25,8     | 12,9    | 9,7       | 2,2              | 5,4                  | 5,4     |       |
| Panificación  | 34,7                   | 12,2     | 16,3    | 14,3      |                  | 14,3                 | 6,1     | 2,0   |

Fuente: SASE-IPAE. Encuesta aplicada a empresarios PYME, febrero de 1999. Elaboración propia.

**Cuadro 7**  
**Función que más domina por actividad económica**

| Actividad económica     | FUNCIÓN MÁS IMPORTANTE |          |         |           |                  |                      |         |       |
|-------------------------|------------------------|----------|---------|-----------|------------------|----------------------|---------|-------|
|                         | Vender                 | Producir | Liderar | Organizar | Manejar finanzas | Planificar y evaluar | Innovar | Otros |
| Comercio                | 44,1                   | 8,0      | 20,2    | 9,6       | 6,6              | 7,3                  | 3,8     | 0,5   |
| Restaurantes y cafés    | 36,5                   | 17,5     | 15,8    | 19,0      | 3,2              | 4,8                  | 1,6     | 1,6   |
| Reparación de vehículos | 12,0                   | 14,7     | 44,0    | 16,0      | 4,0              | 8,0                  | 1,3     |       |
| Hotelería y turismo     | 15,9                   | 7,2      | 28,9    | 27,5      | 7,2              | 11,6                 | 1,4     |       |
| Transporte              | 26,4                   | 7,5      | 28,3    | 17,0      | 3,8              | 15,1                 |         | 1,9   |
| Industria del calzado   | 36,0                   | 34,5     | 10,8    | 8,6       | 3,6              | 4,3                  | 2,2     |       |
| Industria de confección | 24,5                   | 39,4     | 14,1    | 7,9       | 3,7              | 3,7                  | 6,6     |       |
| Industria metalmecánica | 17,9                   | 42,7     | 16,3    | 10,3      | 5,1              | 2,6                  | 5,1     |       |
| Industria de la madera  | 18,0                   | 53,9     | 11,2    | 6,7       | 2,2              | 4,5                  | 3,4     |       |
| Panificación            | 20,8                   | 32,1     | 26,4    | 15,1      | 1,9              | 3,8                  |         |       |

Fuente: SASE-IPAE. Encuesta aplicada a empresarios PYME, febrero de 1999. Elaboración propia.

restaurantes y cafés (36,5%), industria del calzado (36,0%) y transporte (26,4%). Por su parte, la función "producir" es principal en la industria de la madera (53,9%), la industria metalmecánica (42,7%), las confecciones (39,4%) y la panificación (32,1%). La función "organizar" lo es en hotelería y turismo (27,5%); y, finalmente, "liderar" en reparación de vehículos (25,3%).

Como era de esperarse, cuando se trata del dominio o manejo de capacidades, las funciones cambian de acuerdo a las activida-

des involucradas. Así tenemos que las actividades más orientadas al mercado, como las comerciales, manejan más el tema de ventas, mientras que aquellas que tienen mayores exigencias tecnológicas, como las industriales, manejan más la función de producción, y las actividades de servicios intensivas en sistemas, la función organización.

En cuanto a la función que menos domina (véase cuadro 8), "manejar las finanzas" es abrumadoramente mayoritaria en todas las actividades, y tiene sus registros más altos en

