



**UNIVERSIDAD DEL BÍO BÍO**  
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES  
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN Y AUDITORÍA

Estudio de las características principales de los emprendimientos de  
los posibles barrios comerciales de la Comuna de San Pedro de la  
Paz

MEMORIA PARA OPTAR AL TÍTULO DE INGENIERO COMERCIAL

**ALUMNOS:**

MIGUEL RAMÍREZ MORALES.

JACQUELINE REYES NÚÑEZ.

**PROFESOR GUÍA:**

EDUARDO GASTÓN CASTILLO MORALES.

CONCEPCIÓN, ENERO 2019

## **Resumen ejecutivo**

Los micros y pequeños emprendimientos de los diversos barrios de San Pedro de la Paz son un pilar fundamental para el desarrollo económico de la comuna, sin embargo, estos se realizan en base del individualismo, desaprovechando las características colectivas que tienen al trabajar conglomeradamente.

A través de la revisión bibliográfica de la Teoría de recursos, capacidades y competencias, se observó que caracterizan organizaciones individualmente desde una perspectiva interna para lograr una ventaja competitiva, sin embargo, este proyecto de habilitación profesional identifica, a través de las mismas Teorías, las características colectivas que tienen los emprendimientos de la comuna de San Pedro de la Paz en un determinado barrio, donde se identifican variables como los recursos intangibles, tangibles, capacidades dinámicas y establecer preliminarmente sus competencias.

Se ha realizado una investigación exploratoria a través de los métodos de recolección de datos de observación, que se aplicó a los emprendimientos Lomas Coloradas Histórico, Portal de San Pedro, Avenida Michaihue y Calle Los Canelos y grupos de enfoque a los dueños de los emprendimientos (4 a 6 por grupo) de cada uno de los barrios, exceptuando a Lomas Coloradas Histórico, con el fin de identificar las posibles características principales de los barrios y establecer preliminarmente si estos pueden ser catalogados como posibles barrios comerciales.

## Índice

Introducción.....	7
I. Capítulo 1: Antecedentes generales de investigación.....	9
1.1. Problema de investigación .....	10
1.2. Objetivos .....	10
1.2.1. Objetivo General.....	10
1.2.2. Objetivos Específicos .....	10
1.3. Preguntas de investigación .....	11
1.4. Justificación.....	11
1.4.1. Conveniencia .....	11
1.4.2. Relevancia social .....	11
1.4.3. Implicaciones prácticas.....	12
1.4.4. Valor teórico .....	12
1.4.5. Utilidad metodológica .....	12
1.5. Alcances y limitaciones.....	12
1.6. Viabilidad.....	12
II. Capítulo 2: Marco teórico .....	14
2.1. Definición de Barrio Comercial .....	16
2.2. Definición de Dirección Estratégica .....	17
2.2.1. Planificación estratégica.....	17
2.2.1.1. Análisis interno .....	19
2.2.1.1.1. Identificación de las fortalezas .....	20
2.2.1.1.2. Identificación de las debilidades. ....	21
2.2.1.1.3. Teoría de “Recursos y Capacidades” .....	22
2.2.1.1.3.1. Definición de “Recursos y capacidades” .....	22

2.2.1.1.3.1.1.	Definición de “Recursos” .....	23
2.2.1.1.3.1.2.	Definición de “Capacidades” .....	26
2.2.1.1.3.1.3.	Definición de “Capacidades dinámicas” .....	27
2.2.1.1.3.1.3.1.	Capacidad de absorción .....	28
2.2.1.1.3.1.3.2.	Capacidad de adaptación y contraataque .....	29
2.2.1.1.4.	Competencias .....	30
2.2.1.1.4.1.	Definición de “Competencias” .....	30
2.2.1.1.4.2.	Definición de “Competencia central” .....	31
2.2.1.1.4.3.	Definición de “Competencia distintiva” .....	32
2.2.1.1.4.4.	Definición de “Ventaja competitiva sostenible” .....	33
2.3.	Clasificación de empresas .....	35
2.3.1.	En la Unión Europea.....	35
2.3.2.	En Chile .....	36
2.4.	Emprendimiento .....	38
2.5.	Innovación .....	39
2.5.1.	Manual de Oslo.....	41
2.5.1.1.	¿Qué no es innovación? .....	45
2.5.2.	Asociación Americana de Marketing .....	45
III.	Capítulo 3: Marco metodológico .....	46
3.1.	Tipo de investigación .....	47
3.2.	Hipótesis de investigación.....	48
3.2.1.	Primera hipótesis .....	48
3.2.2.	Segunda hipótesis .....	48
3.3.	Diseño de la investigación.....	48
3.4.	Selección de la muestra .....	48

