

PROYECTO DE GRADUACION

Trabajo Final de Grado

DG

Un emprendimiento social

Kerima Recabarren
Cuerpo B del PG
24/07/14
Lic. en Negocios DC
Proyecto de Graduación
Empresas y Marcas

Índice

| | |
|--|------|
| Introducción | p. 4 |
| Capítulo 1. Realidad Nacional | |
| 1.1. La nueva Lima | p.8 |
| 1.2. Situación económica | p.9 |
| 1.2.1. La informalidad en el Perú | p.12 |
| 1.3. El rol de las MYPE | p.13 |
| 1.4. Cambios en el rol de la mujer | p.15 |
| 1.4.1. Mujeres en la economía informal | p.17 |
| Capítulo 2. Emprender | |
| 2.1. La empresa | p.20 |
| 2.1.1. La empresa social | p.23 |
| 2.2. El emprendedor | p.25 |
| 2.2.1. El espíritu empresarial | p.27 |
| 2.3. Cómo liderar una MYPE | p.28 |
| 2.3.1. La flexibilidad como necesidad | p.30 |
| 2.4. Equipos de trabajo | p.31 |
| 2.4.1. Formación de equipos | p.33 |
| 2.4.2. El proceso de formación de un equipo | p.35 |
| Capítulo 3. Sustentable, orgánico y ecológico | |
| 3.1. Del capitalismo a la sustentabilidad | p.37 |
| 3.2. Enfoques sustentables | p.40 |
| 3.2.1. El Valor Compartido | p.40 |
| 3.2.2. El Comercio Justo | p.42 |
| 3.3. Nueva tendencia: El consumo responsable | p.45 |
| 3.3.1. El consumidor responsable | p.47 |
| 3.4. Productos orgánicos | p.51 |
| Capítulo 4. El plan de negocios | |
| 4.1. Cómo hacer un plan de negocios | p.55 |
| 4.2. El mercado | p.57 |
| 4.3. Competencia | p.60 |
| 4.4. Producto o servicio | p.65 |
| 4.5. Marketing y ventas | p.69 |
| Capítulo 5. Dolce Grazzia | |
| 5.1. Sobre <i>DG</i> | p.73 |
| 5.2. Descripción del producto y servicio | p.75 |
| 5.3. Competencia | p.77 |
| 5.4. Equipo de trabajo | p.78 |
| 5.5. Marketing y ventas | p.80 |
| Conclusiones | p.83 |
| Lista de Referencias Bibliográficas | p.87 |
| Bibliografía | p.92 |

Introducción

Globalización, modernidad, capitalismo, sustentabilidad. Sin duda alguna los tiempos han cambiado y la forma de hacer negocios, también. Como prueba de ello, se percibe un aumento en el número de personas que toma conciencia respecto de su rol en el cuidado del planeta y en el desarrollo de la sociedad, inclinándose así por productos saludables que al mismo tiempo sean amigables con el medio ambiente y demandando que las empresas redefinan su actuación y adopten la posición de agentes responsables e interdependientes con la sociedad.

El presente trabajo se ubica en la categoría de Proyecto Profesional y pertenece a la línea temática de Empresas y Marcas debido a que la propuesta surge tras identificar elementos sociales, económicos y empresariales de la sociedad limeña que influyen en el crecimiento del país. Así, la autora del presente proyecto se ve motivada a idear alternativas dirigidas a mejorar la situación actual del Perú y a generar un cambio favorable y trascendente en la sociedad, de donde surge la alternativa de lograrlo a través de la creación de un emprendimiento social que al mismo tiempo genere Valor Compartido, participe del Comercio Justo y fomente el consumo responsable. De igual manera, el proyecto se ubica en esta categoría debido a la necesidad de profundizar y explorar documentación, bibliografía y toda información relevante que aporte al desarrollo del emprendimiento.

Dolce Grazzia (DG) pretende ofrecer a sus consumidores productos orgánicos, especialmente postres y helados artesanales, a través de un ambiente que promueva tanto el cuidado del medio ambiente como el bienestar integral de las personas, al tiempo de asumir una posición activa en el desarrollo del país que de igual manera favorezca a los *stakeholders* de la organización.

El objetivo central del proyecto consiste en elaborar un plan de negocios para el emprendimiento *DG*, el cual se implementará en la ciudad de Lima a causa del auge

económico que actualmente vive el Perú y a las oportunidades existentes para emprender. Para lograr lo mencionado, los objetivos específicos consisten en identificar y desarrollar los elementos inherentes a un plan de negocios, así como cuestiones básicas que permitan la materialización de *DG* tales como definir el público objetivo, definir el perfil del trabajador y caracterizar el mercado de los productos orgánicos.

Para llevar a cabo el presente proyecto, se realizó un estudio exploratorio y descriptivo que permitió conocer la situación actual del entorno y aportó información relevante para la realización de un estudio de mercado, el cual reveló las oportunidades que presenta el mercado orgánico en lima, los competidores que actualmente operan en él, las características de los consumidores potenciales, el análisis FODA del emprendimiento, entre otros. Para ello, mediante el empleo de técnicas cualitativas se relevó información de fuentes bibliográficas tales como libros, diarios, revistas; fuentes electrónicas como páginas de internet y blogs; material audiovisual como documentales y videos; y reportes estadísticos elaborados por instituciones reconocidas. Otra técnica cualitativa empleada fue la observación participante en locales de helados, postres y productos orgánicos con el propósito de tomar aquellos elementos que pudieran implementarse en el emprendimiento *DG*, es decir, que resultasen útiles para realizar un *benchmarking*.

En relación al contenido del proyecto, la información se organiza en cinco capítulos destinados a describir aspectos relevantes de la sociedad limeña, presentar conceptos teóricos relacionados al ámbito empresarial y a la sustentabilidad, exponer el mercado de productos orgánicos y desarrollar los elementos inherentes a un plan de negocios. Para tal efecto, en el primer capítulo se desarrolla el contexto del emprendimiento a través de la exposición de elementos claves del entorno, tales como las características de la sociedad limeña, la situación económica actual del Perú, el rol de la Micro y Pequeña Empresa (MYPE) y la situación laboral de las mujeres limeñas. El segundo capítulo se centra en la exposición de conceptos relacionados a la acción de emprender,

presentando así diferentes definiciones de empresa y ahondando en el concepto de empresa social debido a ser la característica central de *DG*; igualmente, se desarrollan los aspectos centrales que definen al emprendedor junto a su espíritu empresarial, sin omitir la importancia del trabajo en equipo y los aspectos básicos que deberán considerarse en el liderazgo de una MYPE. Seguidamente, el capítulo tres desarrolla los conceptos de sustentabilidad, Valor Compartido y Comercio Justo, enfoques socioeconómicos estrechamente relacionados y que marcan tendencia en la actualidad debido a su viabilidad y beneficios en el mediano y largo plazo. Asimismo se presenta la figura del consumidor responsable, que surge en contrapartida al rol del consumidor tradicional propio del capitalismo y quien se esmera por adquirir productos y servicios que no sean producidos a costa del medio ambiente, de la salud o en condiciones laborales desfavorables. Por último, se exponen las características, beneficios y situación de la agricultura orgánica y de los productos orgánicos, elementos centrales de *DG*. En el capítulo cuatro se presentan los componentes inherentes a un plan de negocios a modo de hacer un diseño correcto del mismo, entender su importancia y tener las herramientas teóricas que permitan elaborar el plan de negocios de *DG*. Finalmente, en el capítulo cinco se desarrollan los elementos del plan ya mencionado y se justifica la elección de los mismos, al tiempo de describir y explicar aspectos tales como la idea de negocio de *DG*, el producto y servicio que se ofrecerá, el perfil del equipo de trabajo, los proveedores, la competencia y el público objetivo al cual se dirigirá.

Al examinar la base de datos de la Universidad de Palermo a fin de confeccionar el estado del conocimiento, únicamente se halló un trabajo que planteaba el desarrollo de un plan de negocio y ninguno que abordara la creación de emprendimientos enfocados en comercializar productos orgánicos; no obstante, se identificaron trabajos que desarrollan ciertos aspectos y elementos que resultan pertinentes al presente proyecto profesional. Por ejemplo, el trabajo de Valverde (2010) titulado Del emprendimiento a la microempresa, se centra en indagar las barreras que existen en la conversión de una

producción artesanal a una microempresa, para lo cual propone el diseño de un plan de negocios que aunado a la gestión de una comunicación efectiva permita el éxito y desarrollo sostenido del emprendimiento. Por otro lado, a través del trabajo Empaque primario como estrategia de competitividad para las pymes exportadoras de América Latina, Navia (2009) enfatiza la importancia del diseño de empaques en la producción de alimentos manufacturados y a la vez resalta la situación actual de las Pymes, que suelen concentrar sus esfuerzos económicos y humanos en el funcionamiento del emprendimiento, descuidando aspectos relacionados al diseño. Por ello, se busca determinar si el diseño de empaques agrega valor al producto de las Pymes y si puede convertirse en una estrategia de competitividad para la exportación. En el trabajo de Mora (2013) titulado El diseño sustentable en los juegos didácticos, la autora propone el diseño de juguetes fabricados con materiales sustentables con la finalidad de fomentar prácticas ecológicas que permitan al niño aprender y entender la importancia de cuidar el medio ambiente, siempre a través del aprendizaje lúdico. Otro trabajo interesante es el Impacto del concepto de Responsabilidad Social Empresaria en el ámbito del Diseño Industrial argentino de Pagani (2012), quien expone los cambios percibidos entre la sociedad y las empresas, observándose que la primera no acepta más vínculos exclusivamente económicos, sino que exige un comportamiento socialmente responsable o también llamado Responsabilidad Sociedad Empresarial (RSE). Por último, en el trabajo Diseño de Vitrinas e Imagen de Marca, Pinto (2013) menciona la importancia de la imagen de marca y del diseño de vitrinas, entendidas como canales de exposición de productos que cumplen la función de detener al transeúnte y provocar su curiosidad por conocer más detalles sobre la marca. Así, el autor se empeña en entender las razones existentes para que los emprendimientos del centro comercial peruano Plaza Lima Norte no destinen recursos ni otorguen relevancia al diseño de sus vitrinas.

En virtud de lo expuesto, se espera que *DG* sea un emprendimiento social que promueva el bienestar integral de las personas a través de acciones concretas tales como velar por

el consumo adecuado de los clientes al brindarles productos orgánicos, entendidos como aquellos que se producen de forma 100% natural desde su fase inicial hasta la final; promover el cuidado del medio ambiente a través de distintas iniciativas y políticas laborales como por ejemplo, empleando *packaging* ecológico o vajillas biodegradables e implementando prácticas de reciclaje o políticas de cuidado de agua y ahorro de energía; contribuir al desarrollo de la sociedad limeña con la creación de puestos de trabajo dirigidos a mujeres de sectores menos favorecidos y a las que les resulte difícil insertarse en empresas formales debido a su falta de formación educativa o al incumpliendo de requisitos específicos solicitados por las mismas; y por último, participar del Comercio Justo al trabajar con agricultores de productos orgánicos ubicados en la sierra y selva del Perú, con el propósito de aumentar su demanda y favorecer su inclusión socioeconómica.

Capítulo 1. Realidad nacional

En el presente capítulo se describen aspectos sociales, económicos y laborales que revelan la situación actual del Perú y que permiten identificar las condiciones existentes para emprender, todo ello con el propósito de exponer el contexto actual de *DG*.

1.1. La nueva lima

Hacia el año 1940 y tras la Segunda Guerra Mundial, América Latina, el Caribe y algunos países en desarrollo fueron testigos del fin de la predominación del área rural sobre la urbana gracias a los beneficios de la modernidad y al desarrollo concentrado en ésta última, lo que motivó a gran número de habitantes a abandonar sus lugares de origen e iniciar una nueva vida en las ciudades. Para ese entonces, el Perú contaba con aproximadamente 6 millones de habitantes y su capital, Lima, sólo albergaba al 35% de la población total, poniendo en evidencia lo que Matos (2012) denominó como la división del país entre El Perú Oficial y el Otro Perú, en donde el primero aludía a Lima junto a su modernidad y centralización de poderes que beneficiaban a la minoría, mientras que el segundo estaba conformado por el resto de provincias totalmente relegadas, olvidadas y ajenas a los privilegios de los ciudadanos.

De acuerdo al mismo autor, este hecho derivó en uno de los acontecimientos más importantes del país, como fue la migración masiva de campesinos de todas las provincias hacia las pocas ciudades del Perú y en especial, hacia la capital, lo que no solo significó la movilización de aproximadamente 3 millones de personas en busca de desarrollo y bienestar, sino que también generó el rechazo de los ciudadanos quienes se sintieron invadidos por personas anteriormente excluidas y, en ese entonces, causantes de la transformación cultural de la Lima tradicional. Al mismo tiempo, la migración interna significó la expansión del casco urbano de la capital, pues ante su incapacidad de albergar al gran número de personas en la pequeña zona costeña, los nuevos habitantes

se apropiaron de terrenos desocupados e incluso cerros al norte, este y sur de la capital, consolidando así los llamados asentamientos humanos, barriadas y pueblos jóvenes. Cabe precisar que a causa de la expansión territorial, en la actualidad Lima se divide en cuatro sectores, a decir, Lima Norte, Lima Sur, Lima Este y Lima Centro, en las que parte de las barriadas se han constituido en importantes distritos al norte y sur de la capital, entre los que destacan San Juan de Lurigancho y Los Olivos.

Así, tras décadas de cambios y reestructuración, de acuerdo a cifras del Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI, 2013), para el año 2012 el Perú contaba con aproximadamente 30 millones de habitantes de los cuales el 75% vivía en la zona urbana y el 25% en la rural, con lo cual se está dando paso a la participación ciudadana de casi la totalidad de peruanos y a la consolidación de un país contrastado y pluriétnico.

1.2. Situación económica

Aparte de los cambios mencionados, la migración interna desempeñó un papel importante en la transformación económica del país, pues ante la falta de oferta laboral que respondiera a la nueva demanda, ésta se vio obligada a buscar medios alternativos para subsistir a través de la venta ambulatoria, realización de trabajos informales o la iniciación de un negocio propio. Como consecuencia, estas actividades dinamizaron la economía y según Arellano (2014), explican el crecimiento económico sostenido que atraviesa el Perú desde hace 20 años.

Al respecto, el Fondo Monetario Internacional (FMI) se refiere al Perú como un país con proyección dentro de Sudamérica gracias a su economía emergente y estable, explicada por su solidez macroeconómica, por la aparición de políticas en *pro* de la integración comercial y por las condiciones favorables para la inversión. En torno a ello, la Comunidad Económica para América Latina analizó la economía del Perú tomando como referencia el período del 2004 al 2011, a fin de brindar un comparativo anual del Producto

Bruto Interno (PBI) del país. De esa forma, a través de un análisis cuantitativo se observó una tendencia ascendente a pesar de haber obtenido el índice más bajo en el 2009 que sin embargo, no afectó el rendimiento de los años siguientes. (Pinto, 2013).

En este punto resulta necesario considerar otros factores claves en el crecimiento económico del país, entre los que destacan la estabilidad política que se vive desde el año 2000 y en la que se han tomado decisiones acertadas como la firma del Tratado de Libre Comercio (TLC) con Estados Unidos, la promoción de inversiones privadas y el fomento de la inclusión social. Igualmente, al ser destino de grandes corporaciones que ponen la mira en el Perú, ha contribuido a la generación de más puestos de trabajo y a la descentralización, que hoy en día es una realidad gracias a que las empresas han cambiado de paradigmas y percepciones respecto a los habitantes de provincia y han decidido apostar por el mercado interno, obteniendo resultados bastante favorables. Así, en la actualidad resulta habitual viajar a provincia y encontrar grandes centros comerciales, cines, restaurantes, marcas internacionales y cuanta actividad contribuya a la modernización de esas zonas, las cuales responden a un cliente cada vez más exigente y conocedor de sus derechos.

De igual manera, las condiciones favorables del país pueden percibirse en el auge de la industria inmobiliaria, causante del cambio de imagen de la capital gracias a la construcción de modernos edificios, casas, departamentos y residencias en todas las zonas de la ciudad, además de los grandes centros comerciales que dejaron de ser exclusividad de distritos acomodados y que cada vez ganan mayor presencia y dinamizan el mercado de Lima Norte, Lima Este y Lima Sur. Asimismo, resulta pertinente precisar que además de los factores mencionados, la industria del turismo y el excelente posicionamiento de la gastronomía peruana han desempeñado un rol importante en el crecimiento económico del Perú, lo que se refleja en la creación de más puestos de

trabajo, mayores ingresos monetarios al país y mayor presencia de inversiones locales y extranjeras.

Al respecto, Arellano (2014) observa que existe mayor capacidad de compra de los peruanos gracias al aumento de sus ingresos y al surgimiento de la llamada clase media emergente, conformada por los hijos y nietos de los migrantes y con características distintas a las de la clase media tradicional. Así, el autor plantea que el crecimiento económico y sostenido que se percibe en los últimos años se debe, entre otros factores, a esta nueva clase social que dinamiza la economía a través de negocios propios y que registra ingresos que superan en un 15% a los de la clase media tradicional, con lo cual, sus miembros pueden adquirir propiedades, autos y brindar a sus hijos educación de calidad impartida en colegios de prestigio. Por último, sostiene que la clase media peruana representa el 57% de la población urbana, de la cual el 39% pertenece a la clase media emergente y el 18% a la clase media tradicional.

En relación a ello, datos del Instituto Peruano de Economía (Pinto, 2013) revelan que el nivel de pobreza extrema disminuyó del 16% al 7% y el de pobreza no extrema del 37% al 19%, con lo cual varios peruanos pudieron salir de la pobreza y mejorar notablemente sus condiciones de vida. Sin embargo, todavía existe un importante grupo de personas que vive en condiciones precarias y que aún no percibe ingresos óptimos que les permitan cubrir sus necesidades básicas o acceder a servicios de salud, saneamiento y educación. Según datos de la misma fuente, el 81% de estas personas pertenecen a la zona rural versus el 19% que reside en la zona urbana.

Por consiguiente, es posible afirmar que si bien el progreso es notorio y el avance del país es una realidad, aún existen factores que limitan el crecimiento y desarrollo del Perú, tales como altos índices de corrupción, deficiencias en la educación, informalidad y estancamiento de la competitividad, por lo cual resulta conveniente el desarrollo e

implementación de estrategias destinadas a revertir las cifras y no limitar el avance percibido hasta la actualidad.

1.2.1. La informalidad en el Perú

El término *sector informal* fue introducido en 1970 como consecuencia de un estudio referido a actividades de bajos ingresos llevadas a cabo por personas sin formación que no encontraban trabajo asalariado tras su emigración del norte de Ghana hacia la capital. (Hart ,1973). En la actualidad, se sabe que el empleo informal se refiere a las personas independientes que trabajan en microempresas o en empresas no registradas, así como a los trabajadores que reciben un salario, más no las contribuciones que el empleador debería hacer por éste al sistema de protección social.

Para Alter (2012), la informalidad podría explicarse a través de los siguientes términos, a decir, sector informal, que alude a la producción y empleo en empresas pequeñas o no registradas que no realizan los pagos de impuestos ni aportes correspondientes al Estado; empleo informal, que se refiere a aquél sin protección legal y social; y economía informal, que abarca a todas las unidades, actividades, producción y trabajadores informales.

De acuerdo a Loayza,

La informalidad surge cuando los costos de circunscribirse al marco legal y normativo de un país son superiores a los beneficios que ello conlleva (...) En principio, los beneficios de la formalidad son la protección policial frente al crimen y el abuso, el respaldo del sistema judicial para la resolución de conflictos y el cumplimiento de contratos, el acceso a instituciones financieras. (Loayza, 2007, p. 50)

En el caso del Perú, el Banco Mundial (2012) estima que día a día 15 millones de personas realizan alguna actividad laboral y que de esa cifra, 11 millones se desempeñan en empleos informales, con lo cual se podría deducir que de cada diez peruanos, siete tienen un empleo informal. Por otro lado, Bastidas menciona que la explosión de la informalidad en el Perú podría explicarse a través de distintas causas tales como un

desajuste entre los altos costos que representaría mantenerse en la formalidad y la realidad económica de los empresarios; como producto de las migraciones rurales a las ciudades que impulsó a los migrantes a buscar o crear medios para subsistir; como secuela de la crisis económica que atravesó el Perú durante la década de 1980 y que ocasionó el despido de numerosos peruanos junto al desarrollo de las economías de supervivencia; y por una cadena de elementos claves como escasa seguridad laboral, evasión tributaria y ausencia de normas de trabajo. Bastidas (2008)

1.3. Las MYPE en el Perú

Como se mencionó al inicio del capítulo, una de las consecuencias de la migración campesina aunada a las limitaciones e incapacidad del gobierno por generar condiciones óptimas para los migrantes, fue la creación de negocios propios como medios de sobrevivencia y generación de ingresos, los cuales con el transcurrir del tiempo llevaron a la formación de Pequeñas y Medianas Empresas (PYME). Sin embargo, al ser el sector empresarial más importante del Perú, en el presente proyecto se expondrá la situación actual de las MYPE, siglas que identifican a las Micro y Pequeñas Empresas y que hacen referencia a “aquellas unidades económicas que realizan actividades de producción, extracción o brindan servicios bajo cualquiera de las formas de organización empresarial”. (Ministerio de la Producción, 2011, p.25)

En tal sentido y acorde al Ministerio de la Producción (2011) serán llamadas microempresas aquellas que registren ventas anuales que no superen las 150 Unidades Impositivas Tributarias (UIT= S/. 3,650 Nuevos Soles) y que cuenten con uno o máximo diez trabajadores; por el contrario, serán llamadas pequeñas empresas aquellas que generen ingresos entre 150 UIT y 1700 UIT, además de tener entre 10 a 100 trabajadores.

Para entender el importante papel que desempeñan las MYPE en el Perú, se expone que el porcentaje del empresariado nacional que ésta representa es del 99.4%, del cual, el 96.2% corresponde a las microempresas y el 3.2% a las pequeñas empresas. Asimismo, sus repercusiones económicas y sociales son de gran envergadura al emplear al 60% de la Población Económicamente Activa (PEA) y generar alrededor del 45% del PBI del país. (Pinto, 2013)

En cuanto a su ubicación geográfica, el Ministerio de la Producción (2011) revela que Lima concentra al 51.4% del total de MYPE y que el porcentaje restante se distribuye entre las provincias ubicadas en las regiones de la costa, sierra y selva del Perú, en donde ésta última sólo alberga al 6.1% del sector. También se aprecia que en las regiones que tienen bajos porcentajes de PEA, existe una mayor presencia de la población empleada en MYPE; por el contrario, a mayor porcentaje de PEA, menor cantidad de personas empleadas en MYPE debido a la existencia de otros sectores laborales tales como empresas medianas, grandes y el sector público e independiente. Por último, las actividades más desarrolladas por dicho sector son el comercio y los servicios, seguidas de la manufactura y construcción, agropecuaria, minería y pesca.