**Cuadro 8**  
**Función que menos domina por actividad económica**

| Actividad económica     | FUNCIÓN MÁS IMPORTANTE |          |         |           |                  |                      |         |              |       |
|-------------------------|------------------------|----------|---------|-----------|------------------|----------------------|---------|--------------|-------|
|                         | Vender                 | Producir | Liderar | Organizar | Manejar finanzas | Planificar y evaluar | Innovar | Domina todas | Otros |
| Comercio                | 6,1                    | 10,0     | 21,0    | 8,2       | 29,2             | 13,0                 | 7,7     | 4,6          | 0,3   |
| Restaurantes y cafés    | 3,6                    | 3,6      | 16,4    | 5,5       | 30,9             | 20,9                 | 10,9    | 5,5          |       |
| Reparación de vehículos | 9,1                    | 4,5      | 12,1    | 3,0       | 40,9             | 15,2                 | 7,6     | 7,6          |       |
| Hotelería y turismo     | 5,3                    | 3,5      | 12,3    | 1,8       | 40,4             | 12,3                 | 19,3    | 3,5          | 1,8   |
| Transporte              | 15,7                   | 9,8      | 4,0     | 3,9       | 39,2             | 9,8                  | 5,9     | 2,0          |       |
| Industria del calzado   | 10,8                   | 5,0      | 13,3    | 10,0      | 28,3             | 13,3                 | 9,2     | 2,5          |       |
| Industria de confección | 14,1                   | 2,9      | 15,2    | 8,3       | 37,9             | 9,7                  | 7,8     | 3,9          | 0,5   |
| Industria metalmecánica | 12,5                   | 3,6      | 4,5     | 8,9       | 40,2             | 15,2                 | 6,3     |              |       |
| Industria de la madera  | 11,5                   | 3,8      | 9,0     | 10,3      | 39,7             | 16,7                 | 6,4     | 1,3          | 1,5   |
| Panificación            | 7,1                    | 4,8      | 9,5     | 7,1       | 35,7             | 7,1                  | 19,0    | 7,1          |       |

Fuente: SASE-IPAE. Encuesta aplicada a empresarios PYME, febrero de 1999. Elaboración propia.

las actividades reparación de vehículos (40,9%), hotelería y turismo (40,4%) e industria metalmecánica (40,2%); y los registros más bajos en industria del calzado (28,3%) y comercio (29,2%).

A diferencia de lo que ocurría con las funciones que más dominaban los empre-

sarios, en las que menos dominan sí hay una coincidencia total en todas las actividades, la que se concentra en la función "finanzas". Las otras funciones que menos dominan son "planificar" para el caso de restaurantes y cafés, e "innovar" para el caso de la panificación.

## Capítulo XII

### PROBLEMAS Y LIMITACIONES DE LAS EMPRESAS

La principal conclusión en lo que respecta a los problemas y limitaciones que encuentran las empresas para desarrollarse y crecer, obtenida fundamentalmente de los grupos focales y las entrevistas, ha sido la falta de dominio de las competencias y funciones determinadas en el estudio y que han sido expuestas en el capítulo anterior. Muchos empresarios se lanzan a la actividad económica sin tener un mínimo de conocimientos y experiencia previos, por lo que no logran tener las competencias generales ni el manejo de las funciones empresariales básicas y terminan en un fracaso, o conducen a su empresa por un camino de precariedad e inestabilidad.

Una de las principales limitaciones del empresario peruano es su falta de métodos y técnicas modernas para desarrollar cada una de las tareas que confronta en su actividad empresarial. Los empresarios *desarrollan maneras de hacer las cosas* pero éstas no necesariamente son las más competitivas. La poca flexibilidad, la desidia para el cambio y sobre todo la ausencia de una oferta formativa atractiva sobre cómo hacer las cosas, hacen que ésta sea una de las principales carencias. El empresario no tiene métodos eficaces para trabajar en equipo, supervisar, manejar las cuentas, innovar y estudiar el mercado, principalmente.

Otra de las limitaciones se halla en el ámbito de su visión de los negocios. Los empresarios del Perú tienen una cartera muy restringida de los negocios posibles de empre-

der. La gran mayoría se inicia por imitación, lo que probablemente se debe a la escasa trayectoria emprendedora del país (la gran mayoría de empresarios son de primera generación), la poca información que es consumida en materia de oportunidades comerciales y la falta de capacidad de asociar conceptos, identificar problemas y generar soluciones. Todo ello hace de éste un problema cotidiano y de difícil resolución.

Entre las mayores trabas para el éxito de las PYME se encuentra también la escasa práctica de trabajo en equipo. Los empresarios peruanos tienen severas dificultades para delegar, para generar compromisos en su personal y sobre todo para encaminarlo hacia la búsqueda de un objetivo común. No existe confianza en las personas, ni prácticas de liderazgo participativo.

El grupo de los ex empresarios o empresarios con problemas de subsistencia tiene una relevancia especial, pues ha vivido en carne propia las dificultades y muchas veces no ha podido sobrevivirlas. Los entrevistados señalaron un abanico de limitaciones que sin duda reflejan situaciones frecuentes en la realidad de las PYME: el hecho de tener que empezar desde muy jóvenes y sin experiencia previa en los negocios, poco o nulo conocimiento en gestión empresarial, ninguna visión del negocio, falta de calidad en el producto ofrecido, personal no idóneo ni calificado, tecnología pobre, trato inadecuado con el público y deficiencia en la atención al cliente, entre

otros. Como se aprecia, estas opiniones reflejan con bastante objetividad el marco de dificultades en el que se desarrollan muchas de las PYME en el país.