3.5	Recolección de datos .....	49
3.5.1.	Técnica de recolección de datos .....	49
3.5.2.	Instrumentos de medición.....	50
3.5.2.1.	Observación. ....	50
3.5.2.2.	Grupo de enfoque.....	51
3.5.2.2.1.	Guía de temas .....	51
IV.	Capítulo 4: Aplicación del instrumento de medición .....	53
4.1.	Aplicación de la observación.....	54
4.2.	Aplicación de Focus Group .....	54
4.2.1.	Grupo de enfoque calle “Los Canelos” .....	55
4.2.2.	Grupo de enfoque “Lomas coloradas, Portal de San Pedro” .....	55
4.2.3.	Grupo de enfoque “Avenida Michaihue” .....	55
V.	Capítulo 5: Resultados .....	57
5.1.	Antecedentes de los barrios .....	58
5.1.1.	Los Canelos .....	58
5.1.2.	Lomas Coloradas, Portal de San Pedro .....	58
5.1.3.	Avenida Michaihue.....	58
5.2.	Tabulación de datos.....	58
5.2.1.	Observación .....	58
5.2.2.	Tabulación de datos, grupos de enfoque .....	59
5.3.	Resúmenes de los grupos de enfoque.....	59
5.3.1.	Grupo de enfoque “Los canelos” .....	59
5.3.2.	Grupo de enfoque “Lomas coloradas, Portal de San Pedro” .....	60
5.3.3.	Grupo de enfoque “Avenida Michaihue” .....	61
5.4.	Resultados de observación .....	62

5.4.1.	Observación “Los Canelos” .....	62
5.4.2.	Observación “Lomas coloradas Histórico” .....	63
5.4.3.	Observación “Lomas Coloradas Portal de San Pedro” .....	63
5.4.4.	Observación “Avenida Michaihue” .....	63
5.5.	Resultados Grupos de enfoque .....	64
5.5.1.	Resultados grupo de enfoque “Los Canelos” .....	64
5.5.2.	Resultados grupo de enfoque “Lomas Coloradas, Portal de San Pedro” .....	65
5.5.3.	Resultados grupo de enfoque “Avenida Michaihue” .....	67
5.6.	Competencias .....	68
5.6.1.	Competencias “Los Canelos” .....	68
5.6.2.	Competencias “Lomas Coloradas, Portal de San Pedro” .....	69
5.6.3.	Competencias “Avenida Michaihue” .....	70
5.7.	Caracterización de los barrios .....	70
5.7.1.	Posible caracterización del barrio “Los Canelos” .....	70
5.7.2.	Posible caracterización del barrio “Lomas Coloradas, Portal de San Pedro” .....	71
5.7.3.	Posible caracterización del barrio “Avenida Michaihue” .....	72
5.8.	Identificación de posibles barrios comerciales .....	72
	Sugerencias y recomendaciones .....	74
	Conclusiones .....	75
	Anexos .....	77
1.	Anexo 1 .....	77
2.	Anexo 2 .....	79
3.	Anexo 3 .....	81
4.	Anexo 4 .....	82
5.	Anexo 5 .....	83

6.	Anexo 6 .....	84
7.	Anexo 7 .....	85
8.	Anexo 8 .....	86
9.	Anexo 9 .....	87
	Bibliografía.....	107

## Índice de figuras

Figura 1: Resumen de la Teoría de recursos, capacidades y competencias.....	15
Figura 2: “Un proceso de planificación estratégica formal.” .....	18
Figura 3 : “Estrategia, recursos, capacidades y competencias.”.....	31

## Índice de tablas

Tabla 1: Capacidad estratégica: terminología.....	31
Tabla 2: “Cuatro criterios para evaluar la sostenibilidad de los recursos y capacidades” ...	33
Tabla 3: “Es un recurso” .....	35
Tabla 4: Rúbrica observación.....	50

## Introducción

Este proyecto de habilitación profesional para obtener el Título de Ingeniero Comercial de la Universidad del Bío Bío abarca la posible caracterización de los barrios de Los Canelos, Avenida Michaihue, y Portal de San Pedro a través de la Teoría de recursos, capacidades y competencias con el fin de reconocer posibles barrios comerciales.