A pesar de la notable participación de las MYPE y de constituirse como la única forma de organización empresarial en algunas zonas del interior, el Ministerio de la Producción (2011) revela que el 72.7% de ellas registra ventas por debajo de las 13 UIT, cifra que representa un ingreso promedio mensual de S/. 3,900 Nuevos Soles así como una capacidad de acumulación insuficiente o nula que llevaría al empresario a destinar gran parte de su utilidad a los gastos de manutención de la empresa. Al mismo tiempo, las estadísticas revelan que de cada 10 MYPE, 8 fracasan durante sus primeros cinco años, principalmente por no contar con información actualizada, sólida y oportuna que facilite la toma de decisiones correctas para satisfacer competitivamente la demanda nacional e internacional.

En virtud de lo expuesto, en los últimos años el gobierno ha implementado políticas de integración comercial dirigidas a fomentar el desarrollo sostenido de estas empresas y revertir paulatinamente la situación mencionada a través de acciones concretas, de las que surge el programa denominado Cooperera Perú (Álvarez, 2012), cuyo propósito consiste en fomentar el crecimiento e integración de las MYPE a través de la venta de diversos productos tales como el cacao o el café a empresas privadas comprometidas con promover la actividad productiva y ampliar los beneficios del crecimiento industrial y exportador. Igualmente, el Ministerio de Producción creó la página web Crecemype (s.f.), en la que se brinda información útil y necesaria para los empresarios de las MYPE, como por ejemplo, requisitos detallados para la creación de empresas, beneficios de pertenecer al sector formal, modelos de planes de negocios, capacitaciones, directorio de entidades financieras, entre otros.

1.4. Cambios en el rol de la mujer

Durante las últimas décadas, el rol de la mujer sufrió cambios importantes influenciados por acontecimientos de gran envergadura como lo fue la modernidad, la liberación femenina y el avance tecnológico, el cual permitió el control de la natalidad y la postergación de la maternidad a través del desarrollo de métodos anticonceptivos y de tratamientos de fertilización. Como consecuencia, la mujer se despojó de su otrora máxima aspiración de convertirse en una buena ama de casa, de la actitud sumisa frente a los mandatos de sus padres y futuro esposo, y de su imposibilidad de emplearse en el trabajo que quisiera o de ocupar cargos de mando, para en la actualidad ser considerada pieza fundamental del desarrollo de la sociedad y obtener cargos directivos, liderar empresas, trabajar en entidades públicas o del Estado e incluso, asumir la presidencia de países como es el caso de Brasil, Chile o Argentina. En palabras de Guraieb “Casarse, encontrar al ‘hombre salvador’ ha dejado de ser la máxima aspiración. El desarrollo

personal y profesional se han convertido en proyectos que interesan a la mujer, que quiere ser independiente laboral y afectivamente” (2014, p. 52)

Delimitando el tema a América Latina y el Caribe, el Banco Mundial (2012) reveló que la gran cantidad de mujeres trabajadoras evitó que la pobreza extrema aumentara en un 30% durante la crisis del 2010 y señaló que los hogares en los que ambos miembros trabajaban, fueron menos vulnerables que aquellos en los que se dependía exclusivamente de los ingresos del hombre, ya que muchos de ellos perdieron sus empleos y con ello la posibilidad de mantener a sus familias.

En otro informe emitido por la misma entidad (Banco Mundial, 2011), se advierte que desde el año 1980, casi 70 millones de mujeres ingresaron al mercado laboral, con lo cual, la brecha entre ambos géneros se redujo más rápidamente que en cualquier otra región en desarrollo. En cuanto a educación, para el año 2011 la cantidad de mujeres en escuelas y universidades era mayor que la de los hombres y la tasa de escolaridad de las niñas igualó y en algunos casos revirtió a la de los niños. Por otro lado, la salud de la mujer latinoamericana presentó una mejora continua desde la década de 1980 y en el caso del Perú, se registró un descenso de la tasa de mortalidad de 268 a 81 muertes por cada 100,000 nacidos, así como en la tasa de fertilidad, pasando de tener 7 a 2.5 hijos por mujer.

Además, de acuerdo a cifras proporcionadas por el INEI (2012), en el año 2012 la PEA estaba conformada por 4 millones 552 mil personas, de las cuales, el 55.6% eran hombres y el 44.4% mujeres; sin embargo, el ingreso promedio mensual percibido por éstos era de S/. 1,308 Nuevos Soles frente a los S/. 896 que recibían las mujeres. Al respecto, un estudio realizado por la consultora internacional Mercer (Rojas, 2014), reveló la existencia de brechas salariales entre hombres y mujeres que ocupaban la misma posición, siendo del 2% en cargos de *Chief Executive Officer (CEO)* y 8% para posiciones gerenciales en las que incluso, la presencia de éstas sólo representaba al 9% del total y

la posibilidad de ascenso a posiciones de liderazgo, el 4%. En virtud de ello, la brecha salarial entre ambos géneros disminuye a medida que el nivel de preparación de la mujer es mayor, en tal sentido, mientras menor sea su preparación, mayor será la discriminación por sexo. Además, las mujeres en edad fértil deben enfrentar otro obstáculo debido a sus probabilidades de tener hijos y por consiguiente, ser percibidas como un costo adicional para el contratante.

Aunque la condición social de la mayoría de mujeres ha mejorado significativamente y el número de ellas en el mercado laboral va en aumento, existen ciertos obstáculos que impiden hablar de igualdad de género y que influyen al momento de elegir entre una mujer que debe dividir su tiempo entre el trabajo y los quehaceres de su hogar, y un hombre que es percibido, erróneamente, como un ser independiente y más comprometido con las responsabilidades de la empresa.

1.5. Mujeres en la economía informal

Bastidas (2008) advierte que si bien para las mujeres el trabajo puede constituirse en un medio para realizarse, ganar autonomía, poder y prestigio, también puede ser percibido y buscado únicamente como un medio para subsistir, como sucede con las mujeres que pertenecen a los niveles socioeconómicos más pobres del Perú y que tienen mayor presencia en el sector informal, pues al no contar con educación de calidad o educación superior sus posibilidades de cumplir con los requerimientos de las ofertas laborales y de constituirse en mano de obra calificada son limitadas, condición que las obliga a buscar otros medios para subsistir por ellas mismas o aceptar empleos precarios, temporales y de ingresos mínimos.

De acuerdo al mismo autor, la presencia de mujeres en el sector informal representa al 72% de la PEA femenina y supera al 65% de la PEA masculina quienes, realizando las mismas funciones, en promedio perciben ingresos superiores que las primeras. Al

respecto, a continuación se presenta el testimonio de una mujer que se desempeña en el trabajo agrícola temporal:

Los varones están ganando 15 soles por cinco horas también, ellos ganan un poquito más que nosotros porque dicen que ellos tiran lampas, raspan, siembran, bueno pero nosotros también lampamos pero a nosotros nos pagan 12 soles nada más, los jefes dicen que nosotras no tenemos fuerza para lampar como los hombres ni para rastrear, pero yo me preguntó por qué no vamos a tener nosotros fuerza pues igual que los varones hacemos el mismo trabajo. (Bastidas, 2008, p.10)

Por otro lado, Bastidas realiza una clasificación de los empleos informales que concentran al mayor número de mujeres, entre los que destacan las trabajadoras a domicilio, las trabajadoras domésticas, las ambulantes y las *temporeras*. En relación a las primeras, éstas suelen desempeñarse en la confección de prendas de vestir, artesanías o trabajos en cueros, teniendo como principales clientes a empresas que recurren a ellas a fin de evitar el pago de remuneraciones y beneficios fijos, capacitaciones y cargas tributarias. Asimismo, estas mujeres se caracterizan por no tener formación técnica o, en su mayoría, no haber recibido algún tipo de capacitación; trabajan en sus hogares en condiciones de hacinamiento y son responsables de la calidad de sus productos, debiendo asumir los costos de cualquier falla o deficiencia de los mismos.

En cuanto a las trabajadoras domésticas, se sabe que la mayoría es de origen serrano y debido a su nivel de pobreza, gran parte de ellas no finalizó sus estudios básicos. Además, son las más propensas a ser víctimas de racismo y maltrato ya sea psicológico, físico o acoso sexual; trabajan de 10 a 12 horas al día sin contrato ni beneficios sociales a pesar de que en la actualidad existe el Sindicato de Trabajadoras y Trabajadores del Hogar de Lima, así como agencias de trabajo que luchan por mejorar la situación.

Se conoce como *temporeras* a las mujeres que se desempeñan en el trabajo agrícola temporal, especialmente durante la época de siembra y cosecha y que son reclutadas a través de un sistema conocido como *enganche* que consiste en crear una barrera entre el productor y la trabajadora a través del uso de intermediarios, quienes a su vez son

responsables de establecer las condiciones de contratación y quienes pueden prescindir del trabajo de las mismas en cualquier momento. Aparte de la inestabilidad, las temporeras carecen de los mínimos derechos laborales, trabajan en condiciones precarias y sus jornadas pueden iniciar a las seis de la mañana y culminar a la seis de la tarde; en épocas de calor sufren de dolores de cabeza y en las épocas de lluvia pasan frío y no tienen protección. Al igual que en los casos anteriores, su remuneración es mínima y no acceden a los beneficios sociales que corresponden a los trabajadores del sector formal.

Por último, las trabajadoras ambulantes son aquellas que adquieren productos al menudeo o los preparan para venderlos en la vía pública, en donde generalmente deben pagar un derecho por el uso de la calle que puede anularse repentinamente al prohibirse o restringirse la venta en ciertas zonas. Asimismo, las ambulantes quedan expuestas al desalojo o decomiso de su mercadería, al robo de la misma por la proliferación de la delincuencia y a adquirir enfermedades como producto de trabajar en zonas contaminadas o manipular productos sin normas sanitarias.

A modo de conclusión, Bastidas sostiene que el trabajo informal acentúa las desigualdades, discriminación y empobrecimiento de las mujeres debido a las condiciones precarias, ausencia de seguridad social y beneficios relacionados con la protección de la salud. De este modo, se considera que la información recientemente expuesta resulta pertinente debido a que el equipo de trabajo de *DG* estará conformado por mujeres de sectores menos favorecidos, con lo cual se espera contribuir a la mejora de sus condiciones de vida a través de la oferta de un trabajo formal que les brinde condiciones laborales óptimas y oportunidades de crecimiento laboral y personal.

Capítulo 2. Emprender

En el presente capítulo se exponen los elementos relacionados a la acción de emprender, presentando así las diferentes concepciones de empresa y la definición de la empresa social que es a la que pertenece *DG*. Igualmente, se desarrollan los aspectos centrales que definen al emprendedor junto al espíritu empresarial, sin omitir la importancia del trabajo en equipo y los aspectos básicos que deberán considerarse en el liderazgo de una MYPE.

2.1. La empresa

La empresa, comúnmente conocida como un organismo que agrupa a un número determinado de personas para trabajar juntas en la producción de un producto o servicio dirigido a sus clientes, es un sistema abierto que depende y se relaciona con la sociedad en la que se encuentra inserta, debido a que toma elementos de ella, los transforma y los devuelve ya sea con fines lucrativos, sociales o una combinación de ambos. (Robbins y Coulter, 2010). Debido a su alcance, el concepto de empresa ha sido motivo de numerosos estudios, artículos, investigaciones e incluso, ha justificado la formación de carreras universitarias enfocadas en proporcionar conocimientos y herramientas empresariales para su adecuada administración, organización y funcionamiento, ya sea a través de la mirada del empresario, del consumidor o del trabajador. Por esta razón, resulta conveniente presentar las distintas perspectivas que intentan definir el significado de la empresa.

Al respecto, Urbano y Toledano (2008) sostienen que la empresa es una entidad que incluye a trabajadores independientes, empresas familiares o asociaciones que ejercen actividades económicas o sociales, y que además está conformada por una o más personas que organizan recursos humanos, técnicos y materiales con la finalidad de obtener utilidades o dar servicios a la sociedad. Para Robbins y Coulter (2010), esta entidad implica la figura de un empresario que realiza un conjunto de actividades para

producir e intercambiar bienes y servicios con el propósito de alcanzar un beneficio máximo o cuanto menos satisfactorio, resultando necesario contar con *inputs* tales como equipos de producción o materias primas que a través del proceso productivo se transformarán en productos terminados o *outputs* disponibles cuando el cliente los requiera. De igual manera, los autores consideran que los trabajadores de una empresa son actores principales para la realización de funciones tales como la administración, ventas, distribución de productos, entre otros.

Por otro lado, Gil (2010) menciona que es posible entender el concepto de empresa desde distintas perspectivas, destacando aquella que la define como unidad de beneficio, en donde su único sentido es el de generar un superávit económico a empresarios privados, excluyendo a las empresas públicas o asociaciones sin fines de lucro. Desde el punto de vista instrumental, la empresa es un sistema social que al integrar fenómenos económicos con subsistemas económico-sociales más amplios, se convierte en un instrumento que reúne los objetivos individuales y colectivos de todas las personas que participan en ella para representarlos en los objetivos empresariales. Por su parte, la perspectiva de la empresa como organización, sostiene que ésta está conformada por recursos humanos y materiales interdependientes que a través del esfuerzo conjunto persiguen un objetivo común.

Para Gutenberg (2000), la función de la empresa consiste en la realización de una actividad productiva o prestación de servicios en la que se combinan distintos factores de producción, a decir, los factores elementales, que aluden a la mano de obra, equipos y materias primas; y los factores dispositivos, conformados por el factor originario o también conocido como la dirección de la empresa, y los factores instrumentales que engloban la planeación, organización y control de la misma. Además de los aspectos mencionados, las empresas necesitan de recursos financieros que en algunos casos provienen del empresario, socios inversionistas o incluso de préstamos bancarios, los

cuales posibilitan la compra de los equipos, materia prima, pago de gastos generales y egresos resultantes de la fabricación del producto o prestación del servicio. Igualmente, la puesta en marcha de una empresa sugiere la elaboración previa de un plan de negocios a modo de tener un balance que permita maximizar los recursos con los que se cuenta y generar la mayor utilidad posible, asegurando así la rentabilidad de la misma.

Asimismo, para Morello (1994) resulta muy común e incluso necesario que las empresas realicen un diagnóstico de su situación actual a fin de conocer las fortalezas debilidades, amenazas y oportunidades (FODA) existentes en el macro entorno, el cual alude a elementos incontrolables por las empresas tales como políticas gubernamentales, estrategias de la competencia o las preferencias del mercado. Así, el FODA permitirá a las empresas tomar decisiones acertadas a través del desarrollo de estrategias orientadas a potenciar las fortalezas, mejorar las debilidades, hacerle frente a las amenazas y aprovechar las oportunidades que se presenten, todo ello en pos de asegurar la rentabilidad de la empresa o bien su permanencia en el mercado.

De todo lo expuesto, se puede deducir que al tratarse de un sistema abierto, la empresa se mantiene en permanente contacto con la sociedad e influye directamente en el desarrollo de la misma al generar puestos de trabajo, dinamizar la economía y proveer los productos y servicios que, en la actualidad, se perciben como necesarios para subsistir. Sin embargo, al mantener una relación interdependiente con la sociedad, las empresas también asumen la responsabilidad de ofrecer productos que no sean dañinos para las personas así como operar en condiciones adecuadas que no deterioren al medio ambiente ni generen utilidades a expensas del perjuicio de los consumidores y comunidades en las que operan, como sucedió con una empresa metalúrgica que hasta hace unos años operaba en la Oroya, Perú, y que ocasionó que ésta se posicionara como la quinta ciudad más contaminada del mundo debido al estado deteriorado del ambiente y a los altos índices de plomo encontrados en la mayoría de sus pobladores.

2.1.1. La empresa social

A causa de factores tales como los cambios originados por el calentamiento global, el creciente compromiso del ser humano con el cuidado del planeta y a la mayor exposición de la responsabilidad que tienen las empresas en la sociedad, hoy en día existen más consumidores con espíritu ambientalista que se inclinan por productos amigables con el medio ambiente y beneficiosos para salud, y que manifiestan simpatía y preferencia por las organizaciones que destinan recursos a liderar proyectos de mejora en la sociedad e iniciativas para un consumo más responsable.

Dentro de este marco y de acuerdo a la organización sin fines de lucro NESST (2013), aparece la figura de los emprendedores sociales cuyas iniciativas radican en generar un cambio trascendente en beneficio de la sociedad, algunos de ellos sin fines de lucro y otros impulsados por el deseo de contribuir a través de una propuesta de negocio rentable, teniendo la certeza de que es posible relacionar ambas ideas de forma complementaria.

Entonces, la empresa social se puede definir como:

Un negocio que resuelve un problema social crítico de manera sostenible (...) es también conocida como una “empresa de impacto”, “empresa sin fines de lucro”, “negocio con objetivo social” o “empresa generadora de ingresos” que opera con una doble línea de fondo, para generar rendimientos financieros y al mismo tiempo avanzar su misión social. (NESST, 2013)

Como se menciona, la idea de un emprendimiento social surge tras detectar problemas sociales que puedan ser abordados desde una mirada empresarial, a fin de darles solución mediante ideas innovadoras que permitan la participación en la lucha de un mundo mejor. A modo de ejemplo, el emprendimiento social Crepes & Waffles (Arango, 2003), se conforma por una cadena de restaurantes que se dedican a la comercialización de numerosas variedades de platos hechos a base de crepes, waffles y helados en los más de 50 locales que operan en Colombia y a través de franquicias presentes en varios

países latinoamericanos. Así, bajo la premisa de alimentar el alma y el espíritu, los fundadores decidieron contribuir a la sociedad colombiana mediante la contratación de trabajadoras jefas de hogar, madres solteras o víctimas de violencia a fin de insertarlas en el mercado laboral bajo una política de bienestar, en la que las trabajadoras participan de programas de salud, vivienda, educación, recreación, espiritualidad, capacitación constante y oportunidades que contribuyen tanto a su crecimiento personal como profesional. Después de 33 años en el mercado, Crepes & Waffles se ha consolidado como un modelo de empresa rentable que basa su éxito en estándares de calidad de vida, servicio al cliente, talento humano, productos y procesos, ofreciendo una alternativa equilibrada de comida sana, fresca y natural.

Validando el ejemplo anterior, el empresario social o también llamado fuerza transformadora, suele caracterizarse por comprometerse firmemente con su visión, desafiando modelos y sistemas tradicionales de empresas y operando en las partes más complicadas de los mercados en las que, en algunas oportunidades, supera las iniciativas públicas y privadas. (Urbano y Toledano, 2008). La situación descrita guarda estrecha relación con el concepto de responsabilidad social corporativa, entendida como:

El compromiso continuo de los negocios para comportarse de manera ética y contribuir al desarrollo económico mientras se mejore la calidad de vida de la fuerza de trabajo y de sus familias, así como la comunidad local y la sociedad en su conjunto. (*World Business Council for Sustainable Development, sf*)

Con la intención de clasificar a las empresas que participan en la administración verde, entendida como los esfuerzos realizados por empresas que consideran su impacto sobre el entorno natural, Robbins (1998) presenta un modelo que otorga distintas tonalidades de verde a los distintos enfoques que adoptan las empresas y que se explican a continuación. Así, el primer enfoque vinculado con el verde claro corresponde a las empresas que tienen poca sensibilidad ambiental y que sólo se limitan a cumplir las leyes y normas que se les solicita. Por otro lado, el enfoque de mercado representa a aquellas

que pretenden satisfacer las preferencias ambientales de sus clientes en cuanto a productos amigables con el ambiente se refiera, mientras que el enfoque de las partes interesadas alude a los intentos de una organización por cumplir las demandas ambientales de sus *stakeholders*, es decir, de todos los actores que participan en la empresa. Por último, el enfoque activista o verde oscuro, representa el grado más alto de sensibilidad ambiental, esto es, responsabilidad social, y es perseguido por las empresas que buscan activamente formas de proteger los recursos naturales.

2.2. El emprendedor

Los emprendedores son reconocidos por su alto dinamismo y asunción de riesgos, así como por sus ganas de cambiar el mundo y satisfacer su necesidad de logro, lo cual ha motivado a gran número de personas a poner en marcha ideas innovadoras que se concretaron gracias a las altas dosis de creatividad, pasión y convicción invertidas en el desarrollo de las mismas. Sin embargo, a pesar de haber existido desde tiempos antiguos, es en la actualidad cuando el rol del emprendedor ha ganado mayor protagonismo a causa de sus repercusiones en el ámbito económico y en el desarrollo de los países a los que pertenecen, al tiempo de haber sido objeto de diversos estudios orientados a conocer las motivaciones que los impulsan a realizar determinadas actividades, al igual que a descubrir si sus características son innatas o pueden ser aprendidas a través de la cultura o el entorno familiar.

En torno a ello, Drucker considera que los emprendedores son personas amantes del cambio, enemigos de la rutina y buscan descubrir las necesidades insatisfechas a fin de darles respuesta de forma creativa e innovadora. A modo de ilustración, menciona que un matrimonio que abre un negocio de tortas en su barrio con el único fin de generar ingresos, no puede ser considerado emprendedor ya que para ello debería realizar alguna modificación ya sea a través de la creación de una nueva demanda, satisfacción o servicio creativo e innovador. Drucker (1986). Para McClelland (1989), el emprendedor

prefiere situaciones en las que los resultados dependan de sus propias actitudes, esfuerzos y decisiones, lo que lo lleva a asumir la responsabilidad individual por los resultados obtenidos y a experimentar sentimientos de logro. Igualmente, toma riesgos en función de sus capacidades y no del azar, su pensamiento innovador lo lleva a evitar tareas fáciles, rutinarias y de poco esfuerzo y el dinero no es el fin central de sus acciones, sino una medida del éxito.