Sin embargo, en lo que a juicio de los entrevistados constituyen las principales limitaciones de tipo externo para el desarrollo del negocio, apreciamos los siguientes factores:

- Factores macroeconómicos referidos a la prolongada crisis financiera.
- Marco regulatorio en aspectos financieros y tributarios que no atiende las necesidades de las PYME.
- Incidencia de la recesión, la carestía y la inflación en el mercado.
- Contrabando y comercio informal.
- Haber sufrido robos y asaltos y eventos de fuerza mayor.
- Falta de crédito o condiciones inadecuadas del mismo.
- Competencia desleal.

En la conciencia de los empresarios, estos factores exógenos que escapan a su control han sido determinantes en el fracaso o el limitado desarrollo de sus negocios.

No obstante, además de estos últimos, los entrevistados precisaron con claridad aquellas limitaciones de tipo interno que eran de su responsabilidad directa y que incidieron en el fracaso o frenaron el desarrollo de sus negocios. Las principales limitaciones internas fueron:

- Falta de capacitación.

- Personal no calificado; no se supo seleccionar al personal.
- Confiar demasiado en el personal sin aplicar mecanismos de control.
- Falta de conocimiento del mercado.
- Escaso conocimiento del negocio.
- Insuficiencia en la dirección y manejo del personal.
- Fallas en las estrategias de desarrollo del negocio.
- Conflictos y problemas con el personal por su poca seriedad.
- Fraude y engaños de los contadores.
- Falta de experiencia previa.
- Falta de personalidad vendedora y no saber mejorar la imagen.

No cabe duda de que los entrevistados tienen una clara conciencia de que la escasa o poca capacitación es una enorme limitación. Asimismo, de la relación causa-efecto que tiene con las dificultades o problemas en el manejo del negocio. Sin embargo, es necesario resaltar además que en muchos casos los problemas con el personal surgen de manera reiterativa y muestran una relación muy directa y estrecha con los resultados obtenidos en el negocio.

En cuanto a las limitaciones de tipo personal que reconocieron los entrevistados, destacan principalmente:

- No haberse capacitado.
- No saber planificar.
- No saber negociar.
- No saber ahorrar.
- Tener poca capacidad para organizarse.

## Capítulo XIII

### CAPACITACIÓN EN LAS EMPRESAS

Al analizar los resultados sobre este tema se aprecia una natural diferencia entre: (i) el grupo de grandes y medianos empresarios, y el grupo de pequeños y microempresarios exitosos, y ex pequeños empresarios.

Los primeros le dan prioridad a las necesidades de capacitación ligadas a saberes y capacidades específicas de los procesos técnico-productivos; luego vienen las necesidades relacionadas con aspectos actitudinales, como el trato al cliente, el civismo, el respeto por el medio ambiente y la valoración del principio de calidad. Por último, este grupo menciona las capacidades básicas que se obtienen en la formación escolar, fundamentalmente en la primaria.

El grupo de pequeños y microempresarios coinciden en señalar como sus mayores vacíos los relativos a aspectos generales de la gestión empresarial, el desarrollo organizacional, la planificación, el conocimiento de mercadeo y la toma de decisiones. En un segundo plano identifican carencias vinculadas a las ventas y atención al cliente. Y en un tercer nivel de importancia, los conocimientos y habilidades especializados relacionados con los procesos técnico-productivos como manejo de maquinaria y calidad del producto, y procesos administrativos como la contabilidad y el cálculo de costos.

## Capítulo XIV

### INSTITUCIONALIDAD DE APOYO A LAS PYME

Los empresarios entrevistados enfocan el tema de la institucionalidad de apoyo a las PYME desde diversas perspectivas: alcance y calidad de los servicios que brindan, si es que los hay; eficiencia organizativa de las entidades o instancias que brindan el servicio; adecuación o pertinencia del servicio en relación con los requerimientos de las PYME; oportunidad y costos de los mismos, etcétera.