La importancia de este estudio es que preliminarmente se identificó a través de la plataforma del Servicio de Cooperación Técnica (SERCOTEC), a cargo del Ministerio de Economía, Fomento y Turismo del Gobierno de Chile, que San Pedro de la Paz no se beneficia de ningún proyecto para fortalecer los barrios comerciales, por lo tanto, se desconoce si los barrios de esta comuna se pueden catalogar como tal<sup>1</sup>.

En Chile nunca se ha utilizado este método de investigación para tales fines, lo más cercano a esto son las herramientas para el fortalecimiento de barrios comerciales de SERCOTEC para el desarrollo del programa de barrios comerciales desde el 2015.

Se esclarece que se da como un hecho la idea de que la Teoría de recursos, capacidades y competencias proporciona herramientas que permiten caracterizar, debido a que Barney, J.B (1991) señala que la Teoría de Recursos y Capacidades parte de dos premisas básicas que hay que tener en cuenta. En primer lugar, las empresas son diferentes entre sí por razón de los recursos y capacidades que poseen en un momento determinado, así **como por las diferentes características de los mismos** (heterogeneidad). Segundo, dichos recursos y capacidades no están a disposición de todas las empresas en las mismas condiciones (imperfecta movilidad). (p. 226). Por lo tanto, establecer los recursos, capacidades y competencias, es establecer características.

El fin de este estudio de investigación es caracterizar las micros y pequeñas empresas de los distintos barrios de la comuna de San Pedro de La Paz, de acuerdo a la Teoría de los recursos, capacidades y competencias para reconocer posibles barrios comerciales y para esto se desarrollan 5 capítulos, donde el primer capítulo aborda diversos aspectos que son necesarios para obtener los resultados esperados, como es el problema de investigación, objetivos, justificación, alcance y limitaciones y la viabilidad.

---

<sup>1</sup> Información rescatada de <https://barrioscomercialeschile.sercotec.cl/Paginas/Index.aspx> el 27 del 12 del 2018.



En el capítulo 2 se establecen las bases de la investigación a través del marco teórico, donde se realiza una revisión bibliográfica de los conceptos de dirección estratégica, planificación estratégica, análisis interno, Teoría de recursos, capacidades y competencias. Además, se establece la definición de barrio comercial según diversas instituciones y la que se utilizará para catalogar cuales están dentro de esta definición y por último se expone las definiciones de emprendimiento para identificar cual es el elemento muestral.

En el Capítulo 3 se presenta el Marco Metodológico, donde se expone el tipo de investigación y diseño de investigación, presentando el paso a paso de cómo se llevan a cabo los métodos de recolección de datos, ya sea la observación y los grupos focales.

En el Capítulo 4 se detalla la práctica de los métodos de recolección de datos, explicando detalladamente de cómo fue tal experiencia y en el capítulo 5 se exponen los resultados de la investigación, donde se separan por método de recolección de datos y luego se unen para establecer las posibles características principales de los a través de la Teoría de recursos, capacidades y competencias con el fin de establecer preliminarmente si estos se pueden catalogar como posibles barrios comerciales.

Finalmente se exponen las conclusiones del estudio, explicando el logro de los objetivos planteados al inicio de la investigación, incluyendo al final los anexos y fuentes bibliográficas.

# **I. Capítulo 1: Antecedentes generales de investigación**

## **I. Capítulo 1: Antecedentes generales de investigación**

### **1.1. Problema de investigación**

La Municipalidad de San Pedro de la Paz, requiere conocer la identidad colectiva de las micros y pequeñas empresas que existen en la comuna, sus características, como, por ejemplo, rubro, antecedentes generales, capacidades y recursos, entre otros.

Además, no existe una formalización gubernamental de posibles barrios comerciales de dicha localidad, que en su conjunto provocan dificultades a la hora de determinar políticas de acción para el desarrollo colectivo por parte del municipio, que sean coherente con la situación y necesidades del barrio, así mismo el establecimiento de presupuesto para el fortalecimiento de estas organizaciones, priorizando distintos sectores de la comuna a los cuales se deban asignar recursos. Existen algunos sectores de la comuna en las cuales la información es muy escasa como es el caso de Lomas Coloradas.

Esto se fundamenta en que Sercotec (2017) en su manual “Herramientas para facilitar el trabajo colaborativo” del programa de fortalecimiento de barrios comerciales, establece que es importante el fortalecimiento de la cooperación privada – privada (entre empresarios) y la cooperación público - privado, teniendo como objetivo la puesta en marcha de estrategias participativas que impulsen un proyecto asociativo sostenible en el tiempo para la revitalización del barrio comercial. Además, la Asociación Chilena de Municipalidades (2017) establece en su programa de fortalecimiento de barrios comerciales, que es importante establecer una identidad propia y reconocida frente a la ciudad.