De acuerdo a Fromm:

“Mientras que el hombre ha pedido y logrado cada vez más derechos y más libertad, cuanto más gana en libertad (...) y cuanto más se transforma en individuo, tanto más se ve en la disyuntiva de unirse al mundo de trabajo creador o bien buscar alguna forma de seguridad que acuda a vínculos tales que excluirán su libertad y la integridad de su yo individual”. (Fromm, 2008, p.45)

A pesar de que el concepto de emprendedor está asociado a una persona que maneja su empresa de forma independiente, en las últimas décadas apareció la figura del *intrapreneur*, palabra que alude a los emprendedores que trabajan dentro de una organización y que son cada vez más requeridos por grandes empresas que empiezan a relegar el perfil del empleado tradicional para poner su atención en candidatos que, según Majdalani (2014), posean altos niveles de dinamismo, autonomía e innovación. Bajo esa premisa, Majdalani se refiere al *intrapreneur* como una persona con iniciativa para hacer cambios y lograr objetivos por encima de las estructuras y procesos existentes, identificando nuevas oportunidades de negocio y desarrollando ideas articuladas con las necesidades de la corporación.

Por consiguiente, las empresas que se enfocan en tales candidatos, se empeñan en generar entornos laborales apropiados en los que éstos puedan trabajar con libertad, al tiempo de minimizar los controles y volverse más flexibles para que no se limiten en el desarrollo de ideas y propuestas, con el fin de que logren su satisfacción personal y el máximo beneficio para la empresa. Para Tenazhina (2014), el *intrapreneur* es muy valorado debido a que permite marcar un diferencial en el mercado, por lo que el desafío

de las empresas consiste en generar el mejor ambiente para su desarrollo personal y profesional. No obstante, a diferencia de los emprendedores que se manejan con total autonomía, el *intrapreneur* debe ceder parte de su libertad y acomodarse a los tiempos ajenos, recordando que toda su energía e iniciativa deberán servir principalmente a la causa de la empresa. Por último, sostiene que las empresas que logren crear sistemas y culturas emprendedoras, gozarán de mejores oportunidades y tendrán una competitividad sustentable.

2.2.1. El espíritu empresarial

Uno de los debates que han surgido en torno al concepto de empresarialidad gira entorno a su relación con la cultura y al modo en la que ésta influye en la puesta en marcha de un emprendimiento. Dentro de este marco, un estudio de Sorman (1995) pretende vincular las variables mencionadas al revelar que si bien hay africanos emprendedores, esta actividad se ve influenciada por la cultura y sociedad al presentarse algunos elementos que atentan contra el éxito de los negocios e individualismo propios del capitalismo, como lo son el priorizar a la tribu o linaje y ostentar en los gastos. Sin embargo, numerosas investigaciones sostienen que, en mayor o menor medida, en todas las culturas existen personas emprendedoras y que las características del empresario pueden ser transmitidas y aprendidas mediante la difusión de la vocación empresarial, la asistencia en la creación de nuevas empresas y la capacitación a empresarios.

A modo de ilustración y como prueba de la importancia de fomentar un espíritu empresarial para lograr la competitividad y altos estándares de productividad de un país, hace algunos años Europa cayó en cuenta de la posición adelantada de Estados Unidos en referencia al incentivo de la empresarialidad, razón por la cual resolvió que en todas las escuelas y ámbitos educativos se destinaran recursos para inculcar desde temprana edad el espíritu empresarial y de esa forma acentuar las bases para una cultura empresaria.

De acuerdo a Urbano y Toledano, el espíritu empresarial es:

Una forma de pensar, razonar y actuar vinculada y suscitada por la búsqueda de una oportunidad de negocio. Su resultado es la creación, mejora, realización y renovación de (...) no sólo valor económico sino también social (...). En el núcleo del espíritu empresarial se encuentra un proceso incesante de búsqueda y/o reconocimiento de oportunidades de negocio, además de la intención de actuar de tal forma que permita aprovechar dichas oportunidades. (Urbano y Toledano, 2008, p.18)

Bajo esa concepción, el espíritu empresarial implicaría la motivación de su poseedor a buscar circunstancias y oportunidades en las que se puedan concebir productos o servicios con un diferencial o ventaja competitiva respecto a los existentes, en donde la innovación y continua renovación serían cruciales para el mantenimiento de una posición ventajosa. A su vez, Raich y Dolan (2009) sostienen que la práctica del espíritu empresarial se basa en tres elementos centrales, los cuales son la captura de oportunidades, la movilización de recursos y la generación de resultados, todos ellos centrados en la información, el conocimiento y el *know how* o saber hacer de los implicados en el proceso. Por otro lado, las entidades que fomentan el desarrollo del mencionado espíritu, participan en la satisfacción de lo que, acorde a la teoría de motivación humana de Maslow, serían las necesidades superiores del ser humano como son el logro de la autorrealización e independencia del mismo.

2.3. Cómo liderar una MYPE

Tal y como se abordó en el primer capítulo, las MYPE representan al sector económico más importante del Perú a causa de su reconocida participación en la generación de empleo, así como por convertirse en un medio eficaz para que gran número de peruanos puedan mejorar sus condiciones de vida. A este respecto, Andriani, Biasca y Rodríguez (2003), afirman que la misma dinámica se vive en todos los países de Latinoamérica, en donde las PYME se constituyen como el grupo dominante de la economía, responsable de generar la mayor cantidad de fuentes de trabajo así como de operar en mercados que resulten poco atractivos para las grandes corporaciones. En consecuencia, los autores

resaltan la importancia de implementar estrategias orientadas a velar por el desarrollo sustentable de estas empresas, con el objeto de prolongar el tiempo de su supervivencia e incrementar su competitividad en el sector.

En tal sentido, afirman que los emprendedores deben considerar aspectos que influyen directamente en el éxito de su emprendimiento, para lo cual resulta conveniente definir el marco de referencia y conocer el diagnóstico de su situación a través de la confección del FODA. Igualmente, recomiendan destinar tiempo a pensar en el producto o servicio que se desee brindar, así como a desarrollar y definir el elemento innovador o el diferencial de la empresa que le permitirá posicionarse en el mercado. A este respecto, los emprendedores deben dirigir sus esfuerzos a satisfacer y conocer los requerimientos de su público objetivo, lo cual les exigirá mantenerse actualizados e informados en cuanto a las preferencias, tendencias e incluso causas de insatisfacción de su *target*.

En cuanto al desarrollo del negocio, para Andriani (et al., 2003) resulta pertinente que los emprendedores identifiquen los medios adecuados para la distribución o prestación de servicios, además de la formación de un equipo de trabajo eficaz encargado de materializar la idea. En caso de no contar con capital propio, deberán considerar medios alternativos de financiamiento tales como entidades bancarias o socios inversionistas, para lo cual será conveniente buscar la asesoría de profesionales de distintas especialidades que participen en el desarrollo de planes, ya sea de negocios, recursos humanos, marketing, entre otros, a fin de presentar un proyecto organizado y sostenible que no resulte de mera improvisación.

Asimismo, los autores sostienen que en toda empresa existen actividades rutinarias y de gerenciamiento que abarcan a todas las tareas que se ejecutan cotidianamente como comprar, producir, vender, contratar al personal, entre otras, y a las que se denominan procesos. En virtud de ello, a través de un sistema que los japoneses llaman *Kaizen* y

que se refiere a la mejora continua que persigue una organización, es posible realizar las actividades de una empresa de forma eficaz y eficiente, para lo cual se involucra a los empleados en la formulación de propuestas o ideas orientadas a mejorar los procesos de trabajo, volverlos más productivos y optimizar los recursos sin necesidad de cambiar los estándares de trabajo o realizar inversiones monetarias.

Además, existen actividades de mejora denominadas como proyectos, los cuales se enfocan en generar innovaciones e implementar lo que la empresa necesita en un momento dado. Otro elemento a tener en cuenta es la formación de la política de la empresa, que incluye la misión, visión y valores de la compañía. (Andriani et al., 2003).

2.3.1. La flexibilidad como necesidad

El éxito de las PYME en la economía radica, en mayor medida, a su gran capacidad de adaptación frente a la aparición de nuevas demandas de los consumidores y a las tendencias que se avizoren en el mercado. Así, este hecho las hace merecedoras de adjetivos tales como empresas innovadoras, personalistas y flexibles, en donde este último término se refiere a su capacidad de cambiar de dirección o tomar un nuevo rumbo al previamente planteado de forma rápida y audaz, así como a su capacidad de hacer las cosas de forma diferente. De acuerdo a Urbano y Toledano (2008), existen criterios relacionados a la flexibilidad de las PYME, tales como tener empresarios con amplia visión y conocimiento sobre las capacidades de la empresa, en donde resulta muy común que los fundadores asuman el rol de directivos de la empresa con lo que sus personalidades e identidades afectarán considerablemente el desarrollo de las actividades y como consecuencia, a la rentabilidad de la misma. Otro elemento importante a considerar es el hecho de que la mayoría de las PYME contemplan estructuras organizativas simples y planas, con lo cual suelen estar conformadas por grupos pequeños de personas que trabajan en contacto directo con el fundador y que

pueden responder de forma más rápida ante las situaciones imprevistas debido a la ausencia de burocracia. Además, mencionan que el menor volumen de producción que manejan las PYME en comparación al de las grandes empresas, al tiempo de ofrecer productos o servicios que puedan adecuarse a necesidades o deseos específicos demandados por sus clientes, también contribuyen a elevar su grado de flexibilidad y capacidad de generar respuestas distintas ante un problema concreto, dando paso a las otras características centrales de este tipo de empresas como son la innovación y personalización

2.4. Equipos de trabajo

Toda empresa requiere de trabajadores que realicen actividades necesarias para la elaboración de productos o la prestación de servicios, razón por la cual, podría afirmarse que los empleados son pieza fundamental de toda organización a causa de su aporte físico e intelectual, los cuales hacen posible la existencia y desarrollo de las empresas. Si bien el trabajo es indispensable para la subsistencia del ser humano y desde siempre las empresas han sido conscientes de este hecho, se sabe que en la actualidad la posición del trabajador es más valorada gracias a que en la mayoría de casos han dejado de ser percibidos como personas independientes que únicamente realizan funciones a cambio de un salario, para hoy en día ser considerados miembros esenciales que influyen en el logro de objetivos y en la toma de decisiones de una organización, en las que incluso, pueden constituirse en el diferencial y ventaja competitiva de la empresa. Como prueba de ello, existen instituciones dedicadas a enfatizar las repercusiones y beneficios que un buen clima laboral tiene en el desempeño y productividad de una organización, y que además, funcionan como asesoras en temas concernientes a capacitación, motivación y reconocimiento de los trabajadores, como es el caso de la consultora internacional *Great Place To Work (GPTW)*.

Otro cambio importante sucedió en la década de 1960, cuando se empezó a popularizar la formación de equipos de trabajo como el mejor medio para alcanzar los objetivos de la empresa, modalidad que hoy en día forma parte de la filosofía de varias organizaciones que fomentan el trabajo en equipo, entendidos como entes dinámicos que de acuerdo a la pirámide de necesidades de Maslow, satisfacen la necesidad de pertenencia o referencia del ser humano. En torno a ello, en la actualidad resulta muy común hablar del *coaching* y de las habilidades necesarias que un líder debe tener para guiar a determinados equipos de trabajo, entendidos como “grupos cuyos miembros trabajan intensamente en un objetivo común y específico y utilizan su sinergia positiva, la responsabilidad individual y mutua, junto con sus habilidades complementarias” (Robbins y Coulter, 2010, p.244)

En este punto, es pertinente desarrollar dos conceptos parecidos e incluso empleados indistintamente pero que tienen ciertas características que difieren entre sí, a decir, equipos y grupos. Para Katzenbach y Smith (1996), un equipo se compone por un grupo reducido de personas que se reúnen para alcanzar un propósito específico a través de la interdependencia e interacción de sus miembros, las cuales permiten la formación de una identidad propia que los diferencia de los demás equipos, y donde el resultado del esfuerzo conjunto es mayor a la suma de los aportes individuales. Además, cada miembro es responsable de una determinada función o faceta del trabajo, por lo que las tareas se complementan y tanto la cohesión como la coordinación son aspectos relevantes que el líder del equipo deberá tomar en cuenta.

Según Robbins (1998), al igual que un equipo, un grupo de trabajo alude a un conjunto de personas que interactúan para compartir información, ayudarse en sus funciones y tomar decisiones; sin embargo, debido a que los miembros realizan tareas similares, éstas no se complementan sino que se adicionan; tampoco existe el compromiso a

realizar un esfuerzo conjunto y aunque suele haber proximidad física, los miembros son autónomos y responsables de su trabajo individual.

2.4.1. Formación de equipos

De acuerdo al libro Coordinación de equipos de trabajo (2007), existen distintos equipos de trabajo que según su estructura, funcionan mejor para lograr determinados fines o emplearse en situaciones específicas debido a sus características y métodos de trabajo. A continuación se explican los más utilizados y vale advertir que su elección dependerá de la decisión que tome la empresa, la cual deberá estar respaldada por la estrategia de la organización.

Así, el primer equipo en aparecer fue el especializado en la solución de problemas, conformado por 5 a 12 trabajadores de la misma área o departamento que se esforzaban por encontrar mejoras a las actividades laborales o buscar soluciones a problemas específicos referidos a la calidad, eficiencia y al ambiente laboral a través de ideas y sugerencias compartidas. A causa del limitado alcance y éxito de este tipo de equipo, se dio paso al equipo autodirigido, caracterizado por agrupar a empleados del mismo nivel jerárquico que asumen la responsabilidad parcial o total de un proceso del trabajo, incluyendo las etapas de planeación, programación, asignación de funciones y todas las actividades involucradas en el cumplimiento de la tarea, las cuales son interdependientes y demandan de miembros altamente capacitados para tomar decisiones correctas que beneficien tanto al equipo como a la organización. Por ello, el éxito del equipo dependerá del esfuerzo conjunto y del resultado colectivo.

Por último, los equipos interfuncionales o también llamados círculos de calidad, implican la participación de empleados de distintas áreas que se unen para trabajar en las debilidades de todo el sistema, a fin de dar soluciones conjuntas propuestas a partir de las diversas perspectivas e ideas de sus miembros. En torno a ello, investigaciones

revelan que existen ciertas condiciones y características que se observan en los equipos eficaces y que se deberán tener en cuenta a modo de lograr competentemente la actividad programada.

Al respecto, Robbins y Coulter (2010) sostienen que es fundamental que el equipo tenga pleno conocimiento de los objetivos trazados y que asuma el compromiso de realizar un trabajo conjunto, dedicado y esforzado en pos de alcanzar el éxito. Igualmente, éste debe conformarse por miembros competentes con habilidades técnicas e interpersonales que trabajen en un ambiente de confianza depositada en el carácter, integridad y lealtad de los demás, haciendo uso de una comunicación asertiva y eficaz, en la que los mensajes se entiendan rápidamente y en donde haya espacio para la retroalimentación. Asimismo, tanto la flexibilidad como las habilidades de negociación serán requeridas para distribuir las tareas y manejar conflictos o diferencias dentro de un clima de trabajo óptimo, en el que los miembros se apoyen mutuamente y construyan una estructura sólida bajo un liderazgo adecuado que evalúe el desempeño de los miembros del equipo a través de un sistema de medición claro y razonable, al tiempo que motive, incentive y recompense los logros resultantes del trabajo en equipo.

Por consiguiente, para lograr que un equipo sea eficaz (“Coordinación”, 2007), resulta indispensable integrar a miembros competentes que fomenten actitudes y conductas orientadas a lograr el máximo desempeño y logro de objetivos. De este modo, existen cualidades que definen al miembro ideal y que deberán considerarse al momento de formar un equipo de trabajo, poniendo especial atención en aquellos candidatos que manifiesten un espíritu de equipo que los lleve a despojarse del individualismo a fin de anteponer el interés colectivo al personal; que muestren respeto al líder y a sus compañeros, defendiendo sus opiniones con firmeza pero con tolerancia y asertividad; que contribuyan a la creación de un buen ambiente laboral así como a la resolución de conflictos que pudiesen suscitar; que sean leales y personas en la que sus compañeros

puedan confiar al cumplir con sus obligaciones, compromisos y asunción de errores; y que sea inconformistas e incansables en la búsqueda continua de mejorar tanto el trabajo individual como el del equipo.

2.4.2. Fases del proceso de formación de un equipo

Al ser entidades conformadas por personas, los equipos pasan por distintas etapas que se caracterizan por reflejar situaciones específicas que se dan entre los miembros así como por mostrar los distintos niveles de cohesión por los que atraviesa el conjunto. (“Coordinación”, 2007). Así, la etapa de formación u orientación representa al estado inicial de la formación de equipos en la que los miembros empiezan a conocerse y muestran bajos niveles de compromiso, expresión emocional e identificación con el equipo. Por consiguiente, las decisiones son tomadas por los miembros más dominantes y el nivel de información resulta escaso o confuso, dando paso a la incertidumbre sobre la finalidad del trabajo.

En la etapa de conflicto o insatisfacción, los miembros reconocen la existencia del equipo y la interdependencia e interacción dan paso a la creación de su identidad. Aunque la información empieza a ser más exacta, cada miembro quiere imponerse con sus formas de trabajo y resolución de conflictos, lo que genera tensión por la definición de roles, influencia y poder, así como el abandono de algunos de los miembros.

La etapa de organización o resolución, define los objetivos, roles y ámbitos de competencia y poder de cada miembro, lo que permite la formación de relaciones más sólidas en las que se reconoce y valora el aporte individual. Del mismo modo, la información se caracteriza por ser clara, la toma de decisiones se realiza en consenso y la confianza existente permite la resolución de conflictos en un clima óptimo.

La etapa de realización o producción alude al momento en el que tanto la estructura como los objetivos y los mecanismos de control, están completamente definidos y

aceptados por los miembros del equipo, quienes invierten altas dosis de energía en la ejecución de tareas a través de un clima de cooperación y satisfacción. Del mismo modo, la información es compartida, fluida y rápida y los miembros son capaces de anteponer los intereses personales por los del equipo. La última etapa es la de finalización y es atravesada únicamente por los equipos creados para la realización de un proyecto específico, razón por la cual al finalizar el mismo el equipo se disuelve.

La información recientemente expuesta es de especial interés para el presente proyecto debido a que *DG* es un emprendimiento social que, de acuerdo a la definición presentada, pretende resolver un problema social de manera sostenible al tiempo de generar ingresos persiguiendo una misión social. Asimismo, se considera que las trabajadoras de *DG* se constituyen como un diferencial competitivo de la empresa, razón por la cual, además de abocarse en construir un ambiente óptimo para el desarrollo y crecimiento de la fuerza laboral, se considera pertinente trabajar bajo la modalidad de equipos de trabajo como el mejor medio para integrar a las trabajadoras y lograr su compromiso con el logro de objetivos de *DG*. Igualmente, al tratarse de la puesta en marcha de un emprendimiento que adopta la clasificación de MYPE, resulta de vital importancia mantener la flexibilidad, fomentar la práctica de la mejora continua a la que se hizo alusión con la descripción del método *Kaizen*, y enfocarse en responder de forma rápida y oportuna a la demanda cambiante y exigente del mercado limeño.

Capítulo 3. Sustentable, orgánico y ecológico

Como se mencionó anteriormente, el mundo actual se caracteriza por encontrarse sumergido en una cultura capitalista que promueve las acciones de comprar, consumir y desechar, sin considerar los resultados negativos que surgen de un comportamiento que no da espacio para la reflexión y en el que el común de los consumidores no se preguntan qué sucede con todos los desechos de los productos que consumen o cuál es el impacto negativo de la producción de los mismos en el medio ambiente. Igualmente, la compra por impulso ha significado la adquisición de productos de consumo elaborados con sustancias químicas que, como se expondrá después, pueden convertirse en un peligro para el sistema endocrino de los seres humanos, situación que por muchos años pasó inadvertida debido a la falta de iniciativa de los consumidores por informarse acerca de los componentes de los alimentos que ingieren.

No obstante, con el paso del tiempo se observa que existe la mayor toma de conciencia de trabajadores y consumidores, quienes intentan preservar los recursos naturales que fueron explotados y mal administrados durante muchos años por las mismas empresas que, hoy en día, se ven obligadas a regular sus procesos de producción y reformular sus productos a fin de satisfacer la creciente demanda de alimentos saludables. Por consiguiente, la información que se presenta a continuación será útil para justificar la urgencia de crear más emprendimientos sociales que se orienten a generar Valor Compartido, que se sumen a la práctica del Comercio Justo y que fomenten el Consumo Responsable, tal y como pretende hacer el emprendimiento *DG*.

3.1 Del capitalismo a la sustentabilidad

A modo de profundizar y tal como sostiene Leonard (2009), existen detractores del capitalismo que lo califican como un sistema inviable debido a la linealidad de sus procesos que no parecen considerar que el planeta es finito y que por lo tanto, los

recursos con los que cuenta son limitados. Esta postura cobra sentido al conocer las implicancias de la denominada economía de materiales, la cual se compone de cinco procesos, a saber, la extracción, la producción, la distribución, el consumo y la disposición. La extracción se refiere a la adquisición, ya sea por medio de la deforestación, perforación o cualquier otra actividad que permita obtener un recurso natural, el cual se combinará con químicos sintéticos como parte del proceso de producción a modo de transformarse en un producto final que será distribuido en el mercado, en donde el consumidor pagará por obtenerlo, consumirlo y finalmente desecharlo.

Como consecuencia, Leonard (2009) menciona que durante las últimas tres décadas este sistema ha ocasionado el agotamiento de un tercio de los recursos naturales del mundo, así como la desaparición del 80% de los bosques y la forestación de 2,000 árboles por minuto solo en el Amazonas. Igualmente, el proceso de producción capitalista ha demandado el empleo de más de 100,000 químicos sintéticos en los alimentos fabricados, que también pueden ser entendidos como tóxicos que se concentran en el cuerpo del ser humano y que además de representar daños en la salud, han posicionado a la leche materna como el alimento que posee mayor concentración de tóxicos.