En primer lugar, existe la opinión generalizada de que el Estado necesita una visión más global e integrada de su papel en la promoción y prestación de servicios a las PYME. Para muchos entrevistados, el papel promotor del Estado es insuficiente, débil y falto de compromiso efectivo. Para casi todos, el apoyo a las PYME es, en general, insuficiente. Además, muchos señalan que al Estado le falta adecuar su oferta: opinan que el Estado debe acercarse y conocer más el mercado. Las instituciones estatales tienen una imagen desacreditada y los entrevistados piensan que debe mejorarse la calidad de la formación en dichas entidades.

En relación con los servicios e institucionalidad de apoyo a las PYME por parte del sector privado, la valoración es distinta. Si bien se reconoce que el problema en este sector es el costo de sus servicios, también se señala que las entidades privadas y las ONG realizan un aporte importante, positivo y provechoso pero de cobertura muy limitada, por lo que su apoyo es insuficiente. Se menciona la existencia de alianzas estratégicas interesan-

tes en el sector privado y que las ONG de promoción femenina cumplen mejor su papel.

Debe señalarse que un buen número de entrevistados manifiesta que no tiene información o no conoce instituciones que apoyen a las PYME, lo cual expresa el poco alcance real de la institucionalidad y de los servicios ofrecidos a las PYME, cuando no una escasamente eficiente tarea de difusión y divulgación de los mismos.

En muchos casos, los entrevistados consideran que las debilidades en la institucionalidad de apoyo a las PYME están por el lado económico, del financiamiento y del conocimiento del mercado. Expresan que el apoyo bancario no sólo es insuficiente sino además inadecuado, porque en su diseño no se ha tomado en consideración las características de las PYME.

En lo que se refiere al papel que desempeñan los gremios, la visión generalizada es que no cumplen sus funciones o lo hacen muy limitadamente, es decir, son escasamente eficientes y poco adaptados a los requerimientos de las PYME. Sin embargo, las opiniones positivas han sido casi todas concurrentes:

- Es muy necesario fortalecer institucionalmente a los gremios.
- Los gremios deben ofrecer capacitación y asesoría de calidad.
- Deben proveer a sus asociados información actualizada de mercados, de precios, de costos de producción así como de facilidades de intermediación.



## Capítulo XV

### FORMACIÓN EMPRESARIAL DE LOS JÓVENES

En este punto los resultados fueron inequívocos: los empresarios opinaron masivamente que el sistema educativo debe ser totalmente distinto, que debe ofrecer una formación integral, con independencia de criterio y con mayor capacitación para el trabajo.

Tanto en las entrevistas a los empresarios de la micro, pequeña, mediana y gran empresa, y a los profesionales y técnicos, como en las opiniones vertidas en los grupos focales, se consideró que, si se quería desarrollar la formación empresarial dentro del sistema educativo actual, era fundamental el estímulo de un espíritu emprendedor en los jóvenes.

Los grandes y medianos empresarios entrevistados señalaron como una característica importante por desarrollar en los jóvenes la aptitud y capacidad para el cambio, mientras los empresarios de la micro y pequeña empresa manifestaron que la característica más relevante era el fortalecimiento de la autoestima. De igual manera, de los grupos

focales se extrajo el consenso de que resulta indispensable el desarrollo de cualidades personales como la autoestima y autoconfianza, así como saber enfrentar situaciones imprevistas.

Además de lo señalado, los entrevistados opinaron que si a lo largo de la escolaridad se pretende lograr una formación empresarial, el sistema educativo debe sentar bases sólidas para desarrollar la personalidad de los jóvenes y prepararlos para afrontar los retos laborales de manera productiva. Afirman que se puede lograr una formación más realista modificando el currículo, y elevar la calidad de la educación estableciendo una relación con el sector económico y evitando homogeneizar a las personas. Ponen especial acento en estimular desde la primaria el espíritu emprendedor y la creatividad, fomentar la innovación y la capacidad de crítica y análisis, así como tener iniciativa, cultivar el amor al trabajo, individual y de grupo.

## Capítulo XVI

### RECOMENDACIONES PARA EL SISTEMA EDUCATIVO

Los cambios educativos deben responder a las tendencias más relevantes de la época actual que condicionan el desarrollo de toda la sociedad, tales como la democratización, la globalización y la revolución tecnológica. Y para llevarlos a cabo es necesario lograr el mayor consenso, participación y esfuerzo posibles de todo tipo de agentes sociales. Deben involucrar la totalidad de los recursos y procesos de la educación y su objetivo principal ha de ser elevar significativamente la calidad en todos los niveles.

El tratamiento del tema de la dinámica del mercado y, por tanto, de los deberes y derechos de consumidores, productores y proveedores, no debe ser ocasional y marginal. Por el contrario, tiene que articularse con otros de gran significación para los proyectos educativos institucionales como el medio ambiente, la salud, la paz, etcétera, en razón de que están vinculados con nuestra calidad de vida y el futuro de la humanidad.

Es preciso dar especial atención a la educación primaria y secundaria, asumiendo que las competencias básicas deben verse como una gama de aprendizajes que van tornándose complejas y que se relacionan directamente con el desempeño laboral. Considerando las exigencias actuales, hay que poner especial interés en un desarrollo adecuado de las competencias básicas que permitan un aprendizaje continuo, una formación general y flexible, sin poner un acento excesivo en la especialización temprana.

Teniendo en cuenta que el sistema educativo es uno de los ejes centrales para el diseño de estrategias de desarrollo del país, es importante considerar tanto las características del mismo, como del sector de la micro y pequeña empresa, cuya importancia es preponderante en la actividad económica de miles de peruanos. En ese sentido, la determinación adecuada de sus demandas educativas puede contribuir a lograr aprendizajes significativos en un amplio sector de la población.

Es necesario establecer un pacto entre empresarios y el sector educativo, tanto con las instancias gubernamentales como con instituciones especializadas (existen muchas experiencias aisladas), para clarificar las señales de evolución del mercado de trabajo y contribuir en la elaboración de las orientaciones del proceso educativo.

En las entrevistas y los grupos focales realizados, los empresarios, grandes y pequeños, manifestaron de manera unánime su disposición a participar en la educación de los jóvenes del país, y, por tanto, a ser convocados para definir las modalidades de su participación.

A partir de los elementos anteriores, se requiere un sistema que vincule la participación de las empresas en la formación de los jóvenes, permitiendo, por un lado, la necesaria práctica en un medio laboral y, por otro, la facilidad de actualización permanente en las distintas áreas en que se practique. Esto se liga directamente con el establecimiento de

programas de especialización, posteriores a la educación básica, que podrían desarrollarse en los Institutos Superiores Tecnológicos (IST) y los Centros Educativos Ocupacionales (CEO).

Los objetivos de esta investigación, dirigidos a buscar las mejores condiciones para el desarrollo de una actividad empresarial exitosa, se inscriben en el esfuerzo general de lograr un encuentro entre la realidad del sector de la pequeña y microempresa y el sector educativo, especialmente el área correspondiente a la educación tecnológica que, considerando las tendencias actuales, persigue la preparación de los estudiantes para un desempeño adecuado tanto en un trabajo dependiente como para generar autoempleo, es decir crear, mantener y desarrollar exitosamente un negocio o empresa propio.

Todas las competencias empresariales pueden ser aprendidas. Sin embargo, parece evidente que el sistema educativo peruano, a pesar de reconocidos esfuerzos, colabora muy poco para que así sea. Los empresarios se hacen en la calle, aprenden por imitación, por autoformación y a golpes. Salen del sistema escolar desprovistos de herramientas y con competencias básicas muy incipientes.

Esta situación nos remite necesariamente a prestar especial atención a la educación primaria y secundaria, y asumir que las competencias básicas deben ser vistas como una gama de aprendizajes que se van haciendo gradualmente más complejos y que se relacionan de manera directa con el desempeño laboral. Considerando las exigencias actuales, hay que poner particular interés en un desarrollo adecuado de las competencias básicas que permitan un aprendizaje continuo, una formación general y flexible, sin subrayar de manera excesiva la especialización temprana.

La educación básica debe incorporar aprendizajes fundamentales en lo conceptual,

procedimental y actitudinal (destrezas en el cálculo, uso del idioma y la comunicación, etcétera) que sirvan como estrategias para aprender. A pesar del alto nivel de escolaridad en los empresarios, un elevado porcentaje no considera de gran utilidad los estudios realizados en la educación básica, lo que nuevamente nos conduce a replantear la necesidad de establecer fórmulas efectivas de desarrollo de estas competencias básicas.