Si bien no siempre fue así, la cultura de consumo cobró fuerza después de la Segunda Guerra Mundial, cuando el economista Víctor Lebow puso de manifiesto su fin supremo:

Nuestra economía enormemente productiva...requiere que hagamos del consumo una forma de vida, que convirtamos la compra y la utilización de bienes en un ritual, que busquemos nuestra satisfacción espiritual, la satisfacción a nuestro ego, en el consumo...necesitamos que las cosas se consuman, se quemen, se desgasten, se sustituyan y se desechen a un ritmo cada vez más rápido. (Lebow, 2004, p.24)

A pesar de que el capitalismo sigue siendo el modelo económico que rige el mundo actual, el rápido decrecimiento de los recursos naturales, la creciente contaminación y el mayor conocimiento de sus efectos negativos, han dado lugar a la propuesta de un

sistema viable que paulatinamente gana más partidarios, la sustentabilidad. El especialista en Responsabilidad Social y Valor Compartido, Héctor Rocha (2014), sostiene que si bien es correcto asociar a la sustentabilidad con la ecología y la preservación del medio ambiente, ésta también alude a la integración armoniosa de las dimensiones sociales y económicas, en donde las empresas sustentables son aquellas que se esfuerzan por crear y distribuir la riqueza que surge como producto de la satisfacción de necesidades reales y que, al mismo tiempo, se enfocan en desarrollar a sus trabajadores y contribuir a la sustentabilidad de las comunidades en las que operan. También menciona que las empresas actuales son conscientes de las demandas de la nueva generación de trabajadores que no sólo buscan lograr fines monetarios, sino que además, se inclinan por laborar en empresas sustentables que beneficien a los demás.

La sustentabilidad considera ciertos criterios que deben estar presentes en las esferas de la economía, sociedad, ecología y política, todas ellas redirigidas y pensadas para cuidar el entorno y beneficiar al actor principal que el capitalismo ignoró, el ser humano. De acuerdo a la empresa social Amartya (s.f.), la economía podría ser sustentable al generar riqueza y distribuirla equitativamente, involucrando a todos los sectores sociales y empleando eficientemente los recursos naturales, al tiempo de reducir la dependencia de aquéllos que no se renuevan, descentralizar la capacidad productiva y mantener el equilibrio entre la producción y el consumo.

Desde el aspecto social, Amartya (s.f.) plantea que la sociedad sería sustentable a partir del uso responsable de la libertad humana, adoptando valores que se reflejen en actitudes y acciones armoniosas con la naturaleza y entre los miembros de la sociedad, en medio de un entorno que brinde igualdad de oportunidades para hombres y mujeres que tengan acceso a capacitaciones, educación de calidad y espacios laborales dignos y adecuados que les permitan tener calidad de vida. Desde lo ecológico, se daría al mantener el equilibrio dinámico de los ecosistemas, garantizando el funcionamiento

correcto de los ciclos ecológicos e interviniendo mínimamente en la naturaleza al usar eficientemente los recursos naturales y preservar la diversidad ecológica. Por último, la intervención de la esfera política generaría sustentabilidad a partir del desarrollo de estructuras democráticas que aprueben la participación de comunidades y regiones en la toma de decisiones, así como en la redistribución del poder económico y político a través de un marco jurídico que realice planes municipales y nacionales integrales, en los que se garantice el respeto a las personas junto al entorno en el que viven.

3.2. Enfoques sustentables

Además de lo mencionado, la sustentabilidad se interrelaciona con otros conceptos y perspectivas que si bien fueron planteados desde hace décadas atrás, se percibe que es en la actualidad cuando han ganado mayor popularidad y grado de aceptación. Por consiguiente, exponer estos enfoques contribuirá a entender las características inherentes al emprendimiento social *DG*, el mismo que pretende ser sustentable a partir del desarrollo de estrategias orientadas a la práctica del Valor Compartido, así como a la participación en el Comercio Justo y protección del medio ambiente, apostando así por una empresa que logre su permanencia en el mercado al tiempo que identifique debilidades de la sociedad y se esmere por contribuir en la resolución de las mismas, siempre desde una perspectiva sustentable.

3.2.1 El Valor Compartido

De acuerdo a Porter y Kramer (2010), el Valor Compartido se refiere al valor económico que se genera a partir del valor social que produce una empresa, esto, de acuerdo a la convicción de que una organización debe generar utilidades al tiempo que beneficia a la sociedad con la que interactúa, partiendo de la identificación de sus necesidades y deficiencias más profundas a modo de idear alternativas destinadas a darles solución y así volverla a reconectar con el ámbito empresarial.

Así, esta postura plantea que las limitaciones del entorno o de la comunidad en la que opera la empresa influyen en su productividad y generan costos internos adicionales tales como gastos por accidentes de trabajo o capacitaciones a trabajadores que surgen como respuesta a la baja calidad de la educación. Por consiguiente, la empresa debe incluir en su estrategia el desarrollo de políticas y acciones destinadas a redistribuir el valor económico en la sociedad, a modo de mejorar su productividad y afianzar las bases de su ventaja competitiva, las cuales se fortalecerán al reconstruir los productos y mercados, redefinir la productividad de la cadena de valor y desarrollar a los clústeres locales, lo que a su vez demandará a las empresas mantenerse en constante aprendizaje al buscar los caminos más adecuados para innovar y dar solución a los problemas existentes, empleando eficientemente los recursos con los que cuenta.

Mientras que el Valor Compartido debe ser sustentable y retornar ganancias a la empresa, Porter y Kramer (2010) mencionan que la RSE surge como respuesta a la presión de la sociedad que demanda que las empresas redefinan su rol y participan activamente en los problemas de la sociedad. Además, mencionan que la RSE se enfoca en cuidar la imagen y reputación de la organización, por lo que ésta destina un presupuesto para emprender acciones que no retornarán ganancias y que a largo plazo no serán sustentables.

A modo de ejemplo, un emprendimiento que practica el Valor Compartido es el del empresario social Jorge Gronda, quien solía viajar a las provincias de Salta y Jujuy para operar gratuitamente a las mujeres víctimas de cáncer uterino, enfermedad que representaba una alta tasa de mortalidad y que no era atendida eficientemente por el sistema de salud público ni privado. Años después, este emprendedor fundó la empresa social Ser que a través de la formación de una red de entidades que prestan servicios para la salud, ofrece calidad y excelente servicio a precios accesibles para personas de bajos recursos que viven en la provincia de Jujuy. Este modelo de gestión innovador e

inclusivo, visiona a una “sociedad incluida en un sistema de salud eficiente, transparente, cómodo y accesible” siguiendo la misión de “colaborar con el desarrollo humano sustentable, con la familia como pilar de la sociedad.” (Sistema Ser, 2014)

3.2.2. El Comercio Justo

El Comercio Justo es un modelo de negocios solidario, ético y equitativo que persigue la inclusión económica y social de los pequeños productores ubicados en África, Asia y América Latina. (SETEM, 2013). Así, el panorama actual que se pretende revertir inicia con la demanda de los mayores compradores, Estados Unidos y Europa, los cuales importan productos como el café, cacao, juguetes, ropa o artículos tecnológicos a través de negociaciones que entablan con los intermediarios, comúnmente empresas transnacionales que tienen sus sedes en los países enriquecidos y que realizan el 70% del comercio mundial a través de la dominación, desigualdad y perjuicio de los cultivadores.

Por ejemplo, según cifras emitidas por la entidad SETEM (2013), en la venta del cacao las empresas productoras y de publicidad obtienen el 38.8% de los ingresos, los comerciantes del producto se llevan el 33%, el transporte el 22% y los cultivadores sólo el 5,5%. Si la participación en las exportaciones mundiales de África, el Este y Sur de Asia y Sudamérica aumentaran en tal solo 1%, 128 millones de personas cambiarían considerablemente sus condiciones de vida al salir de la pobreza.

Por consiguiente, el Comercio Justo busca reducir la presencia de los intermediarios propios del sistema tradicional, quienes obtienen la mayor parte de las ganancias y que debido a su gran poder, determinan los precios de los productos así como las condiciones de producción y comercialización. Así, el Comercio Justo pretende reemplazar a los intermediarios por las familias, asociaciones o cooperativas de cultivadores a fin de integrarlos con los consumidores, con las organizaciones que

colaboran, compran y venden los productos y con las organizaciones que supervisan el cumplimiento del Comercio Justo.

Al respecto, la Organización Mundial de Comercio Justo lo define como:

Un sistema comercial basado en el diálogo, la transparencia y el respeto, que busca una mayor equidad en el comercio internacional prestando especial atención a criterios sociales y medioambientales. Contribuye al desarrollo sostenible ofreciendo mejores condiciones comerciales y asegurando los derechos de productores/as y trabajadores/as desfavorecidos, especialmente en el Sur. (Organización Mundial del Comercio Justo, sf)

Asimismo, establece que las organizaciones que trabajan bajo el mencionado modelo deben perseguir 10 principios básicos, entre los que se encuentra el crear oportunidades reales que permitan a los productores salir de la pobreza y poder sustentarse económicamente. Igualmente, se deben establecer relaciones democráticas con los productores en las que primen la transparencia y responsabilidad, al tiempo de procurar la estabilidad económica de estos últimos a través de relaciones comerciales de largo plazo en las que, de ser necesario, se otorgue un adelanto del 50% destinados a gastos de producción.

Además, se deben convenir precios entre las organizaciones y los productores a fin de que éstos reciban un pago justo que a su vez permitan que los productos se comercialicen a precios sostenibles, todo ello sin el consentimiento del trabajo infantil y/o forzoso. Del mismo modo, las entidades que practiquen el Comercio Justo deben comprometerse con la no discriminación, fomentando tanto la igualdad de género como la libre asociación sindical y proporcionando condiciones laborales seguras y saludables en las que se cumplan, como mínimo, con las legislaciones nacionales, locales y los convenios con la Organización Internacional de Trabajo (OIT).

Por otro lado, las organizaciones mencionadas deben facilitar el desarrollo de capacitaciones con el fin de aumentar los efectos positivos en pequeños productores a

través de actividades específicas orientadas a mejorar sus habilidades de gestión, capacidad de producción y su acceso a mercados locales o internacionales. Además, deben comprometerse en promocionar el Comercio Justo con la intención de informar y sensibilizar a las personas sobre las ventajas de este modelo y sobre la necesidad de justicia en el comercio internacional; y por último, deben comprometerse a respetar el medio ambiente a través de la producción sostenible de materias primas que involucren el empleo de técnicas productivas de bajo impacto, así como el uso de tecnologías que reduzcan el consumo de energía y minimicen las emisiones de gases y residuos sobre el medio ambiente.

De acuerdo al diario Gestión (2014), el modelo del Comercio Justo se inició en el Perú durante la década de 1990 por medio de la exportación del café y, en la actualidad, involucra a más de 70,000 familias que se dedican a la pequeña agricultura en diferentes zonas del país, las cuales están organizadas en 174 asociaciones o cooperativas que cultivan los 14 productos que tienen el sello de Comercio Justo, entre los que destacan el cacao, la panela, el mango y la palta. Además, el número de organizaciones de productores ha aumentado en un 16% respecto al año 2011, aunado a la mayor demanda que se ha fortalecido durante los últimos años y que ha conllevado al crecimiento significativo de la venta.

De este modo, la situación recientemente expuesta ha dado paso a una nueva forma de consumo que invita a las personas a despojarse de paradigmas y costumbres arraigadas propias del capitalismo, para paulatinamente adoptar hábitos de consumo más responsables que permitan al consumidor reflexionar sobre sus verdaderas motivaciones de compra, así como en el impacto real que tienen sus acciones en el estado actual del planeta y de la sociedad. Así, esta toma de conciencia ha motivado a un gran número de personas a querer asumir un papel activo y a adoptar lo que hoy en día se conoce como el consumo responsable.

3.3 Nueva tendencia: el consumo responsable

Para explicar este punto, a continuación se expone un ejemplo presentado por la entidad SETEM (2012) en el que describe la rutina de una persona que trabaja en una oficina y que tiene una posición económica promedio. En torno a ello, algunas de las actividades que esta persona podría realizar durante todo el día serían ducharse, asistir al trabajo en su propio auto, trabajar frente al computador, comprar alimentos envasados o algún producto a un precio bajo, ver televisión y volverse a acostar. Ahora bien, si se desglosan esas acciones rutinarias, se podría observar a la misma persona que antes de ducharse deja encendido el televisor y abre el grifo del agua de la ducha mientras que se lava los dientes en el lavadero.

Posteriormente, esta persona sale a trabajar en su automóvil que tiene capacidad para trasladar a cuatro personas más y, tras llegar al trabajo, enciende el computador e imprime información en hojas nuevas en lugar de utilizar las recicladas. Asimismo, durante todo el día se dirige varias veces al contenedor de agua y en todas las ocasiones bebe en vasos descartables diferentes que luego tira a la basura. Luego, al finalizar su jornada laboral, deja el monitor y la luz de la oficina encendidos en lugar de apagarlos y así ahorrar energía.

Seguidamente, camino a casa ingresa a un supermercado y decide comprar alimentos envasados para prepararlos en el microondas, además, adquiere un adorno a un dólar y decide llevárselo sin considerar que el precio bajo se debe a que fue producido por un niño que trabaja en condiciones precarias en algún país en desarrollo. Finalmente, al llegar a casa enciende todas las luces, el televisor y su computador portátil antes de dirigirse a la cocina a preparar sus alimentos.

Como se puede apreciar con el ejemplo anterior, el capitalismo ha instaurado la creencia de que el valor personal del ser humano se mide por las cantidades que éste consume y que el éxito dependerá de la satisfacción plena del individuo, quien busca su mayor comodidad sin contemplar las repercusiones que tienen sus acciones sobre el entorno. Igualmente, este sistema económico plantea que un mayor consumo producirá mayor riqueza y que, como consecuencia, las empresas prosperarán y podrán generar más empleo, que se traducirá en más capacidad para consumir y producir más riqueza, formándose así una espiral consumista que no tiene en cuenta que los recursos del planeta son finitos y que este modelo tiende a endeudar a la sociedad. (Conciencia eco, 2011)

En contrapartida, surge la propuesta de un consumo responsable que, acorde a Amartya (2011), se refiere a la intención de adquirir un producto de acuerdo a su impacto ambiental y social, además de las variables tradicionales de precio y calidad. De acuerdo a ello, se podría mencionar que:

Para enfrentar los problemas sociales y ecológicos es fundamental una actitud activa en el consumo. El consumo responsable refleja el hecho de ser conscientes de las repercusiones sociales, económicas y ambientales que genera nuestra actitud como consumidores. Un consumo consciente y responsable, orientado al fomento de actividades satisfactorias para la naturaleza y personas, es una gran contribución y decisivo instrumento en el mercado. (Masterc, 2013)

Además, Cantos, Guillemant y Peirón (2002), mencionan que existen ciertos criterios que rigen el consumo responsable y que el consumidor podría considerar, como por ejemplo, preguntarse si la compra que se pretende realizar está motivada por la satisfacción de una necesidad real o si sólo se trata de una compra impulsiva, al tiempo de reflexionar en si la forma en la que se administra el dinero guarda coherencia con los principios del adquirente y en si se está participando en minimizar la explotación de materias primas a través de acciones tales como intercambios, reparación o reutilización. Otros criterios

serían informarse sobre las implicancias sociales o medioambientales de los productos que se compran y adquirir bienes más saludables y duraderos.

Una empresa que promueve la sustentabilidad, el consumo responsable y que se orienta a generar el Valor Compartido, es la marca de cosméticos Natura (2014), que elabora sus productos a base de la biodiversidad botánica brasileña y que emprende acciones tales como no realizar pruebas de productos en los animales, emplear *packaging* ecológico, fomentar el reciclaje entre los consumidores con la comercialización de repuestos, que alude al contenido de los productos en una presentación distinta a la del envase original con el fin de que los compradores reciclen el envase adquirido en compras anteriores. Asimismo, la marca destina recursos económicos adquiridos de una de sus líneas de producto para invertir en programas de educación en siete países latinoamericanos en los que tienen participación.

3.3.1. El consumidor responsable

Para Fraj y Martínez (2002), el comportamiento del consumidor responsable es un fenómeno complejo que incluye variables internas como son los valores, ideas, personalidad o actitudes de las personas y, por otro lado, variables externas que al mismo tiempo podrían influir en las internas, como son la publicidad, los grupos sociales y la familia. Para consumir responsablemente, los consumidores atraviesan por un proceso de compra responsable conformado por una serie de pasos que siguen hasta adquirir el producto. Así, este proceso inicia con la etapa de antecedentes de compra, en la que influye el autoconcepto del ciudadano o la percepción de eficacia.

En relación al primer elemento, la decisión de compra será motivada por los valores personales de los consumidores bajo la premisa de que éstos compran lo que son, de esa forma, aquellas personas que piensen tener obligaciones o responsabilidades hacia los demás, demostrarán ser más proclives a la compra responsable que aquellos que no

compartan esa creencia; asimismo, los temas de interés y motivaciones para actuar diferirán de acuerdo de cada persona debido a que los consumidores están concientizados en distintos temas, encontrándose así grupos que apoyan variadas causas como son los derechos laborales o la defensa de los animales. Por otro lado, la percepción de eficacia alude a la compra motivada por la creencia de que al hacerlo se logrará un cambio favorable en las circunstancias, y se refuerza cuando los consumidores notan que existen otras personas comprando con la intención de lograr el mismo objetivo, al igual que cuando se obtiene información sobre los resultados de esa acción.

La siguiente fase del proceso corresponde a la adquisición de información por parte de los consumidores sobre el comportamiento de la marca y las acciones realizadas por las empresas en pro de la sociedad y del medio ambiente. A este respecto, estudios revelan que debido al esfuerzo que representa el buscar, procesar y recordar la información, los consumidores que asuman un mayor grado de compromiso con la sociedad y que consideren tener una obligación ética que cumplir, destinarán más tiempo y esfuerzo a la búsqueda de información; sin embargo, aquellos clientes que estén fidelizados con una marca, no invertirán tiempo en conocer si ésta es socialmente responsable o no. Además, la información brindada por fuentes formales o informales tales como estudios o comentarios de conocidos acerca de las actividades emprendidas por la empresa, influirán en la mayor disposición que tengan los consumidores por comprar de forma responsable.

Antes de adquirir un determinado producto, el proceso de compra responsable presenta la penúltima etapa conocida como la valoración de alternativas, que consiste en un análisis económico, social y medioambiental del producto. Entonces, el consumidor que procura comprar responsablemente podría basar su decisión de compra en sus valores y en las expectativas éticas de la empresa, así como en los beneficios resultantes de su compra. Sin embargo, el precio desempeña un papel fundamental pues aun cuando

exista la intención de comprar responsablemente, la mayoría de consumidores no están dispuestos o no tienen las posibilidades de pagar más por un producto de este tipo.

Además, Solé (2003) considera que la cultura es un factor muy importante e influyente debido a que ésta es un indicador del estado de la sociedad y determina tanto el consumo como las acciones de marketing que ejecutan las empresas que operan en ella. A modo de ejemplo, se pueden mencionar las mitologías de la modernidad que se adhieren a la cultura occidental en aspectos tales como la alimentación, influyéndola a tal punto que más que ser considerada como una necesidad fisiológica, en la actualidad ha adquirido un nuevo patrón de consumo con la aparición de los productos *light* o la preocupación por llevar una dieta que contenga productos naturales. La influencia de la cultura también se percibe en los esfuerzos de las personas por dejar el papel pasivo o receptivo de lo que ocurre en el entorno, a fin de convertirse en partícipes y hacedores del cambio, así como en el mayor compromiso de las personas respecto al cuidado del planeta que ha derivado en la necesidad de tener más contacto con la naturaleza, dando origen al fenómeno del ecologismo basado en la protección del planeta y en la correcta administración de los recursos naturales.

Por otro lado, existen dos formas en las que los consumidores manifiestan su rechazo o desaprobación ante ciertas acciones emprendidas mayoritariamente por las empresas. A la primera de ellas se le conoce como *presión en positivo* y apunta a las campañas iniciadas por consumidores que intentan presionar a las empresas a través del envío de cartas, postales o protestas en la calle, con la intención de cambiar ciertos aspectos de su comportamiento. Un ejemplo claro sería la campaña contra la deforestación de selvas tropicales organizada por *Greenpeace*, la cual logró que la multinacional IKEA se comprometiera a utilizar madera de bosques que fueran explotados sosteniblemente. Otra campaña liderada por la misma organización, consiguió el apoyo de 400,000 personas que presionaron en positivo a la reconocida empresa Procter & Gamble para

que se comprometiera a no fomentar la deforestación de los bosques de Indonesia con el propósito de proteger el hábitat de algunas especies en extinción. (Greenpeace, 2014)

El segundo tipo de campaña se conoce como *boicot* y se define como:

Una práctica organizada que consiste en negarse a comprar, vender o mantener cualquier otra forma de relación comercial o de otra índole con una empresa o institución a la que se responsabiliza de actividades moralmente reprobables. Se trata de una medida de presión para que dicha entidad cese aquellas de sus prácticas que violan los derechos humanos o que tienen probados impactos sociales, laborales, económicos o medioambientales. (Garay, s.f.)

Como se puede apreciar, el consumidor tiene poder para elegir qué productos consumir, qué causas apoyar y qué acciones emprender para modificar la actuación de las empresas, con el objetivo de fomentar un consumo responsable que incluya técnicas de producción sustentables orientadas a preservar los recursos naturales y limitados del planeta, al tiempo de apoyar iniciativas destinadas a lograr una sociedad más igualitaria y justa en la que todas las personas puedan desarrollarse, autosustentarse y conseguir calidad de vida.

Retomando el ejemplo con el que se inició el presente subcapítulo, un consumidor que busca ser responsable y cooperar para un cambio positivo, podría emprender acciones concretas tales como ahorrar el agua y energía en sus actividades rutinarias, ofrecerse a compartir su auto con la finalidad de reducir las emisiones de CO₂, emplear papel reciclado siempre que sea posible, informarse acerca de las condiciones en las que fueron fabricados los productos que desea adquirir, consumir alimentos saludables que provengan del Comercio Justo y que sean orgánicos, entre otros.

Como se aprecia, cambios que aparentemente se perciben como pequeños o insignificantes, pueden generar un gran impacto si se considera que éstos se ejecutan durante los 365 días del año. Bastaría comprobarlo con comparar mes a mes la cifra del recibo de agua o de luz.

3.4. Productos orgánicos

DG es un emprendimiento social que busca comercializar alimentos orgánicos, especializándose en la elaboración de postres y helados artesanales. Por consiguiente, a continuación se presenta información relevante a los productos orgánicos, mencionando sus características, beneficios y situación actual de este mercado.