Si bien la educación secundaria cuenta con un "Diseño Curricular Básico del Área de Gestión de Procesos Productivos y Empresariales", sus contenidos deben orientarse especialmente hacia formas concretas que fomenten el espíritu emprendedor, la creatividad y la innovación.

El empresario aprende cuando está motivado e incluso asimila cosas a las que probablemente siempre se resistió. La educación escolar no logra aún descubrir cómo motivar a los alumnos a aprender: ¿qué temas motivan a un niño?, ¿qué temas a un adolescente? Pues bien, es sobre esos temas que deben desarrollarse los contenidos y los ejercicios para aprender las habilidades básicas.

Si queremos enseñar a argumentar a un adolescente hay que hacerlo sobre la base de su problemática familiar, sexual, amical, etcétera. Si se pretende desarrollar competencias para planificar, delegar o trabajar en equipo, hay que exponer reiteradas veces a los educandos a experiencias concretas bajo su responsabilidad (un campeonato de fútbol, una actuación, la administración de un quiosco) y luego hacerlos reflexionar sobre lo que hicieron bien o mal. A la educación peruana le falta sobre todo empatía con el alumno. Sin ésta es imposible lograr resultados significativos. Y junto con ello es fundamental que la educación peruana introduzca cuanto antes en su currículo pautas de comportamiento frente al nuevo paradigma de interrelación entre los géneros.

## Capítulo XVII

### ENSEÑANZA DE LAS COMPETENCIAS Y FUNCIONES EMPRESARIALES

Aun cuando las competencias generales empresariales propuestas por los propios empresarios pueden desarrollarse a través de disciplinas, adquieren mayor fuerza con la transversalidad. Se trata de impregnar los contenidos, siempre que sea posible, con los conceptos, procedimientos, actitudes y valores vinculados a la gestión empresarial.

Estas competencias deberían verse como variables en los llamados ejes de transversalidad del currículo, las que variarán de acuerdo a los niveles y modalidades del sistema educativo en un enfoque que se sustenta principalmente en el "aprender a hacer" y "aprender a emprender", y que podría llamarse "educación para el trabajo y para la gestión empresarial".

En el caso de la pequeña y microempresa, el reto de emprender un negocio propio exige al empresario aprendizajes para realizar una gestión adecuada, desarrollar actitudes y aptitudes y, junto con el perfeccionamiento de tareas y actividades propias de su actividad, buscar las oportunidades que le permitan desarrollar exitosamente su empresa (relación entre competencias generales y competencias específicas).

Hemos constatado que la experiencia laboral es la principal fuente de adquisición de competencias. En consecuencia, la formación empresarial debe comprender momentos prácticos (aprender haciendo). Es necesaria (y deseable) la práctica en las empresas dedicadas a la producción de bienes y servicios,

porque, entre otras razones, la velocidad de los cambios tecnológicos y la innovación permanente en ese ámbito es mayor que la que tiene lugar en las instituciones exclusivamente educativas.

Los empresarios consideran una segunda forma de adquisición de competencias, que es la capacitación, cuando ésta se realiza preferentemente en planta, vale decir, una capacitación práctica, lo que nuevamente nos remite a una indispensable vinculación con las empresas.

Si bien todas las competencias generales empresariales deben ser aprendidas o desarrolladas por el empresario para llevar a cabo una actividad exitosa, pueden presentarse vacíos en los aprendizajes de algunas de ellas, lo que se evidencia en un desempeño ineficiente de determinada función empresarial.

Muchos empresarios no encuentran una relación muy directa entre lo aprendido en la escuela y su quehacer actual; pero hemos visto justamente que la adquisición de competencias básicas es estratégica para cualquier proyecto de desarrollo personal, en el entendido de que éstas posibilitan la adquisición de competencias más complejas, las que se relacionan con el desempeño laboral.

Una de las condiciones previas fundamentales para que puedan aplicarse las propuestas sugeridas es la formación adecuada de docentes. Por ello, el proceso de forma-

ción, actualización y capacitación docente merece una seria revisión, ya que sin profesores y/o facilitadores del aprendizaje adecuados, todo el sistema educativo puede fallar.