Los productos orgánicos, ecológicos o biológicos, son aquellos que proceden de la agricultura orgánica, la cual se diferencia de la tradicional por no emplear fertilizantes o pesticidas sintéticos en sus cultivos. También pueden proceder de la ganadería orgánica que se encarga de criar a los animales en ambientes abiertos y libres de estrés, sin inyectarles hormonas para su rápido crecimiento y alimentándolos adecuada y naturalmente. Ambas técnicas contribuyen a disminuir la carga química del ambiente, al igual que la contaminación del suelo, agua y atmósfera a través de métodos productivos que mitigan la erosión de los suelos, benefician la biodiversidad y emplean eficientemente los recursos naturales. (TVC Network, 2011)

En torno a ello, la Federación Internacional de Movimientos de Agricultura Biológica (Chávez y Krause, 1997), establece que un producto orgánico resulta de la agricultura orgánica que cumple con las normas estipuladas por dicha entidad, con lo cual, aquello que se certifica como orgánico no es el producto en sí, sino el sistema de producción de la finca en la que se desarrolla la agricultura ecológica, que se rige por lineamientos culturales y éticos fundamentados en el desarrollo sustentable y no por reglas técnicas. Al respecto, el desarrollo sustentable implica la capacidad de satisfacción de necesidades de la generación presente sin afectar la de generaciones futuras.

Acorde con Chávez y Krause (1997), para adquirir la certificación orgánica no basta con omitir el uso de los agroquímicos que ésta prohíbe, sino que además, el inspector encargado de visitar la finca evaluará aspectos tales como si el proceso contempla medidas contra la erosión de suelos, si existe contaminación en el procesamiento del

producto, si se emplea abono orgánico, si existe un control biológico de las plagas y un manejo correcto de los desechos, entre otros. Además, la evaluación también considera el método que se emplea al finalizar la producción agrícola, esto es, la forma en la que los alimentos son procesados, empacados, transportados y almacenados, y si tales técnicas omiten el uso de preservantes, colorantes o aditivos artificiales, al tiempo de ser eficaces en la retención de su máximo valor nutritivo.

De acuerdo a los autores mencionados, debido al crecimiento mundial del comercio de productos agropecuarios, la certificación orgánica tiene el propósito de ayudar al consumidor a identificar los productos que cumplen con las características ecológicas que éste desea, al tiempo de garantizar la calidad de su proceso productivo. De ese modo, la evaluación para la certificación orgánica, que en promedio dura tres años, es realizada por una organización independiente y ajena a los intereses de los productores o comerciantes, que corrobora que los sistemas, prácticas y técnicas empleadas por el agricultor correspondan a las normas de producción ecológica.

Igualmente, la agricultura orgánica se basa en principios tales como cuidar y respetar los componentes biológicos, físico-químicos y ambientales del llamado agroecosistema, manteniendo una relación armoniosa con el ser humano al tiempo de conservar la variedad vegetal de cultivos y animales en la producción de alimentos. De igual modo, la agricultura orgánica debe reciclar los nutrientes provenientes del suelo, así como la materia orgánica vegetal y animal; fomentar el manejo físico y biológico de plagas y enfermedades de los cultivos, maximizando la utilización y conservación del agua y suelo a través de su manejo eficiente; y revalorar e integrar a la agricultura el conocimiento y experiencia de los campesinos.

Por otro lado, la agricultura orgánica aumenta la diversidad del agroecosistema y de la producción, permitiendo así obtener mayor estabilidad ecológica, económica y mejorar la condición del suelo; asimismo, maximiza el empleo de los recursos locales con la

intención de disminuir la dependencia de insumos externos. Otras ventajas de la agricultura ecológica son el reciclaje de materias orgánicas que permite conseguir ciclos bioquímicos cerrados y el fomento del trabajo familiar comunitario.

En cuanto a la salud, debido a la omisión de químicos y organismos genéticamente modificados, los productos orgánicos presentan mayor concentración de nutrientes que permiten proteger al sistema inmunológico así como beneficiar la salud en el corto, mediano y largo plazo. Al respecto, investigaciones revelan (Infosalus, 2014) que los enzimas de ciertos pesticidas utilizados en la agricultura convencional, aumentan el riesgo de desarrollar la enfermedad de Parkinson en personas que presentan determinadas variantes genéticas.

Sin embargo, Chávez y Krause (1997) sostienen que debido a factores tales como costos de producción, de certificación, estructura comercial y menores cantidades de producción, en la actualidad, los productos orgánicos superan el precio promedio de los productos convencionales, encontrándose diferencias de incluso 100% más, lo cual genera el rechazo de compra de algunos consumidores que no están dispuestos a pagar un precio alto por adquirirlos, tal y como se expuso en la etapa de valoración de alternativas del proceso de compra del consumidor responsable. Del mismo modo, para aquellos consumidores que no estén ligados a la cultura orgánica, las características organolépticas y de calidad tienen mayor valor que la composición química o proceso de producción de los alimentos, con lo cual deciden adquirirlos sin considerar el costo beneficio que tienen los productos orgánicos en el medio ambiente y en la salud. En torno al tema, estudios de la Universidad de Colorado sostienen que la demanda de productos orgánicos es alta siempre y cuando el precio no supere excesivamente el de los convencionales.

En relación al consumo de alimentos orgánicos en el Perú, Mario Campodónico (2014), ejecutivo de la empresa Cencosud, afirma que en la actualidad se percibe que los

peruanos están tomando mayor conciencia de la importancia de alimentarse bien, por lo cual, la cadena de Supermercados Wong ha decidido lanzar una línea de productos orgánicos que si bien aún registra porcentajes de venta bajos, se espera que pronto gane mayor número de clientes apoyados por la tendencia mundial del consumo basado en el medio ambiente.

Validando esa información, el director de la Asociación Nacional de Productores Ecológicos (ANPE), Moisés Quispe (2014), afirma que en el año 2013 la demanda de productos agroecológicos creció 8% y se incrementaría en un 10% para el presente año. Asimismo, hoy en día existen ecoferias reconocidas por comercializar productos orgánicos, como es el caso de la bioferia ubicada en el distrito de Miraflores que desde hace más de diez años ofrece variedad de alternativas orgánicas a cargo de los propios productores o emprendedores que fomentan el consumo de productos saludables y amigables con el medio ambiente, con lo cual se está dando paso a un consumo más responsable en el que participan los productores, comerciantes y consumidores.

Capítulo 4: Plan de Negocios

Si bien el emprendedor se caracteriza por ser decidido, tener iniciativa y por las altas dosis de pasión que invierte en cada uno de sus proyectos, sería erróneo pensar que su animadversión con la rutina se traduce como improvisación o toma de riesgos asumidos exclusivamente por el instinto.

El objetivo central del presente proyecto consiste en desarrollar un plan de negocios para el emprendimiento *DG*, razón por la cual se considera oportuno identificar los elementos inherentes a un plan de negocios a modo de obtener amplia información sobre cada uno de los componentes, lo que a su vez permita el desarrollo conceptual y posterior aplicación en la práctica de cada componente de *DG*.

4.1. Cómo hacer un plan de negocios

Para entender las implicancias de un plan de negocios, se comenzará explicando el concepto de planeación. Así, Drucker (2006) sostiene que el fin del proceso de planeación consiste en enfrentar la incertidumbre del futuro si se considera que sólo una parte del mismo es desconocida, mientras que la otra puede conocerse e incluso preverse a través de la preparación de la empresa, la cual deberá tomar tres tipos de decisiones, a saber, definir los objetivos que se desean lograr, esto es, la situación que se espera conseguir; definir uno o más cursos de acción, es decir, los caminos o estrategias que seguirá la organización para alcanzar el objetivo; y definir los medios de comunicación, que implica reconocer los recursos que serán necesarios para alcanzar la meta.

En cuanto al negocio, su definición abarca a los productos, servicios, mercados y clientes de la empresa junto a su misión, que esclarece la necesidad del mercado que la empresa se empeña en satisfacer. (Amauro, 2008). De acuerdo a Sebastián Escorne, un plan de negocios es “una metodología que sistematiza e integra las actividades que serán

necesarias para que una idea de negocio se convierta en una empresa y que desprende unas expectativas que demuestran que es rentable". (Escorne, 2009) Entonces, en un plan de negocios se presenta un resumen de las etapas y actividades que la empresa planea realizar, al tiempo de presentar las metas concretas junto a un aproximado de la inversión necesaria y las acciones específicas para generar ganancias y tener rentabilidad.

De acuerdo a información del portal de emprendedores desarrollado por la empresa Claro Perú (2013a), un plan de negocios se divide en etapas que inician con el resumen de la idea de negocio, la cual debe presentarse en forma atractiva y clara para que el lector se interese en seguir leyendo el siguiente apartado denominado como empresa y persona, en donde se cuenta la historia de la empresa o cómo surgió la idea de negocio junto a las habilidades de gestión de la persona que liderará el emprendimiento. Seguidamente, en la etapa de análisis del mercado, se exponen datos referidos al ritmo de crecimiento del target elegido además de la descripción de la competencia y la presentación de la ventaja competitiva del negocio propuesto, con lo que se da paso a la instancia de producto o servicio, en la que se describen detalles referidos a los costos y precios tentativos, proceso de fabricación, canales de distribución y las características que marcarán la diferencia y resultarán atractivas para el público elegido.

Por su lado, la sección de promoción y ventas alude a la forma y el lugar en el que se comercializarán los productos y servicios de la empresa, además de explicar un plan de contingencia en caso algo no salga como lo previsto. Por último, en la etapa de información financiera, se detalla la cantidad necesaria para iniciar el negocio, resumiendo todos los ingresos y egresos proyectados para el primer año y en cuánto tiempo se recuperará lo invertido.

Acorde a Bermúdez (s.f.), uno de los resultados que se espera obtener con un plan de negocios es atraer la atención de inversionistas o posibles socios, para lo cual, el autor

elabora una regla que deberá seguir todo plan orientado a conseguir que los actores mencionados se interesen por la idea de negocio. Así, la regla denominada *STOP*, estipula que un plan debe ser sugerente tanto en el diseño del exterior como en la estructura del interior, considerando aspectos tales como la portada, el papel, el índice, tipo de letra, el resumen ejecutivo, entre otros.

De igual manera, el plan debe ser tentador al incitar al lector a hacer cálculos y a evaluar las oportunidades de entrar en el negocio, para ello, la información presentada debe ser concisa, clara y con lenguaje sencillo. Por otro lado, un plan debe ser ocurrente y dinámico, esto es, presentado con creatividad siempre que la idea lo permita y a través de soportes tales como diapositivas o videos que faciliten la lectura y ayuden a diferenciarlo. Por último, un plan debe ser preciso y explícito, resaltando la importancia de la claridad de la información y de la pertinencia de incluir datos importantes e ideas claves desde el inicio de la presentación.

En virtud de lo expuesto, un plan de negocios funciona como una carta de presentación de la empresa ante la mirada de posibles inversionistas, también facilita la confección del FODA del proyecto y permite tener una mirada más objetiva de las posibilidades de lograr el éxito en el mercado en el que se planea ingresar. (Claro Perú, 2013b)

4.2. El Mercado

El mercado es el ambiente en el que se concentran la oferta y demanda, es decir, en donde interactúan todos los compradores reales y potenciales de un producto con todas las alternativas dirigidas a satisfacer deseos específicos de los actores mencionados. Cabe precisar que los consumidores potenciales son aquellos que están dispuestos a comprar un producto determinado y tienen los recursos para pagar pero aún no se han convertido en clientes reales. (Bonta y Farber, 2002)

De acuerdo a Amauro (2008), los emprendedores deben prestar especial atención a las amenazas y debilidades del mercado, el cual representa sólo una parte del macroentorno en el que también participan la situación económica, las acciones del gobierno y los avances tecnológicos. Debido a la importancia de los actores que conforman el mercado, a saber, el objetivo o consumidores y el enemigo o competidores, resulta necesario dedicar esfuerzos al desarrollo de una estrategia que se oriente a exponer los movimientos y tendencias del mercado, identificando las situaciones que se deben enfrentar y las que se pueden servir de inspiración.

Además, el emprendedor debe concentrarse en los participantes del mercado a través de la evaluación y seguimiento de los movimientos de la competencia en aspectos tales como participación de ventas, volumen de producción, facturación, características de los productos ofrecidos, fortalezas y debilidades de los competidores más cercanos, facilidad de ingreso de nuevos participantes y de productos sustitutos. Por otro lado, deberán considerarse las tendencias, movimientos y condiciones de los compradores reflejados en la cantidad y distribución geográfica de los mismos, poder adquisitivo, poder de negociación, comportamiento de los compradores, es decir, sus actitudes, preferencias, expectativas, estilos de vida, entre otros.

Desde el aspecto geográfico, para Fischer y Espejo (2004) existen diferentes tipos de mercado, tales como el internacional; el nacional; el regional; el mercado de intercambio comercial al mayoreo, que se conforma por las áreas en donde las empresas comercializan al mayoreo; mercado metropolitano que tiene lugar dentro y alrededor de una ciudad grande; y mercado local, que se realiza en una tienda establecida o centros comerciales ubicados dentro de una zona metropolitana.

Asimismo, mencionan que es posible dividir el mercado de acuerdo al tipo de cliente, de donde surge el mercado del consumidor caracterizado por la adquisición de bienes y servicios para uso personal; el mercado industrial o del productor, conformado por

personas o instituciones que compran productos, insumos o servicios a fin de producir otros bienes y servicios; el mercado del revendedor, en el que participan personas o instituciones que obtienen ganancias al revender o alquilar bienes y servicios; y finalmente el mercado del Gobierno, que se constituye por los organismos del Gobierno o del sector público que compran bienes o servicios que les permitan realizar sus funciones principales.

Para Romero (1997), el mercado también se puede clasificar de acuerdo a la competencia, encontrándose así el denominado mercado de competencia perfecta que se caracteriza por ofrecer bienes y servicios indiferenciados y por tener tantos compradores y vendedores que ninguno de ellos puede influir en el precio del mercado. Otra clasificación es la del mercado monopolista, conformado por la presencia de una única empresa que fabrica o comercializa un producto o servicio a causa de las barreras de entrada que enfrentan los nuevos competidores al no contar con un recurso clave que es propiedad de una empresa exclusiva, al existir regulaciones que conceden la exclusividad de producción a una determinada empresa, o a los altos costos de producción.

El siguiente mercado es el de competencia imperfecta, que representa un estadio intermedio entre los otros dos mercados expuestos y que a su vez se divide en el mercado de competencia monopolística, en donde existe gran número de empresas que ofrecen productos similares mas no idénticos; y el mercado de oligopolio, en donde hay pocos vendedores con muchos compradores y que resulta ser perfecto cuando las pocas empresas comercializan un producto homogéneo e imperfecto cuando las mismas empresas venden productos heterogéneos.

La última clasificación basada en la competencia es la del mercado de monopsonio, que surge cuando la cantidad que demanda un solo comprador es considerablemente elevada en relación a la demanda total, lo que le otorga un alto poder de negociación

que le permite regular la demanda e intervenir en el precio; asimismo, dentro de esta clasificación pueden surgir distintos tipos de mercado tales como el duopsonio, formado por dos compradores que ejercen poder para regular la demanda; el oligopsonio, que agrupa a tan pocos compradores que cualquiera puede influir en el precio; y la competencia monopsonista, que agrupa a pocos compradores que compiten entre ellos a través del ofrecimiento de favores a los vendedores tales como créditos, asesoría técnica, publicidad, entre otros.

La última clasificación de mercado que resulta pertinente al presente proyecto, es la realizada de acuerdo al tipo de producto elegido. Así, se puede identificar al mercado de productos o bienes que son demandados por empresas, organizaciones o personas que solicitan productos tangibles, mientras que el mercado de servicios se caracteriza por concentrar la demanda de actividades, beneficios o satisfacciones que son intangibles.

Por otro lado, el mercado de ideas se centra en la demanda de nuevas y buenas ideas destinadas a influir en la competitividad de las instituciones que las solicitan y que están dispuestas a pagar por el desarrollo de una campaña publicitaria, el diseño de un nuevo producto, entre otros. El mercado de lugares alude a las instituciones o personas que quieren comprar o alquilar un lugar específico para instalarse o construir, así como a las personas interesadas en visitar otros lugares motivados por distintas razones.

4.3. Competencia

Los competidores pueden ser definidos como aquellas empresas que se orientan a satisfacer la misma necesidad de los consumidores que el negocio en cuestión, resultando fundamental identificar a los competidores primarios y analizarlos en aspectos tales como sus estrategias, objetivos, fuerzas, debilidades y capacidad de reacción. Los competidores pueden reunirse en grupos estratégicos caracterizados por seguir la misma estrategia en un mercado específico y el previo análisis de los mismos será de gran

utilidad para las nuevas empresas que desean ingresar al mercado, debido a que éste les proporcionará información respecto al grado de dificultad de las barreras de entrada en cada grupo estratégico, así como los competidores claves que se encuentran en cada uno de ellos. (Kotler, 2004)

Tras haber reconocido a sus principales competidores y estrategias que éstos desarrollan, la empresa debe esforzarse por entender el fin que persigue cada una de esas empresas y el impulso que determina sus comportamientos, considerando el supuesto que sostiene que las empresas difieren en cuanto a la importancia que le dan a las utilidades de corto plazo y que cada una de ellas tiene una combinación de objetivos diferentes en cuanto a su rentabilidad, participación en el mercado, flujo de efectivo, liderazgo tecnológico y de servicio. (Kotler, 2004)

Igualmente, Kotler (2004) menciona que existen seis posiciones competitivas que una empresa puede adoptar de acuerdo a su actuación en el mercado, las cuales son, dominante, fuerte, favorable, sostenible, débil y no viable. En la posición dominante, la empresa tendrá la capacidad de controlar el comportamiento de sus competidores y contará con varias opciones estratégicas, mientras que en la fuerte, la empresa podrá emprender acciones independientes que no pongan en riesgo su posición a largo plazo sin importar las acciones de sus rivales.

En la favorable, la empresa poseerá una fortaleza que puede aprovechar, así como una buena oportunidad para mejorar su posición, sin embargo, en la posición sostenible, las empresas podrán seguir operando en el mercado con oportunidades limitadas de mejorar su posición y su condición dependerá de la voluntad de la empresa dominante.

Finalmente, en la situación débil, la empresa presentará una actuación insatisfactoria y sólo tendrá la oportunidad de mejorar o salir de la industria, a diferencia de la posición no viable, en la que no existirá ninguna oportunidad para mejorar.

Si bien se podría pensar que identificar a los competidores de un sector es tarea fácil, esta creencia podría cambiar si se considera la existencia de competidores potenciales, que resultan ser más peligrosos que los reales, y que tal *miopía de producto* podría significar la desaparición del negocio. Asimismo, el autor elabora una clasificación de los competidores que participan en un mercado con el propósito de identificarlos, prever sus acciones y desarrollar estrategias que permitan actuar acertadamente o minimizar el impacto en el propio desempeño.

De acuerdo a ello, el competidor rezagado es aquel que no reacciona rápidamente frente a las acciones de sus rivales debido a factores tales como pensar que tienen la fidelidad de sus clientes, falta de recursos para reaccionar o demora en identificar las tácticas de sus rivales. Por otro lado, el competidor selectivo es el que decide ante qué estímulos actuar, pudiendo hacerlo, por ejemplo, ante el recorte de precio de sus competidores más no ante las campañas de publicidad.

En cuanto a los competidores tigres, estos se caracterizan por reaccionar rápida e intensamente ante las acciones de sus rivales a modo de impedirles avanzar en las ventas o ganar presencia de marca. Por último, el competidor aleatorio es el que reacciona en determinadas situaciones sin exhibir un patrón predecible y compitiendo solo en ciertas circunstancias.

Según Porter (2009), existen cinco fuerzas competitivas que están presentes en todos los sectores industriales y que las empresas deben tomar en cuenta para asegurar su rentabilidad. La primera de ellas es la rivalidad entre los competidores que se refiere al grado de competencia que existe entre las empresas de un sector industrial, siendo las tácticas más empleadas las referidas al precio, la publicidad, la introducción de nuevos productos y el incremento en el servicio clientes. Asimismo, las empresas deberán evaluar el número de competidores que hay en el sector y el nivel de crecimiento del

mismo, las barreras de salida del sector que podrían ser restricciones gubernamentales, activos especializados y costes fijos de salida.

La siguiente fuerza se conforma por los competidores potenciales quienes ingresarán al sector dependiendo de determinadas barreras de entrada como las economías de escala, que podrían obligarlos a producir en gran escala en medio del desconocimiento de las acciones de sus competidores y posibles consumidores; la diferenciación del producto, que alude a las empresas que ya operan en el sector, que tienen fidelizados a sus clientes y que están perfectamente diferenciadas, razón por la cual los nuevos competidores se verían forzados a invertir grandes gastos en publicidad; la necesidad de capital, que implica grandes desembolsos de capital destinados a financiar campañas de publicidad, instalaciones de producción o investigación y desarrollo; los costes cambiantes, que podrían ser altos al desconocer los nuevos materiales que supondrían probar y evaluar a un nuevo proveedor; el acceso a los canales de distribución, que podrían estar en manos de un reducido grupo de mayoristas suponiendo así una ventaja para las empresas establecidas; las desventajas en costes independientes de las economías de escala; que se refieren a las ventajas de las empresas ya establecidas como por ejemplo, el acceso favorable a materias primas, productos con procesos productivos patentados y curva de aprendizaje o experiencia.

La tercera fuerza competitiva es la amenaza de productos sustitutos, requiriendo de mayor atención aquellos que presentan precios inferiores al promedio del sector, que están sujetos a mejoras en su desempeño o utilización y que se producen en sectores que obtienen altos rendimientos. Por su parte, el poder negociador de los compradores se refiere al grado de influencia que tienen éstos sobre el precio o calidad del producto, adquiriendo más poder cuando su volumen de compra representa un gran porcentaje de la venta total, cuando los productos son indiferenciados y existen proveedores

alternativos o cuando los compradores representan una amenaza de integración debido a su capacidad técnica y financiera para producir el mismo producto.

La última fuerza corresponde al poder negociador de los proveedores, que alude a su capacidad de elevar precios o reducir la calidad de los productos o servicios a partir de determinadas circunstancias tales como encontrarse dentro de un grupo reducido que ofrecen ese producto o servicio, no tener ningún cliente realmente importante debido a la existencia de varias empresas del mismo sector, ofrecer productos diferenciados y tener la capacidad de llevar a cabo una integración hacia adelante.

De igual manera, Porter (2009) menciona que un aspecto importante a tener en cuenta en el desarrollo de la estrategia de la organización, es la forma de competir. Para ello, el autor reconoce la existencia de las estrategias competitivas genéricas, las cuales se refieren a las acciones ofensivas o defensivas que adoptará una empresa para crear una posición defendible en un determinado sector industrial y enfrentarse exitosamente a las cinco fuerzas competitivas mencionadas.