Los resultados arrojados por la investigación conducen a la conclusión de que hay competencias generales que facilitan a los empresarios de la pequeña y microempresa el desempeño adecuado y exitoso de sus funciones, las que se especifican en indicadores de desempeño (véase cuadro 3).

Trasladándonos a un plano mucho más específico, los CEO son una modalidad educativa con un funcionamiento diverso en términos de duración de la capacitación (no tiene plazos determinados), del nivel de escolaridad de los participantes (no es necesario haber concluido los estudios escolares) y su experiencia laboral previa (ninguna, poca o mucha).

A pesar de ser una modalidad educativa que le da prioridad a la formación tecnológica, debe darse importancia a las competencias generales, pues éstas van a permitir un mejor desempeño laboral y un mayor dominio de las competencias específicas.

Las competencias específicas que puedan desarrollarse en cualquiera de los cursos programados en el CEO se relacionan de diversas maneras con alguna competencia general, lo que facilita la inserción de aprendizajes que contribuyen a mejores desempeños.

Es más, hay que tener en cuenta que los conocimientos y/o experiencias previas de los participantes pueden ayudar a la adquisición y/o el proceso de aprendizaje de las competencias específicas y generales.

Hay que garantizar el mayor dominio posible de competencias básicas, propiciando la práctica de la matemática, la informática, las habilidades de comunicación en sus diferentes manifestaciones, que incluyan —aunque sea de manera incipiente— el aprendizaje del idioma inglés.

Consideramos de vital importancia la vinculación de los CEO con micro, pequeñas, medianas o grandes empresas (existen algunas experiencias aisladas exitosas), lo que va a permitir una dinámica más activa de los mismos, una práctica en condiciones reales de organización empresarial, así como el beneficio de la empresa en cuestión si las cir-

cunstancias en que se establece el vínculo presentan incentivos para ésta.

Por su parte, los IST exigen a sus alumnos haber concluido la educación secundaria, pero el dominio de las competencias básicas por parte de éstos es bastante pobre. Nuestra investigación refleja que una muestra representativa de empresarios que han realizado estudios en dichos institutos e incluso en universidades, no asocian su éxito con las competencias básicas que debieron haber adquirido en la escuela. Muchas veces los IST cubren con asignaturas de contenido correspondiente a niveles previos los vacíos de formación que presentan sus alumnos.

No vamos a extendernos sobre el particular pues la Dirección General de Educación Secundaria y Superior Técnica está realizando un importante trabajo en el que se analiza esta temática.

En seguida, y a modo de ejemplo, señalamos cómo los indicadores de desempeño pueden encontrarse tanto en el enfoque curricular como en el enfoque didáctico.

### Enfoque curricular

- Reforzar en el currículo de educación primaria el desarrollo de cualidades personales como la autoconfianza y la autoestima en actividades lúdicas y en prácticas continuas que refuercen la tolerancia a la frustración.
- Estimular en los niveles educativos escolares la comunicación, el trabajo en equipo, la actitud favorable al cambio y saber enfrentar situaciones imprevistas. Esto implica una mayor flexibilidad y diversificación curricular.
- Incluir en el currículo de secundaria un programa de inducción a la gestión cuya calificación se base en prácticas y la ejecución de juegos de negocios o empresas escolares.
- Orientar los contenidos curriculares hacia formas prácticas y concretas que fomenten el espíritu emprendedor, la creatividad y la innovación.
- Subrayar en todos los programas educativos la importancia trascendental del amor al trabajo y el espíritu de superación, el ahorro y la solidaridad.

### Enfoque didáctico

- Reforzar el desarrollo de la expresión artística, la lectura, las presentaciones en grupo, las discusiones y el contacto con la naturaleza y cuidado del medio ambiente.
- Realizar con frecuencia visitas a empresas y organizaciones tanto productivas como de servicios, cuya actividad impacte de manera notoria en la comunidad o región.
- Recibir testimonios vivos de empresarios que a través de su ejemplo de vida estimulen el aprecio de las habilidades que más contribuyen al éxito.
- Llevar a cabo talleres, simulaciones y organización de negocios escolares con participación de las familias y docentes.
- Difundir por medios audiovisuales visitas y eventos vinculados a la participación de los jóvenes en iniciativas emprendedoras.