Así, la primera estrategia es la del liderazgo total en costos, la cual implica la construcción de instalaciones que permitan producir eficientemente grandes volúmenes, al tiempo de posibilitar la reducción de costos a través de la experiencia, estrictos controles de costo y de gastos indirectos, y la minimización de costos en ciertas áreas como servicio, fuerza de ventas y publicidad. Como resultado, se logra que la empresa obtenga rendimientos superiores al promedio de las que operan en el mismo sector industrial, sin descuidar la calidad y el servicio del producto que es ofrecido.

La segunda estrategia es la de diferenciación que, como su nombre indica, permite que el producto o servicio de una empresa se diferencie en el mercado a través de algún elemento o característica que sea percibida como única, como por ejemplo, el diseño o imagen de marca, la tecnología empleada, la calidad del servicio al cliente, la cadena de

distribuidores, entre otros. De igual manera, esta estrategia permite obtener una posición defendible ante las cinco fuerzas competitivas, al tiempo de proporcionar cierta seguridad ante los ataques de los competidores debido a la lealtad de sus clientes y a su menor sensibilidad frente al precio.

Por último, la estrategia del enfoque o alta segmentación implica delimitar el mercado para enfocarse en un grupo de consumidores en particular, un segmento de la línea del producto o un mercado geográfico. Por consiguiente, cada política funcional y cada esfuerzo que realice la empresa se orientarán a servir muy bien al segmento elegido, diferenciándose así por satisfacerlo mejor que los competidores o por lograr costos inferiores a ellos.

4.4. Producto o servicio

Un producto se define como “todo aquello que se ofrece en el mercado para satisfacer un deseo o una necesidad” (Kotler, 2004, p.) y pueden dividirse en productos físicos, servicios, personas, lugares, experiencias, eventos, organizaciones, información e ideas, los cuales presentan las cinco dimensiones que conforman la jerarquía de valor para el consumidor. Esta jerarquía inicia con el nivel fundamental en el que se presenta el beneficio central del servicio o producto que se pretende adquirir, por ejemplo, el beneficio central de pagar por una habitación de hotel sería el descanso que espera tener el huésped o el de aquel que compra un taladro, sería la posibilidad de hacer agujeros.

El siguiente nivel implica convertir ese beneficio central en un producto básico, de esa forma, el cliente que paga por la habitación de hotel esperará encontrar elementos físicos como una cama, un baño o toallas. Posteriormente, ese producto básico se transforma en uno esperado que tendrá atributos y características esperadas por los clientes, como por ejemplo, encontrar sábanas limpias, seguridad y agua caliente en un hotel. En el cuarto nivel se presenta el producto aumentado con el cual se apunta a superar las expectativas

de los consumidores y en el quinto, el producto potencial, que incluye las innovaciones y mejoras que el producto podría tener en el futuro.

De acuerdo a su duración y tangibilidad, Kotler (2004) menciona que los productos pueden clasificarse en tres grandes grupos conformados por los bienes perecederos, bienes duraderos y los servicios, en donde los primeros hacen referencia a los bienes tangibles que se pueden consumir en una o pocas ocasiones como la cerveza o el jabón y que, a causa de su frecuencia de uso, la estrategia adecuada consiste en aumentar su disponibilidad en el mercado y aplicar un reducido margen de ganancia. Por el contrario, los bienes duraderos son adquisiciones tangibles que pueden usarse en varias ocasiones como es el caso de la ropa o de una heladera, y que debido al mayor margen de ganancia y necesidad de garantía, precisan más venta personal y servicios. Al respecto, el último grupo conformado por los servicios, alude a los productos intangibles, variables y perecederos que exigen un mayor control de calidad o credibilidad del proveedor debido a su inseparabilidad del mismo, como sucede con un servicio de asesoría legal o un corte de cabello.

De igual manera, existen bienes de consumo clasificados en función de los hábitos de compra de los consumidores, de los que se desprenden los bienes de conveniencia, los bienes de compra, los de especialidad y los no buscados. Los de conveniencia son aquellos que se adquieren con frecuencia, inmediatamente y con el mínimo esfuerzo del comprador; a su vez, se subdividen en los productos de uso común, como por ejemplo, la crema dental; los bienes de impulso, que se adquieren espontáneamente y sin esfuerzo de búsqueda; y los bienes de emergencia, que se obtienen cuando surge una necesidad imprevista como la necesidad de un paraguas en medio de una tormenta. Por otro lado, los bienes de compra son aquellos artículos que el consumidor emplea para realizar comparaciones de calidad, precio y estilo durante el proceso de selección y adquisición del producto; igualmente, estos se subdividen en bienes de compra homogéneos,

considerados por los compradores como similares en calidad pero considerablemente diferentes en precio como para justificar su adquisición; y bienes de compra heterogéneos, que presentan características diferentes que son más importantes que el precio.

Los bienes de especialidad aluden a los productos que poseen características exclusivas bajo marcas reconocidas y que son demandados por un grupo suficiente de compradores que están prestos a realizar un esfuerzo para adquirirlos, además, los clientes de estos bienes no realizan comparaciones de producto y solo invierten su tiempo en buscar a los vendedores, los cuales no requieren tener una ubicación estratégica más si un fácil acceso. En cuanto a los bienes no buscados, son aquellos cuya necesidad el consumidor desconoce o no piensa adquirir y que demandan gran esfuerzo de marketing y el apoyo del personal de ventas, como por ejemplo para la compra de un detector de humo.

Asimismo, los productos de una empresa pueden agruparse de acuerdo a ciertos criterios basados en su función similar o alguna característica en común como el precio, target, canal de comercialización o distribución, en cuyo caso adoptan el nombre de línea o cartera de productos. También es posible hacerlo a través del llamado mix de productos, que agrupa a todos los productos de la empresa independientemente de sus funciones o características. Por ejemplo, el mix de productos de la marca Samsung incluiría a sus electrodomésticos, productos de computación, audio, fotografía, entre otros.

Otro aspecto relevante en la concepción de un producto, es el ciclo de vida por el que atraviesa un determinado bien y que inicia con la etapa de introducción o lanzamiento, en donde los esfuerzos de marketing se dirigen a presentarlo al mercado y a crear recordación en los consumidores; la siguiente es la etapa de crecimiento, en la que se pretende aumentar al máximo la participación en el mercado y crear interés en el target elegido; en la etapa de madurez, se busca generar altas utilidades y mantener la posición ganada en el mercado; y en la de declinación, se busca reducir gastos a causa de la

reducción de las ventas al tiempo de obtener los beneficios máximos de la marca del producto.

Para finalizar, Amauro (2008) explica que los productos y mercados son los elementos centrales de la matriz de Ansoff, la cual es una herramienta que resulta útil para estudiar, entender, planear o administrar el crecimiento de una empresa. Así, esta matriz presenta cuatro estrategias empresariales orientadas al crecimiento, las cuales son, penetración en el mercado, desarrollo de mercado, desarrollo de producto y diversificación.

En la primera de ellas, los esfuerzos de una empresa se orientan a intensificar el consumo de productos existentes en un mercado tradicional de la empresa, con lo cual, el objetivo perseguido es el de generar más ingresos con los mismos compradores a través de acciones tales como el lanzamiento de promociones o descuentos especiales para clientes frecuentes. La estrategia de desarrollo de mercado se basa en ingresar a un nuevo mercado en el que se ofrecerá los productos existentes de la empresa, resultando ser una buena alternativa cuando el mercado tradicional se encuentra saturado de competidores o cuando se identifica una buena oportunidad en otro mercado. Un ejemplo de esta estrategia serían las franquicias de comida rápida presentes en varios países del mundo.

La estrategia de desarrollo de producto idea un nuevo producto o servicio dirigido al mercado tradicional de la empresa, resultando adecuado cuando los consumidores tienen poder de compra o cuando se identifican necesidades no atendidas. Por ejemplo, además de ofrecer habitaciones, algunos hoteles alquilan espacios destinados a la organización de eventos en los que además se ofrecen servicio de catering. La última estrategia es la de diversificación y consiste en explorar nuevos mercados a fin de ingresar con nuevos productos, siendo adecuada cuando el mercado tradicional de otras empresas es atrayente o cuando la empresa cuenta con recursos y competencias que le permitan ingresar a él.

4.5. Marketing y ventas

El marketing puede ser entendido como un proceso de análisis y reconocimiento de las necesidades de las personas, a fin de desarrollar productos o servicios dirigidos a satisfacerlas. (Rodríguez, 2006). De acuerdo al autor, el marketing implica la planeación del lugar y la forma en la que se producirá el intercambio, debiendo centrar su atención en el cliente debido a su papel definitorio en la rentabilidad del negocio. Por lo tanto, resulta fundamental que una empresa fomente en sus trabajadores una cultura de innovación y servicio al cliente que a su vez permita la creación de una ventaja competitiva que permita diferenciar a la empresa de sus competidores, pudiendo alcanzarse a través de acciones tales como el ofrecimiento de un servicio postventa, la atención especializada o la garantía de productos. Asimismo, se deben considerar ciertas premisas que contribuyan a crear una cultura de marketing en la empresa, independientemente de su tamaño, como por ejemplo descubrir los gustos y preferencias de los clientes a los que se dirige, buscar algún producto o servicio que atribuya más valor al producto ofrecido y realizar acciones publicitarias que transmitan los beneficios de los productos de forma sencilla.

Además, Bonta y Farber (2002) mencionan que el marketing emplea herramientas tales como la investigación de mercado, la segmentación y el posicionamiento con el propósito de agregar valor a la marca que deberá ser percibido ante el consumidor y que funcione como impulso para que éste pague un precio *premium* por el producto elegido. De ese modo, la satisfacción de necesidades dependerá de las propias percepciones o subjetividades presentes en el consumidor.

Para Bermúdez (s.f.), en toda empresa existen tres aspectos fundamentales que el área de marketing debe considerar, a saber, las personas el producto y la comunicación. De acuerdo a ello, las personas son fundamentales en cualquier organización debido a que

determinan el éxito o fracaso de la empresa, así, se encuentran en el cliente externo que alude a las personas que consumirán los productos o servicios y que requieren de profundo conocimiento respecto a sus deseos, capacidad y comportamiento de compra, siendo necesario identificarlos a través de una adecuada segmentación y definir el posicionamiento que se espera conseguir. El siguiente grupo de personas están representadas en el cliente interno, que de acuerdo al autor, son el corazón de cualquier organización y asumen un papel decisorio a la hora de determinar la productividad y desarrollo de una empresa, razón por la cual es de suma importancia brindarles las mejor condiciones posibles de desarrollo y crecimiento. El último grupo lo constituye el denominado cliente entorno que se refiere a las personas que se encuentran en el entorno de la compañía y en donde resulta apropiado que las empresas participen en su sostenibilidad respetando el medio o colaborando en la vida social y cultural. Bermúdez,

El siguiente elemento que se debe considerar es el producto, que como se explicó previamente, son los bienes o servicios que comercializa una empresa y en los que se deberá definir sus características funcionales, la marca, las estrategias de precio, la distribución y la atmósfera vital que se refiere a la experiencia por la que atraviesa el cliente desde que lo adquiere hasta que lo utiliza. El último aspecto a tener en cuenta es el de la comunicación que permitirá que los clientes conozcan el producto, lo comprendan, lo valoren y finalmente lo compren, para lo cual es necesario desarrollar una historia que posicione a la marca junto a diversas acciones de comunicación acordes a la estrategia empresarial.

De acuerdo a José Collazos (2014), Jefe de Marketing de un reconocido restaurante ubicado en Lima, en el rubro de restaurantes, que es al que pertenece el emprendimiento *DG*, es posible implementar ciertos indicadores de marketing que proporcionen datos destinados a revelar la situación actual de la empresa en relación a los objetivos previamente trazados, permitiendo así emprender acciones destinadas a incrementar las

ventas. En virtud de ello, un indicador importante es la cantidad mensual de visitantes, es decir, el número de personas que asisten a un restaurante y qué porcentaje de ellas representa a los hombres, mujeres o niños, datos que resultan muy relevantes a la hora de medir la eficacia de alguna campaña realizada. Otro indicador a considerar son las encuestas realizadas a los clientes debido a que éstas actúan como un termómetro del servicio y producto ofrecido. Así, una muestra apropiada sería encuestar al 10% del total de los clientes y el objetivo central de las mismas sería el análisis y conclusiones obtenidos que permitirán emprender acciones concretas.

Por otro lado, Collazos (2014) menciona que el ticket promedio permite conocer el gasto promedio que realiza cada consumidor, resultando de la división de las ventas totales del mes entre el número de visitantes por mes. Esta información es de gran utilidad para analizar el comportamiento de compra de los consumidores y estimar proyecciones de venta. Asimismo, conocer el número de reservas que se realizan al mes resultará útil para elaborar un estimado de venta y proyección de compras diarios, así como para emprender promociones dirigidas a aumentar el número de reservas.

Igualmente, considerar el porcentaje de pago efectuado con tarjeta de crédito o con efectivo, permitirá conocer la viabilidad de desarrollar futuras campañas con una determinada tarjeta o bien obtener el auspicio de alguna de esas entidades; y finalmente, llevar un registro de ventas diario y mensual permitirá medir el crecimiento de la empresa y conocer los objetivos obtenidos y, de ser necesario, replantearlos en base las ventas percibidas.

En lo referido a la promoción, esta se define como “un conjunto de técnicas que refuerzan y animan la oferta normal de la empresa, con el objetivo de incrementar la venta de productos a corto plazo” (Rivera y De Juan, 2002, p.17). También puede ser entendida como un conjunto de estímulos destinados a reforzar una acción específica de publicidad y ventas por un período corto de tiempo y de forma localizada.

Otro aspecto fundamental de la promoción mencionada por los mismos autores, es que si bien permite un incremento de ventas durante un período determinado, muy pocas veces aumenta el nivel de consumo total del mercado; además, conlleva ofrecer un plus en la oferta del producto, es decir, se vende más por el mismo precio o se vende lo mismo por menos dinero. En relación a la entrega de incentivos, éstos deben ser otorgados en el corto plazo o de lo contrario perderán su fuerza motivadora, por lo que resulta conveniente que el periodo máximo de cada tipo de promoción sea inferior al tiempo promedio que separa dos acciones de compra.

De igual manera, las estrategias promocionales demandan de gran creatividad a cargo de los responsables de su desarrollo a fin de dotarlas de sus características centrales, a saber, la novedad, la sorpresa y el cambio. Asimismo, existen determinados factores que intervienen en la elaboración eficaz de una estrategia tales como estudios de mercado, análisis de métodos promocionales, delimitación del plan de acción y la captura de ideas que pueden surgir de técnicas cualitativas como entrevistas o reuniones grupales, o técnicas cuantitativas como encuestas a consumidores. Finalmente, la promoción de servicios se enfoca en sorteos, concursos, obsequios y acciones emprendidas en los puntos de venta en donde se ofrecen precios menores a los convencionales.

Capítulo 5: Dolce Grazzia

En el presente capítulo se justifica la elección de los elementos centrales que permitirán el funcionamiento de DG y, principalmente, el desarrollo del plan de negocios mediante la descripción y explicación de la idea del emprendimiento, su producto y servicio, la conformación del equipo de trabajo, la competencia y el marketing y ventas.

5.1. Sobre *DG*

Cómo se explicó anteriormente, *DG* será un emprendimiento social orientado a generar Valor Compartido en la sociedad, al tiempo de participar en el Comercio Justo y fomentar el consumo responsable. La razón de ser de la empresa será declarada en su misión, la cual es “fomentar el bienestar integral de las personas”.

El centro de operaciones será Lima, Perú, y la primera tienda se inaugurará en el distrito de Miraflores debido a ser considerado un distrito turístico y comercial, ocupar el segundo puesto en el Índice de Desarrollo Humano (IDH) de los distritos del Perú, el cual mide el desarrollo de las personas tomando como variables la esperanza de vida, la alfabetización/ escolaridad y el PBI y ser una zona en la que la mayoría de sus habitantes posee alto poder adquisitivo. De igual manera, se consideró oportuno elegir este distrito debido a su misión, la cual declara, “Brindar servicios de calidad con transparencia y tecnología en beneficio del ciudadano, logrando el desarrollo integral y sostenible de la ciudad, a través de una gestión participativa e innovadora” (Municipalidad de Miraflores, s.f.), además de los programas que imparte para fomentar el desarrollo ambiental, desarrollo humano, deporte, educación, entre otros.

El concepto comercial de *DG* consiste en constituirse en un café -heladería que ofrezca formatos de comida saludables elaborados con ingredientes orgánicos pero especializándose en la venta de postres y helados debido a la limitada oferta que existe en la elaboración de estos productos con ingredientes orgánicos y a los altos márgenes

de ganancia que se obtienen de su producción. En relación a los proveedores, éstos se contactarán mediante visitas a las distintas ferias orgánicas ubicadas en Miraflores, La Molina y Surquillo, en donde éstos venden sus productos durante los fines de semana, eligiendo trabajar con aquellos que ofrezcan ofertas acorde al presupuesto financiero de la empresa y que realicen sus cultivos en la sierra y selva del Perú con la intención de participar en el Comercio Justo de productores en el Perú.

Con el propósito de adoptar un comportamiento socialmente responsable, antes de iniciar las operaciones de *DG*, se trabajará en un plan orientado a practicar un consumo eficiente del agua y energía a través de la implementación de equipos de monitoreo tales como sensores que se activen cuando el flujo de agua utilizado sea superior a los límites normales o que encienda las luces de ciertas áreas sólo cuando se perciba movimiento a fin de no usar energía innecesariamente. Igualmente, se instalarán tachos de reciclaje tanto en la zona de producción como en la de atención al cliente, a fin de enviar lo recaudado a instituciones que apoyen ciertas causas como es el caso de la Asociación Aldeas Infantiles que destina fondos para alimentar a niños y niñas en estado de abandono.

Como se expuso con anterioridad, una de las acciones realizadas por las empresas abarca la elaboración del diagnóstico de su situación actual con el propósito de confeccionar el FODA y actuar en base a la información obtenida. Al respecto, se encuentra que una de las fortalezas de *DG* radica en su alta probabilidad de gozar con una imagen favorable en el mercado debido a tratarse de un emprendimiento social que destina esfuerzos a crear Valor Compartido en la sociedad y a operar por medio de prácticas amigables con el medio ambiente; otra fortaleza es la elección de comercializar productos orgánicos a causa del buen recibimiento que tienen los productos naturales en la actualidad junto a la creciente preocupación de las personas por alimentarse adecuadamente y por consiguiente, adquirir alimentos orgánicos; y por último, se

considera que otra fortaleza de *DG* la representan sus trabajadores debido a características que se explicarán posteriormente.

En relación a las oportunidades, se sabe que aún existen pocos competidores directos de *DG* debido a la situación de crecimiento en la que se encuentra el mercado de productos orgánicos; además y como se expuso en el primer capítulo, la situación económica favorable del Perú resulta propicia para iniciar un emprendimiento y para encontrar clientes con poder adquisitivo que se interesen por comprar los productos; asimismo, se percibe otra oportunidad en las políticas del Estado que favorecen al sector MYPE con el objetivo de fomentar la formalidad a través de la reducción de impuestos o de beneficios especiales dirigidos a éstas empresas y por último, al ser un país productor de productos orgánicos, *DG* tendrá fácil acceso a los proveedores para participar del Comercio Justo y generar oportunidades laborales.

Las debilidades las conforman la elevada inversión que demanda la constitución de un café-heladería, el mayor costo de los productos orgánicos en relación a los convencionales y la necesidad de capacitación constante de los trabajadores. Las amenazas las representan el ingreso de nuevos competidores que ven oportunidades favorables en el mercado de productos orgánicos o franquicias extranjeras que deciden invertir en el Perú, como es el caso de la marca de helados colombiana Gelarti. Además, el todavía bajo consumo de productos orgánicos podría significar un crecimiento lento para *DG*.

5.2 Descripción del producto y servicio

DG ofrecerá formatos de alimentos saludables elaborados con productos orgánicos, específicamente ensaladas, sándwichs, jugo de frutas y cafés, además de los postres y helados artesanales que se posicionarán como la especialidad de la tienda. Algunos de los productos orgánicos empleados serán frutas y verduras, carnes, insumos como

huevos, leche, azúcar y harina, café, cacao, miel, entre otros. Los formatos de presentación incluirán el empleo de *packaging* y vajillas ecológicas, las cuales se caracterizan por ser biodegradables y estar fabricadas a partir de la caña, bambú y bagazo, además de ser útiles para alimentos fríos o calientes y ser resistentes para el horno, microondas o congeladora. En cuanto a la decoración y ambientación de la tienda, resaltará la combinación de colores verdes, tonos tierra y diseños de rayas coloridas aplicados a ciertos elementos como sillas y sillones, que, al igual que las mesas y barra de atención, serán fabricados con materiales sustentables. Otros elementos a incluir serán plantas y jardines verticales.

De acuerdo a la clasificación de productos elaborada por Kotler, *DG* pertenece al grupo de productos perecederos a causa de tratarse de alimentos de consumo inmediato y también a la de servicios, debido a la exigencia de un mayor control de calidad y a los esfuerzos destinados a mantener la credibilidad del proveedor del servicio, en este caso, *DG*. Por otro lado, la estrategia de crecimiento de la matriz de Ansoff que se empleará será la de penetración en el mercado, fundamentada por la comercialización de un producto existente dirigido a un nuevo mercado, es decir, la venta de productos orgánicos dirigidos al mercado femenino.

En cuanto a la comercialización, los clientes tendrán tres opciones para consumir los productos, las cuales son; acercarse al mostrador si el producto es para llevar, dirigirse a la zona del salón o solicitar el servicio de delivery. Si el producto es para llevar, el cliente realizará su pedido, lo pagará en caja y lo retirará envuelto con *packaging* ecológico en la zona del mostrador. Si es para consumir en el local, el cliente será atendido en mesa por trabajadoras bien capacitadas y orientadas al cliente que cumplirán la función de meseras. Si es para delivery, el cliente podrá realizar el pedido a través de internet o por teléfono, siendo atendidos por amables recepcionistas. En relación a lo expuesto, la

calidad del servicio será uno de los atributos que diferencien a *DG*, además del trato cordial, ambientes limpios y cómodos, material de lectura y música agradable.

5.3. Competencia

De acuerdo a las cinco fuerzas competitivas de Michael Porter desarrolladas en el capítulo anterior, el poder de negociación de los clientes de *DG* es alto debido a dirigirse a un grupo específico de consumidores que pueden elegir entre otras alternativas de consumo saludable que no se elaboren necesariamente con productos orgánicos; el poder de los proveedores es relativamente bajo al encontrarse numerosos productores orgánicos que ofrecen similitudes en el precio y calidad; las barreras de entrada para nuevos competidores o productos sustitutos también son relativamente bajas pues no son necesarias las economías de escala, inversiones elevadas en investigación, uso de tecnología de punta ni existen dificultades en el acceso a los proveedores; la última fuerza competitiva es la rivalidad existente entre los competidores del sector, la cual es baja pues no se trata de un mercado saturado o que albergue a rivales con los que sea difícil competir. Tras este análisis y debido a encontrarse en un sector gastronómico, *DG* tiene buenas posibilidades de obtener rentabilidad y ser un negocio exitoso.

Igualmente, Porter desarrolla tres estrategias genéricas que toda empresa debe adoptar para permanecer en el mercado y lograr un posicionamiento adecuado, siendo la estrategia de diferenciación la que mejor se aplica para *DG* pues tras el relevamiento de información, se observó la inexistencia de una marca orgánica dirigida exclusivamente a las mujeres, razón por la cual existe una buena oportunidad en posicionarse como una marca femenina, natural y saludable, tal y como se explicará más adelante. Además, las características inherentes al emprendimiento permitirán una clara diferenciación respecto a sus competidores.

5.4. Equipo de trabajo

Como se expuso en el primer capítulo, una de las mayores debilidades del Perú se encuentra en el mercado laboral, el cual alberga a aproximadamente al 70% de la PEA en el sector informal. Este hecho resulta más alarmante al observar que las mujeres, además de lidiar con situaciones de discriminación o desigualdad, deben emplearse en trabajos que no les ofrecen buenas condiciones laborales, posibilidades de desarrollo ni derechos o beneficios mínimos tales como remuneración acorde a ley o acceso al sistema de salud.

Ante esta situación, el perfil de trabajador al que apunta *DG* es el de mujeres en condiciones vulnerables que tengan dificultades en insertarse al mercado laboral, con el propósito de brindarles la oportunidad de desarrollarse en un ambiente laboral adecuado que les permita acceder a los beneficios que por ley corresponden a todo trabajador formal. Para reclutarlas, se participará en ferias laborales organizadas por municipios ubicados mayoritariamente en los distritos de Lima Norte o Lima Sur, al tiempo de realizar convenios con instituciones orientadas a la protección y desarrollo de la mujer como es el caso de Flora Tristán o de la Casa de la Mujer. Otro canal de reclutamiento serán la página web y redes sociales de la empresa, en las cuales se incluirá una sección dedicada a la presentación de la cultura empresarial e información de contacto a fin de que las interesadas soliciten una entrevista al correo postula@dolcegrazzia.com. Asimismo, las trabajadoras podrán recomendar a algún pariente o amiga que desee formar parte del equipo de *DG*, y de ser elegidas y permanecer laborando durante un periodo mínimo de tres meses, las trabajadoras que las recomendaron recibirán un bono previamente establecido.

En torno al proceso de selección, éste se llevará a cabo en días y horarios preestablecidos, consistiendo en la aplicación de entrevistas personales, test psicológicos y dinámicas grupales, valorándose aspectos tales como la vocación de servicio, deseos

de superación, trabajo en equipo y compromiso. Posteriormente, se citará a las elegidas a una mañana de entrenamiento en la que recibirán la inducción, capacitación en sus áreas de trabajo y bienvenida de sus compañeras, las cuales se encargarán de guiarlas durante todo el proceso de adaptación y aprendizaje.

En cuanto a las funciones a realizar, éstas se dividirán en dos; la elaboración de productos y la atención al cliente. El área de elaboración de productos se subdividirá en la zona de preparación de helados y postres, y en la zona de preparación de productos al instante tales como ensaladas o cafés. El área de atención al cliente contará con el servicio a mesas y el servicio en mostrador, el cual será responsable de atender los pedidos de delivery y la entrega de productos al paso como postres y helados.

A causa de los beneficios resultantes de trabajar en equipo que fueron expuestos en el capítulo dos, *DG* alentará esa forma de trabajo con la finalidad de que todas las trabajadoras conozcan los objetivos, se comprometan y persigan la misma meta, recalcando la importancia que tiene cada puesto de la empresa y la interdependencia que existe entre todas las integrantes para el logro de objetivos. Asimismo, la estructura laboral incluirá a trabajadoras a las que se les conocerá como colaboradoras y el organigrama estará encabezado por la administradora de la tienda seguida por la jefa de servicio y la jefa de producción, ambas con una asistente de servicio y de producción. Resulta apropiado aclarar que los puestos de asistentes y jefas serán asumidos por mujeres que iniciaron como colaboradoras y que hicieron línea de carrera, fomentando así el deseo de superación de las trabajadoras.

Por otro lado, cada tres meses se realizarán capacitaciones de atención al cliente a cargo de una especialista en el tema y dirigidas a todas las colaboradoras independientemente del puesto, debido a que se considera importante que todas participen de la cultura de servicio y adquieran conocimiento respecto al rol fundamental que desempeñan los clientes en la rentabilidad de una empresa. De igual manera, trimestralmente, todas las

colaboradoras participarán de charlas y talleres dirigidos por una psicóloga quien expondrá temas referidos al desarrollo de la autoestima, relaciones interpersonales, manejo del estrés, organización del tiempo, entre otros.

En cuanto a la cultura organizacional, periódicamente se realizarán campañas dirigidas a fomentar los valores corporativos, los cuales adoptarán la forma de la palabra delicioso expuesta en forma de acróstico conformado por las siguientes palabras; diversión, excelencia, limpieza, innovación, creatividad, integridad, orgánico, sustentable y organización. De igual manera, la comunicación interna será clara y amigable con el fin de generar confianza y romper barreras, empleando diversos medios como los murales, boletines y reuniones de trabajo por áreas; también se fomentará un clima laboral óptimo en dónde todas las trabajadoras puedan sugerir mejoras, desempeñarse eficaz y eficientemente en un ambiente abierto y de respeto. Por último, se organizarán actividades y celebración de fechas especiales como el día de la madre, día de la mujer, día del medio ambiente, entre otros.

5.5. Marketing y ventas

Como se mencionó en el capítulo anterior, el marketing requiere de la segmentación de mercado para identificar al público objetivo de la marca y posicionarse de acuerdo a atributos deseados por ese grupo específico de clientes, con el propósito de diferenciarse y crear un valor agregado que los impulse a pagar un precio premium por el producto o servicio en cuestión. En base a ello, el público objetivo de *DG* estará conformado por mujeres jóvenes de 18 a 29 años de edad que pertenezcan a los niveles socioeconómicos A y B, que residan en Miraflores o que acostumbren a visitar la zona ya sea por trabajo, estudios, salidas con amigas o compras. Asimismo, estas mujeres se caracterizan por consumir productos saludables debido al estilo de vida que llevan y priorizan la calidad del producto y la atención al cliente por encima del precio, lo cual resulta conveniente si se considera que los productos de *DG* tendrán un precio

ligeramente superior a los convencionales debido a ser orgánicos. Así, el posicionamiento esperado es el de una empresa femenina, natural y saludable que, acorde a la misión de la empresa, busca el bienestar integral de las personas.

Para llegar al público objetivo, se realizarán convenios con determinadas universidades que permitan ofrecer un descuento especial para las personas que se acerquen a la tienda y presenten su carnet universitario, también se realizará el contacto con el área de Recursos Humanos de empresas preseleccionadas y ubicadas en el distrito de Miraflores, como es el caso de Natura, a modo de que las trabajadoras accedan a precios especiales.

Como se mencionó en el capítulo anterior, el objetivo central de la promoción consiste en impulsar las ventas ofreciendo más por el mismo precio o lo mismo por un menor precio, razón por la cual *DG* ofrecerá los denominados desayunos saludables, almuerzos orgánicos y postres ecológicos, opciones que además incluyen la bebida. Así, una opción de un desayuno saludable podría incluir una ensalada de frutas más un té o café; la del almuerzo orgánico, un sándwich especial de atún con un jugo de frutas; y el postre ecológico, un brownie de cacao más un café. Igualmente se ofrecerán promociones especiales para las personas que soliciten el servicio de entrega a domicilio de desayunos o almuerzos.

Por otro lado, algunas acciones de fidelización de clientes consistirán en la entrega de tarjetas que combinen un diseño ecológico y femenino y que permitan la acumulando de puntos para obtener un determinado beneficio, como por ejemplo, el pago del 20% menos en la próxima compra. De igual manera, bianualmente se organizarán reuniones con las clientas frecuentes a fin recibir sus comentarios o sugerencias, evaluar las fortalezas y debilidades resultantes y establecer un plan de acción para implementar mejoras.

En cuanto a las acciones de comunicación, éstas se realizarán principalmente mediante la página web y redes sociales de *DG*, a cargo de una agencia de comunicación responsable de designar a un *community manager* para publicar contenido y actualizar la información. Además, se realizarán sorteos de vales de consumo así como concursos entre los usuarios de redes como *twitter* o *facebook* con el propósito de incrementar el número de miembros y ganar presencia de marca.

Finalmente, se implementarán algunos de los índices de marketing para restaurante que se expusieron en el capítulo anterior, debido a que se consideran herramientas indispensables para realizar el seguimiento de la empresa, así como para la implementación de acciones destinadas a lograr el crecimiento de la misma. Por consiguiente, se llevará un registro de las personas que asisten a la tienda basado en el número de transacciones diarias; del mismo modo se hará el cálculo del ticket promedio para conocer el gasto promedio del cliente que consume en *DG*; se aplicarán encuestas al 10% del número total de asistentes para identificar los aspectos que se deben mejorar así como para la confección de una base de datos; y se llevará un registro diario de las ventas que permitan definir objetivos alcanzables y comunicárselo a las colaboradoras de *DG* a fin de alcanzarlos.

No obstante a ello, la estrategia de inserción en el mercado de *DG* inicia con la entrega a domicilio de desayunos y almuerzos saludables elaborados a partir de productos orgánicos dirigidos a trabajadoras y estudiantes ubicadas en la zona de Miraflores, esto, con la intención de ganar presencia de marca, conocer las preferencias de las consumidoras y ganar experiencia y capital a fin de lanzar el formato de café – heladería en un plazo máximo de un año. Por consiguiente, *DG* saldrá al mercado en setiembre del presente año.

Conclusiones

Como se mencionó al iniciar el presente proyecto y de acuerdo a información resultante del estudio exploratorio que se realizó, se sabe que en la actualidad las personas han tomado mayor conciencia respecto al impacto que tienen sus acciones en la situación del medio ambiente debido a las consecuencias negativas que se manifiestan en catástrofes de la naturaleza, en el calentamiento global y en el agotamiento o escasez de recursos naturales y especies en extinción. Por consiguiente, las tendencias indican que existe una mayor preocupación por proteger el medio ambiente, por preferir consumir productos saludables y por inclinarse hacia las empresas que operen responsablemente en el entorno en el que se encuentren.

Asimismo, el relevamiento de información sobre el estado actual del Perú permitió conocer que en la actualidad existen buenas oportunidades para emprender a causa de la creación de políticas de integración dirigidas a las MYPE, a la situación económica favorable que atraviesa el país y al mayor poder adquisitivo de los consumidores. No obstante, se encontró que una de las mayores debilidades que tiene el Perú y que limita su desarrollo y competitividad, es la informalidad, la cual alberga al 70% de la PEA.

En torno a ello, se observó que existe un gran número de mujeres empleadas en la economía informal, principalmente las pertenecientes a sectores pobres que no logran insertarse en el mercado laboral debido a factores tales como falta de educación o habilidades específicas requeridas por las empresas. Ante esta situación, estas mujeres se ven obligadas a emplearse en trabajos informales en los que pasan largas jornadas laborales a cambio de un pago mínimo, además de quedar expuestas a situaciones de robo, contaminación y falta de protección social.

De igual manera, se evidenció que si bien las MYPE se constituyen como el sector empresarial más importante del país, la mitad de ellas se concentra en Lima y el resto se distribuye entre las provincias de la Costa, Sierra y Selva del Perú, siendo de cinco años

el tiempo promedio que permanecen en el mercado principalmente por falta de información actualizada, sólida y oportuna que facilite la toma de decisiones correctas a fin de satisfacer competitivamente la demanda nacional o internacional.

En virtud de lo expuesto, se desarrollaron los elementos inherentes a la creación de un emprendimiento social que se esmera en generar valor compartido en la sociedad y que ofrece a las mujeres de sectores bajos la posibilidad de acceder a un trabajo formal que les permita desarrollarse y acceder a los beneficios que por ley corresponden. Al respecto y tomando como referencia al emprendimiento social *Crepes & Waffles*, es posible afirmar que un equipo de trabajo con tales características es una fortaleza de *DG* al contar con colaboradoras que se comprometen y cuidan su trabajo debido a la limitada oferta laboral formal que existe en Lima.

En base a la información obtenida y a la evaluación de alternativas que resultasen viables para emprender, se decidió que el concepto comercial de *DG* consistiera en un café – heladería dedicado a la comercialización de comida saludable elaborada a partir de productos orgánicos, los cuales proceden de la agricultura orgánica caracterizada por no emplear fertilizantes o pesticidas sintéticos en sus cultivos. También pueden proceder de la ganadería orgánica que se encarga de criar a los animales sin inyectarles hormonas para su rápido crecimiento y alimentándolos adecuada y naturalmente. Ambas técnicas contribuyen a disminuir la carga química del ambiente, benefician la biodiversidad y emplean eficientemente los recursos naturales.

En relación al mercado orgánico de Perú, se encontró que si bien la demanda aún es baja, ésta se encuentra en paulatino crecimiento y cada vez son más las personas que deciden consumir saludable y responsablemente. Como prueba de ello, se observa que existen más emprendedores que visualizan a este sector como una oportunidad y deciden incursionar en el rubro, además de dos ecoferias relativamente nuevas en Lima Norte y Lima Este en las que los mismos agricultores o *MYPE* comercializan sus

productos. No obstante, se percibe que existe un camino largo por recorrer a modo de igualar la gran demanda de productos orgánicos en países europeos e incluso, de sudamericanos como Chile o Argentina.

Con el propósito de obtener mayor conocimiento sobre los restaurantes orgánicos e identificar elementos que pudiesen implementarse en el local de *DG*, se realizó la visita a tres reconocidos restaurantes orgánicos ubicados en Buenos Aires, los cuales fueron *Tea Connection*, *Bio Restaurant* y *La dulce esquina*, así como a las heladerías artesanales *Fredo*, *Búfala*, *Persico*, *Chocorísimo* y *Victoria Cream*. Así, una de las observaciones que surgió en base a los restaurantes orgánicos, fue el buen nivel de atención a los clientes por medio de la calidez y cordialidad de los meseros, aspectos que se consideran de gran importancia si se toma en cuenta que los productos orgánicos se relacionan con una filosofía de vida que se basa en el respeto al medio ambiente y a las personas. Otra característica observada fue el estilo de música que se escucha, de géneros como el Bossa o tonos suaves que ayudan a armonizar el entorno. Además, la decoración interior combina los tonos verdes y marrones, utilizan luz amarilla por ser más cálida que la blanca, incluyen plantas decorativas y emplean materiales como la madera o yute para las mesas, paredes, mostradores e incluso cartas del menú. Asimismo, se observó que además del restaurante, estas marcas poseen otras áreas de negocio como venta de alimentos orgánicos envasados, talleres de cocina orgánica y servicio de catering, lo cual se espera implementar en el futuro de *DG*. En lo referente a las heladerías visitadas, por medio de una comparación entre ellas se cayó en cuenta de que más atractivo visual tuvieron aquellas que exponen los sabores de sus helados en las vitrinas; además, se observó que en estos locales también se venden postres no helados y cafés.

Por otro lado, con la intención de superar el tiempo promedio de permanencia de las MYPE en el mercado, se consideró conveniente conocer la forma adecuada de confección de un plan de negocios y de esa forma obtener información sólida, oportuna y

eficaz, de lo cual quedó en manifiesto la importancia de la elección de una estrategia empresarial y la elección de un público objetivo a fin de destinar recursos orientados a satisfacer a ese determinado segmento.

Por último, se considera que la propuesta desarrollada es innovadora debido a que *DG* es la primera marca orgánica de Lima que se dirige a las mujeres y que al mismo tiempo genera Valor Compartido en la sociedad, incentiva la práctica del Comercio Justo y trabaja en beneficiar a todos los actores vinculados a la empresa, esto es, a sus trabajadores, mediante la oferta de un trabajo digno y formal; a sus proveedores, conformados por agricultores y MYPE, con el pago de un precio justo y capacitaciones orientadas a mejorar sus habilidades de gestión; a sus clientes, con la venta de productos saludables; y al medio ambiente, con iniciativas destinadas a concientizar a las personas y con el desarrollo de políticas laborales que permitan el funcionamiento de la empresa a través del empleo eficiente de recursos naturales, como el agua, y de recursos no renovables.

Lista de Referencias Bibliográficas

- Álvarez, I. (2012, 25 de julio). ¿Cómo va a funcionar el programa Cooperera Perú lanzado por el gobierno? *El Comercio*. Recuperado de:
<http://elcomercio.pe/economia/peru/como-va-funcionar-programa-coopera-peru-lanzado-gobierno-noticia-1446537>
- Alter, M. (2012). La economía informal: definiciones, teorías y políticas. Disponible en:
<http://wiego.org/sites/wiego.org/files/publications/files/Chen-Informal-Economy-Definitions-WIEGO-WP1-Espanol.pdf>
- Amartya (sf). Sustentabilidad. Disponible en:
http://www.amartya.org.ar/index.php?option=com_content&view=article&id=133&Itemid=59
- Amartya (2013). “¿Qué es el consumo responsable?” (2011). [Video de YouTube]. Recuperado de: <https://www.youtube.com/watch?v=P1gYxoDRfF4>
- Amauro, A. (2008). Administración para emprendedores. México: Prentice Hall
- Andriani, C., Biasca, R. y Rodríguez, M. (2003). *El Nuevo sistema de gestión para lograr PYMES de clase mundial*. México: Norma
- Arango, B. (2003). Servir arte con amor y alegría. Recuperado de:
<http://www.elcolombiano.com/proyectos/elcolombianoejemplar/premio2003/ganadores/c-repesinstitucion.htm>
- Arellano, R. (2014, 7 de abril). Cómo nace la nueva clase media. *El Comercio*. Recuperado de: <http://elcomercio.pe/opinion/rincon-del-autor/como-nace-nueva-clase-media-rolando-arellano-c-noticia-1720904>
- Banco Mundial (2011, 8 de noviembre). *Perú: Más allá de la brecha de género: Mujeres de América Latina en busca de un nuevo equilibrio*. Recuperado de:
<http://www.bancomundial.org/es/news/press-release/2011/11/08/peru-beyond-the-gender-gap-women-of-latin-america-in-search-of-a-new-equilibrium>
- Banco Mundial (2012, 20 de noviembre). La informalidad laboral no cede. Recuperado de:
<http://www.esan.edu.pe/conexion/actualidad/2012/11/20/informalidad-laboral-no-cede/>
- Banco Mundial (2012, 29 de agosto). *Las mujeres tienen un papel clave en el avance económico en América Latina y el Caribe*. Recuperado de:
<http://www.bancomundial.org/es/news/feature/2012/08/29/women-play-key-role-in-economic-gains-in-latin-american-and-caribbean>
- Baños, M. y Rodríguez, T. (2012). Imagen de marca y product placement. Madrid: ESIC
- Bastidas, M. (2008). *La trabajadora informal en el Perú. Situación y perspectivas*. Lima: Asociación de Desarrollo Comunal
- Bermúdez, S. (s.f.) Trucos para que destaque un plan de negocios en la mesa de un posible inversor. Recuperado de: <http://sergiobernues.com/blog/trucos-para-que-destaque-un-plan-de-negocio-en-la-mesa-de-un-posible-inversor/>

- Bermúdez, S. (s.f.) 3 decisiones clave: personas, productos y comunicación. [posteo en Blog]. Recuperado de: <http://sergiobernues.com/blog/>
- Bonta, P. y Farber, M. (2002). 199 preguntas sobre marketing y publicidad. Bogotá: Grupo Norma
- Campodónico, M. (2013, 22 de junio). Los productos orgánicos se ganan un lugar en el mercado peruano. Citado en: Marterc (2013, 22 de junio). Los productos orgánicos se ganan un lugar en el mercado peruano. Disponible en: <http://www.masterc.com.pe/noticias/los-productos-organicos-se-ganan-un-lugar-en-el-mercado-peruano/>
- Cantos, E., Guillemant, E., Peirón, M. (2002). *Guía para el consumo responsable (de ropa)*. Barcelona: Icaria
- Chávez, J. y Krause, J. (1997). *Certificación de productos orgánicos en el Perú*. Lima: LICA- GTZ
- Claro Perú (2013a). "Haz tu plan de negocio". [Video de YouTube]. Recuperado de: <https://www.youtube.com/watch?v=CdgWfNk6Dfk>
- Claro Perú (2013b). "¿Por qué hacer tu plan de negocios?". [Video de YouTube]. Recuperado de: <https://www.youtube.com/watch?v=Nwt5PAXrJGw>
- Collazos, J. (2014). Indicadores de marketing para restaurante. Disponible en: <http://www.marketingrestaurante.com/indicadores-de-marketing-para-tu-restaurante/>
- Conciencia eco (2011). Disponible en: <http://www.concienciaeco.com/2011/08/07/que-es-el-consumo-responsable/>
- Coordinación de equipos de trabajo* (2007). Buenos Aires: Editorial Vértice
- CreceMYPE (s.f.) Disponible en: <http://www.creceMYPE.pe/portal/>
- De la Cuesta, M. y Muñoz, M. (2010). *Relaciones con la sociedad*. La Coruña: Gesbiblo
- Drucker, P. (1986). *La innovación y el empresario innovador*. Buenos Aires: Sudamericana
- Drucker, P. y Maciariello, J. (2006). *Para todos los días: 366 días de reflexiones claves para acertar en su negocio*. Barcelona: Granica. Citado en: Amauro, A. (2008). *Administración para emprendedores*. México: Prentice Hall
- Escorne, S. (2009, 24 de junio). Un buen plan de negocios (2do. Párrafo). Citado en: García, I. (2009, 24 de junio). Un buen plan de negocios. (2do. Párrafo) Disponible en: <http://www.emprendedores.es/crear-una-empresa/como-elaborar-un-plan-de-negocio>
- Fischer, L. y Espejo, J. (2004). *Mercadotecnia*. México: McGraw- Hill
- Fraj, E., Martínez, E. (2002). *El comportamiento del consumidor ecológico*. Madrid: ESIC
- Fromm, E. (2008). *El miedo a la libertad*. Barcelona: Paidós

- Garay, A. (s.f.) Boicot. (1er. Párrafo) Recuperado de: <http://omal.info/spip.php?article4852>
- Gestión, (2014, 26 de mayo) Comercio Justo alberga a más de 70,000 familias de pequeños productores en el Perú. Recuperado de: <http://gestion.pe/economia/comercio-justo-alberga-mas-70000-familias-pequenos-productores-peru-2098389>
- Gil, J. y Krusemann, D. (2014, 4 de mayo). Emprender puertas adentro. *La Nación*. p.4
- Gil, M. (2010). *Cómo crear y hacer funcionar una empresa* (8va edición). Madrid: ESIC
- Greenpeace (2014, 8 de abril) Procter & Gamble se compromete a proteger los bosques de Indonesia. Recuperado de: <http://www.greenpeace.org/argentina/es/noticias/Procter-Gamble-se-compromete-a-proteger-los-bosques-de-Indonesia/>
- Guraieb, A. (2014, 20 de abril). Neosolteros. *Viva*, p.52
- Gutenberg, E. (2000). *La financiación de la empresa*. Madrid: Díaz De Santos
- Hart, K. (1973). Informal Income Opportunities and Urban Employment in Ghana. *Journal of Modern African Studies*, Vol. 11, Núm. 1.
- Instituto Nacional de Estadística e Informática (2013). Características de la población económicamente activa ocupada. Recuperado de: http://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1105/cap02.pdf
- Instituto Peruano de Economía (2013). Grandes Avances: Casi 7 millones de peruanos salieron de la pobreza. Recuperado de: <http://www.ipe.org.pe/comentario-diario/15-2-2013/grandes-avances-casi-7-millones-de-peruanos-salieron-de-la-pobreza>
- Katzenbach, J. Smith, D. (1996). *La sabiduría de los equipos: el desarrollo de la organización de alto rendimiento*. Madrid: Díaz de Santos
- Kotler, P. (2002) *Dirección de marketing. Conceptos esenciales*. México: Pearson
- Leonard, A. (2009). "La Historia de las cosas". [Video de YouTube]. Recuperado de: <https://www.youtube.com/watch?v=ykfp1WvVqAY&feature=kp>
- Lebow, V. (2004). *La situación del mundo 2004*. Barcelona: Icaria
- Loayza (2007). *Causas y consecuencias de la informalidad en el Perú*. Lima: Banco Central de Reserva del Perú.
- Majdalani, D. (2014, 4 de mayo). Emprender puertas adentro. *La Nación*. p.4. Citado en: Gil, J. y Krusemann, D. (2014, 4 de mayo). Emprender puertas adentro. *La Nación*. p.4
- Marterc (2013, 22 de junio). Los productos orgánicos se ganan un lugar en el mercado peruano. Recuperado de: <http://www.masterc.com.pe/noticias/los-productos-organicos-se-ganan-un-lugar-en-el-mercado-peruano/>
- McClelland, D. (1989). *Estudio de la motivación humana*. Madrid: Narcea
- Matos, J. (2012). *Perú. Estado desbordado y sociedad nacional emergente*. Lima:

Universidad Ricardo Palma.

Ministerio de la Producción (2011). MYPE 2011. Estadísticas de la Micro y Pequeña Empresa. Disponible en: <http://www.produce.gob.pe/reMYPE/data/MYPE2011.pdf>

Municipalidad de Miraflores (2014). Disponible en: <http://www.miraflores.gob.pe/>

Natura (2014). Recuperado de:
<http://www.naturacosmeticos.com.ar/natura/sustentabilidad/Iniciativas/Sociobiodiversidad-Natura-Ekos>

NESST (2013). Las empresas sociales. (1er. Párrafo) Disponible en:
<http://www.nesst.org/peru/las-empresas-sociales/#sthash.OBhfIMvT.dpuf>

Organización Mundial del Comercio Justo. (sf). Qué es el Comercio Justo. (5to. Párrafo) Disponible en: <http://comerciojusto.org/que-es-el-comercio-justo/>

Pinto, J. (2013). *Emprendedores. El nuevo motor de la economía peruana*. Recuperado de: http://fido.palermo.edu/servicios_dyc/proyectorgraduacion/detalle_proyecto.php?id_proyecto=1708

Porter, M. (2009). *Estrategia competitiva: técnicas para el análisis de la empresa y sus competidores*. Madrid: Pirámide

Quispe, M. (2014, 28 de marzo). Demanda de productos agroecológicos crecerá 10% este año. *El Comercio*. Recuperado de: <http://elcomercio.pe/economia/peru/demanda-productos-agroecologicos-crecera-10-este-ano-noticia-1718867>

Raich, M. y Dolan, S. (2009). *Más allá. Empresa y sociedad en un mundo en transformación*. Barcelona: PROFIT

Rivera, J. y De Juan, M. (2002). *La promoción de ventas: variables claves del mkt*. Madrid: ESIC

Robbins, S (1998). *Comportamiento organizacional* (8va. Edición). México: Prentice Hall

Robbins, S. y Coulter, M. (2010) *Administración* (10ma. Edición). México: Pearson

Rocha, H. (2014). Espacios para crear compromiso citado en: Juerguen, F. (18 de mayo, 2014). Espacios para crear compromiso. *La Nación*. p.16

Rodríguez, C. (2006). *El marketing en el pequeño negocio*. España: Ideaspropias

Rojas, K. (2014, 6 de marzo). Los desafíos de las mujeres peruanas en el Mercado laboral. *Gestión*. Recuperado de: http://gestion.pe/empleo-management/ines-temple-ricardo-herrera-carmen-cruz-lhh-dbm-haygroup-dia-mujer-2090878?href=nota_uhora

Romero, R. (1997). *Marketing*. Buenos Aires: Palmir E.I.R.L

SETEM (2013). “¿Qué es el Comercio Justo?” [Video de YouTube]. Recuperado de: <https://www.youtube.com/watch?v=jqOM0PKuWds>

SETEM (2012). De consumir a consumir responsablemente. (2012). [Video de YouTube].

Recuperado de: https://www.youtube.com/watch?v=_7XMZ-nxiJY

Sistema Ser, (s.f.). Disponible en: <http://www.sistemaser.org.ar/>

Solé, M. (2003). *Los consumidores del siglo XXI*. Madrid: ESIC

Sorman, G. (1995, 1 de febrero). Africa liberada de sus cadenas. *La Nación*.

Tenazhina, S. (2014, 4 de mayo). Emprender puertas adentro. *La Nación*. p.4 Citado en:
Gil, J. y Krusemann, D. (2014, 4 de mayo). Emprender puertas adentro. *La Nación*. p.4

TVC Network (2011) “¿Qué son los productos orgánicos?”. (2011). [Video de YouTube].
Recuperado de: <https://www.youtube.com/watch?v=tmWI460LN8w>

Urbano, D. y Toledano, N. (2008). *Invitación al emprendimiento*. Barcelona: UOC

World Business Council for Sustainable Development (sf). Recuperado de:
<http://www.wbcsd.org/work-program/business-role/previous-work/corporate-social-responsibility.aspx>

Bibliografía

- Álvarez, I. (2012, 25 de julio). ¿Cómo va a funcionar el programa Coopera Perú lanzado por el gobierno? *El Comercio*. Recuperado de:
<http://elcomercio.pe/economia/peru/como-va-funcionar-programa-coopera-peru-lanzado-gobierno-noticia-1446537>
- Alter, M. (2012). La economía informal: definiciones, teorías y políticas. Disponible en:
<http://wiego.org/sites/wiego.org/files/publications/files/Chen-Informal-Economy-Definitions-WIEGO-WP1-Espanol.pdf>
- Amartya (s.f.) Sustentabilidad. Disponible en:
http://www.amartya.org.ar/index.php?option=com_content&view=article&id=133&Itemid=59
- Amartya (2013). “¿Qué es el consumo responsable?” (2011). [Video de YouTube]. Recuperado de: <https://www.youtube.com/watch?v=P1gYxoDRfF4>
- Amauro, A. (2008). *Administración para emprendedores*. México: Prentice Hall
- Andriani, C., Biasca, R. y Rodríguez, M. (2003). *El Nuevo sistema de gestión para lograr PYMES de clase mundial*. México: Norma
- Arango, B. (2003). Servir arte con amor y alegría. Recuperado de:
<http://www.elcolombiano.com/proyectos/elcolombianoejemplar/premio2003/ganadores/c-repesinstitucion.htm>
- Arellano, R. (2014, 7 de abril). Cómo nace la nueva clase media. *El Comercio*. Recuperado de: <http://elcomercio.pe/opinion/rincon-del-autor/como-nace-nueva-clase-media-rolando-arellano-c-noticia-1720904>
- Azteca Noticias (2012). Ventajas de los productos orgánicos. [Video de YouTube]. Recuperado de: <https://www.youtube.com/watch?v=llySeFHSNck>
- Banco Mundial (2011, 8 de noviembre). *Perú: Más allá de la brecha de género: Mujeres de América Latina en busca de un nuevo equilibrio*. Recuperado de:
<http://www.bancomundial.org/es/news/press-release/2011/11/08/peru-beyond-the-gender-gap-women-of-latin-america-in-search-of-a-new-equilibrium>
- Banco Mundial (2012, 20 de noviembre). La informalidad laboral no cede. Recuperado de:
<http://www.esan.edu.pe/conexion/actualidad/2012/11/20/informalidad-laboral-no-cede/>
- Banco Mundial (2012, 29 de agosto). *Las mujeres tienen un papel clave en el avance económico en América Latina y el Caribe*. Recuperado de:
<http://www.bancomundial.org/es/news/feature/2012/08/29/women-play-key-role-in-economic-gains-in-latin-american-and-caribbean>
- Baños, M. y Rodríguez, T. (2012). *Imagen de marca y product placement*. Madrid: ESIC
- Bastidas, M. (2008). *La trabajadora informal en el Perú. Situación y perspectivas*. Lima: Asociación de Desarrollo Comunal
- Bermúdez, S. (s.f.) Trucos para que destaque un plan de negocios en la mesa de un

posible inversor. Recuperado de: <http://sergiobernues.com/blog/trucos-para-que-destaque-un-plan-de-negocio-en-la-mesa-de-un-posible-inversor/>

Bermúdez, S. (s.f.) 3 decisiones clave: personas, productos y comunicación. [Posteo en Blog]. Recuperado de: <http://sergiobernues.com/blog/>

Bonta, P. y Farber, M. (2002). *199 preguntas sobre marketing y publicidad*. Bogotá: Grupo Norma

Campodónico, M. (2013, 22 de junio). Los productos orgánicos se ganan un lugar en el mercado peruano. Citado en: Marterc (2013, 22 de junio). Los productos orgánicos se ganan un lugar en el mercado peruano. Disponible en: <http://www.masterc.com.pe/noticias/los-productos-organicos-se-ganan-un-lugar-en-el-mercado-peruano/>

Cantos, E., Guillemant, E., Peirón, M. (2002). *Guía para el consumo responsable (de ropa)*. Barcelona: Icaria

Chávez, J. y Krause, J. (1997). *Certificación de productos orgánicos en el Perú*. Lima: LICA- GTZ

Claro Perú (2013). "Haz tu plan de negocio". [Video de YouTube]. Recuperado de: <https://www.youtube.com/watch?v=CdgWfNk6Dfk>

Claro Perú (2013). "¿Por qué hacer tu plan de negocios?". [Video de YouTube]. Recuperado de: <https://www.youtube.com/watch?v=Nwt5PAXrJGw>

Collazos, J. (2014). Indicadores de marketing para restaurante. Disponible en: <http://www.marketingrestaurante.com/indicadores-de-marketing-para-tu-restaurante/>

Conciencia eco (2011). Disponible en: <http://www.concienciaeco.com/2011/08/07/que-es-el-consumo-responsable/>

Coordinación de equipos de trabajo (2007). Buenos Aires: Editorial Vértice

CreceMYPE (s.f.) Disponible en: <http://www.creceMYPE.pe/portal/>

De la Cuesta, M. y Muñoz, M. (2010). *Relaciones con la sociedad*. La Coruña: Gesbiblo

Drucker, P. (1986). *La innovación y el empresario innovador*. Buenos Aires: Sudamericana

Drucker, P. y Maciariello, J. (2006). *Para todos los días: 366 días de reflexiones claves para acertar en su negocio*. Barcelona: Granica. Citado en: Amauro, A. (2008). *Administración para emprendedores*. México: Prentice Hall

Escorne, S. (2009, 24 de junio). Un buen plan de negocios. (2do. Párrafo) Citado en: García, I. (2009, 24 de junio). Un buen plan de negocios. (2do. Párrafo) Disponible en: <http://www.emprendedores.es/crear-una-empresa/como-elaborar-un-plan-de-negocio>

Féito, D. (2013, 5 de marzo). La mujer y el trabajo: situación actual y cifras. Recuperado de: <http://vidayestilo.terra.com.pe/mujeres-de-hierro/la-mujer-y-el-trabajo-situacion-actual-y-cifras,3a44ec0028c3d310VgnVCM4000009bcceb0aRCRD.html>

- Fischer, L. y Espejo, J. (2004). *Mercadotecnia*. México: McGraw- Hill
- Fraj, E., Martínez, E. (2002). *El comportamiento del consumidor ecológico*. Madrid: ESIC
- Fromm, E. (2008). *El miedo a la libertad*. Barcelona: Paidós
- Garay, A. (s.f.) Boicot. (1er. Párrafo) Recuperado de:
<http://omal.info/spip.php?article4852>
- Gestión, (2014, 26 de mayo) Comercio Justo alberga a más de 70,000 familias de pequeños productores en el Perú. Recuperado de:
<http://gestion.pe/economia/comercio-justo-alberga-mas-70000-familias-pequenos-productores-peru-2098389>
- Gil, J. y Krusemann, D. (2014, 4 de mayo). Emprender puertas adentro. *La Nación*. p.4
- Gil, M. (2010). *Cómo crear y hacer funcionar una empresa* (8va edición).Madrid: ESIC
- Greenpeace (2014, 8 de abril) Procter & Gamble se compromete a proteger los bosques de Indonesia. Recuperado de: <http://www.greenpeace.org/argentina/es/noticias/Procter-Gamble-se-compromete-a-proteger-los-bosques-de-Indonesia/>
- Goleman, D. (2012). *Inteligencia ecológica*. Barcelona: Kairós
- Guraieb, A. (2014, 20 de abril). Neosolteros. *Viva*, p.52
- Gutenberg, E. (2000). *La financiación de la empresa*. Madrid: Díaz De Santos
- Halweil, B. (2004). *La situación del mundo 2004*. Barcelona: Icaria
- Hart, K. (1973). Informal Income Opportunities and Urban Employment in Ghana. *Journal of Modern African Studies*, Vol. 11, Núm. 1.
- Infolatam (2013, 3 de setiembre). Más del 99% de empresas del Perú son Pymes. Recuperado de: <http://www.infolatam.com/2013/09/03/mas-del-99-de-las-empresas-de-peru-son-pymes/>
- INEI (2013). Características de la población económicamente activa ocupada. Recuperado de: http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitaless/Est/Lib1105/cap02.pdf
- Instituto Peruano de Economía (2013). Grandes Avances: Casi 7 millones de peruanos salieron de la pobreza. Recuperado de: <http://www.ipe.org.pe/comentario-diario/15-2-2013/grandes-avances-casi-7-millones-de-peruanos-salieron-de-la-pobreza>
- Jaraíz, G. (2009). *Actuar ante la exclusión. Análisis, políticas y herramientas para la inclusión social*. Barcelona: Cáritas Española
- Katzenbach, J. Smith, D. (1996). *La sabiduría de los equipos: el desarrollo de la organización de alto rendimiento*. Madrid: Díaz de Santos
- Kotler, P. (2002) *Dirección de marketing. Conceptos esenciales*. México: Pearson

- Kotler, P. y Armstrong, G. (2001). *Marketing* (8va. Edición). México: Pearson
- Lara, M. (2009, 3 de julio). Situación laboral de la mujer en el Perú. [posteo en blog]. Recuperado de: <http://igualdadaneltrabajo.blogspot.com.ar/2009/07/situacion-laboral-de-la-mujer-en-el.html>
- Leonard, A. (2009). "La Historia de las cosas". [Video de YouTube]. Recuperado de: <https://www.youtube.com/watch?v=ykfp1WvVqAY&feature=kp>
- Lebow, V. (2004). *La situación del mundo 2004*. Barcelona: Icaria
- León, A. (2010, 1 de noviembre). La evolución de la mujer en el ámbito laboral. [posteo en blog]. Recuperado de: <http://lamujerperuanaambitolaboral.blogspot.com.ar/>
- Loayza (2007). *Causas y consecuencias de la informalidad en el Perú*. Lima: Banco Central de Reserva del Perú.
- Majdalani, D. (2014, 4 de mayo). Emprender puertas adentro. *La Nación*. p.4. Citado en: Gil, J. y Krusemann, D. (2014, 4 de mayo). Emprender puertas adentro. *La Nación*. p.4
- Marterc (2013, 22 de junio). Los productos orgánicos se ganan un lugar en el mercado peruano. Recuperado de: <http://www.masterc.com.pe/noticias/los-productos-organicos-se-ganan-un-lugar-en-el-mercado-peruano/>
- McClelland, D. (1989). Estudio de la motivación humana. Madrid: Narcea
- Matos Mar, J. (2012). *Perú. Estado desbordado y sociedad nacional emergente*. Lima: Universidad Ricardo Palma.
- Ministerio de la Producción (2011). MYPE 2011. Estadísticas de la Micro y Pequeña Empresa. Disponible en: <http://www.produce.gob.pe/reMYPE/data/MYPE2011.pdf>
- Ministerio del Trabajo (2008). Caracterización y problemática de los trabajadores de la economía informal del Perú. Disponible en: http://www.mintra.gob.pe/archivos/file/CNTPE/caracterizacion_problematika_trabajadores_de_la_economia_informal_en_el_peru.pdf
- Municipalidad de Miraflores (2014). Disponible en: <http://www.miraflores.gob.pe/>
- Natura (2014). Recuperado de: <http://www.naturacosmeticos.com.ar/natura/sustentabilidad/Iniciativas/Sociobiodiversidad-Natura-Ekos>
- NESST (2013). Las empresas sociales. (1er. Párrafo) Disponible en: <http://www.nesst.org/peru/las-empresas-sociales/#sthash.OBhfIMvT.dpuf>
- Organización Mundial del Comercio Justo. (sf). Qué es el Comercio Justo. (5to. Párrafo) Disponible en: <http://comerciojusto.org/que-es-el-comercio-justo/>
- Pinto, J. (2013). *Emprendedores. El nuevo motor de la economía peruana*. Recuperado de: http://fido.palermo.edu/servicios_dyc/proyectorgraduacion/detalle_proyecto.php?id_proyecto=1708

- Porter, M. (2009). *Estrategia competitiva: técnicas para el análisis de la empresa y sus competidores*. Madrid: Pirámide
- Quintana, R. (2009, 6 de agosto). Selección de personal: mujeres, madres y trabajo. [posteo en blog]. Recuperado de: <http://rosaelizabethquintana.wordpress.com/2009/08/06/seleccion-de-personal-mujeres-madres-y-trabajo/>
- Quispe, M. (2014, 28 de marzo). Demanda de productos agroecológicos crecerá 10% este año. *El Comercio*. Recuperado de: <http://elcomercio.pe/economia/peru/demanda-productos-agroecologicos-crecera-10-este-ano-noticia-1718867>
- Raich, M. y Dolan, S. (2009). *Más allá. Empresa y sociedad en un mundo en transformación*. Barcelona: PROFIT
- Rivera, J. y De Juan, M. (2002). *La promoción de ventas: variables claves del mkt*. Madrid: ESIC
- Robbins, S (1998). *Comportamiento organizacional* (8va. Edición). México: Prentice Hall
- Robbins, S. y Coulter, M. (2010) *Administración* (10ma. Edición). México: Pearson
- Rocha, H. (2014). Espacios para crear compromiso citado en: Juerguen, F. (18 de mayo, 2014). Espacios para crear compromiso. *La Nación*. p.16
- Rodríguez, J. y Higa, M. (2010). Informalidad, empleo y productividad en el Perú. Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú. Disponible en: departamento.pucp.edu.pe/economia/images/documentos/DDD282.pdf
- Rodríguez, C. (2006). *El marketing en el pequeño negocio*. España: Ideaspropias
- Rojas, K. (2014, 6 de marzo). Los desafíos de las mujeres peruanas en el Mercado laboral. *Gestión*. Recuperado de: http://gestion.pe/empleo-management/ines-temple-ricardo-herrera-carmen-cruz-lhh-dbm-haygroup-dia-mujer-2090878?href=nota_uhora
- Romero, R. (1997). *Marketing*. Buenos Aires: Palmir E.I.R.L
- SETEM (2013). “¿Qué es el Comercio Justo?” [Video de YouTube]. Recuperado de: <https://www.youtube.com/watch?v=jqOM0PKuWds>
- SETEM (2012). De consumir a consumir responsablemente. (2012). [Video de YouTube]. Recuperado de: https://www.youtube.com/watch?v=_7XMZ-nxiJY
- Sistema Ser, (s.f.). Disponible en: <http://www.sistemaser.org.ar/>
- Solé, M. (2003). *Los consumidores del siglo XXI*. Madrid: ESIC
- Sorman, G. (1995, 1 de febrero). Africa liberada de sus cadenas. *La Nación*.
- Suárez, A. (2011). *Ha llegado la hora de montar tu empresa*. (4ta. Edición). Barcelona: DEUSTO
- Tenazhina, S. (2014, 4 de mayo). Emprender puertas adentro. *La Nación*. p.4 Citado en:

Gil, J. y Krusemann, D. (2014, 4 de mayo). Emprender puertas adentro. *La Nación*. p.4

Torres, M. (2010, 25 de marzo). Pyme: problemas y ventajas de su desarrollo en Perú.
Recuperado de: <http://www.noticierocontable.com/2010/03/pyme-problemas-y-ventajas-de-su-desarrollo-en-el-peru/>

TVC Network (2011) “¿Qué son los productos orgánicos?”. (2011). [Video de YouTube].
Recuperado de: <https://www.youtube.com/watch?v=tmWI460LN8w>

Urbano, D. y Toledano, N. (2008). *Invitación al emprendimiento*. Barcelona: UOC

World Business Council for Sustainable Development (sf). Recuperado de:
<http://www.wbcsd.org/work-program/business-role/previous-work/corporate-social-responsibility.aspx>