¿En qué condiciones se establecen entonces la micro y pequeña empresa de la comuna de San Pedro de La Paz del punto de vista de sus recursos, capacidades y competencias?

### **1.2. Objetivos**

#### **1.2.1. Objetivo General**

Caracterizar las micros y pequeñas empresas de los distintos barrios de la comuna de San Pedro de La Paz, de acuerdo con la Teoría de los recursos, capacidades y competencias para reconocer posibles barrios comerciales.

#### **1.2.2. Objetivos Específicos**

- Realizar una revisión bibliográfica de los conceptos de recursos, capacidades, competencias y emprendimiento.

- Seleccionar emprendedores para recolectar información de los barrios de Lomas Coloradas, Avenida Michaihue y Los Canelos de San Pedro de la Paz.
- Describir la micro y pequeña empresa de los barrios de Lomas Coloradas, Avenida Michaihue y Los Canelos de la comuna de San Pedro de la Paz.
- Analizar los recursos, capacidades y competencias que están mayormente presentes en la micro y pequeña empresa de los barrios de Lomas Coloradas, Avenida Michaihue y Los Canelos de la comuna de San Pedro de la Paz.
- Identificar posibles barrios comerciales en los sectores de Lomas Coloradas, Avenida Michaihue y Los Canelos de la comuna de San Pedro de la Paz.

### **1.3.Preguntas de investigación**

- ¿En qué consisten conceptos de recursos, capacidades, competencias y emprendimiento?
- ¿Cuántos y a qué emprendedores se escogerán para la recolección de información de los barrios de Lomas Coloradas, Avenida Michaihue y Los Canelos?
- ¿Cómo es la micro y pequeña empresa de los sectores de Lomas Coloradas, Avenida Michaihue y Los Canelos de la comuna de San Pedro de la Paz?
- ¿Cuáles son los recursos, capacidades y competencias que están mayormente presentes en la micro y pequeña empresa de los sectores Lomas Coloradas, Avenida Michaihue y Los Canelos de la comuna de San Pedro de la Paz?
- ¿Por qué los barrios de Avenida Michaihue, Los Canelos y Lomas Coloradas son o no posibles barrios comerciales?

### **1.4.Justificación**

#### **1.4.1. Conveniencia**

El trabajo de investigación sirve para que la Municipalidad de San Pedro de la Paz cumpla con el objetivo del Plan de desarrollo comunal de dicha comuna, que es “Potenciar los barrios comerciales” y para llegar a esto, primero se debe diagnosticar y categorizar las características de los emprendimientos, debido que actualmente, esto es desconocido, especialmente en el sector de Lomas Coloradas.

#### **1.4.2. Relevancia social**

Esta investigación ayuda a establecer políticas públicas para potenciar los barrios comerciales de San Pedro de la Paz y, en consecuencia, da beneficios a los propios

emprendedores, debido a que se podrá apoyar en conocimiento y capacitación para que estas personas con sus ideas o negocios, logren una ventaja competitiva y pasen a ser un aporte en el desarrollo de la comuna, permitiendo generar emprendimientos sustentables en el tiempo.

#### **1.4.3. Implicaciones prácticas**

Al igual que el punto anterior, caracterizar a los emprendimientos, permite que el Departamento de Desarrollo Económico Local, apoye a las distintas zonas de la comuna para que puedan tener un apoyo técnico, tanto en conocimientos como en la postulación a fondos para que se fortalezca la entidad económica de los emprendimientos, aumentando el estándar económico de la comuna.

#### **1.4.4. Valor teórico**

Este trabajo de investigación no abre una discusión sobre la Teoría de recursos y capacidades, innovación o emprendimiento, teniendo en cuenta que el informe se desarrolla en base a estos conceptos para caracterizar, no para poner en discusión su validez.

#### **1.4.5. Utilidad metodológica**

Este trabajo considera caracterizar los emprendimientos de San Pedro de la Paz a través de la Teoría de recursos, capacidades y competencias, haciendo de este desafío, el primero en su tipo, con la visión de que este mismo método sirva para otras investigaciones y así poder caracterizar los emprendimientos o empresas consolidadas de otras comunidades a nivel regional y así potenciar estas organizaciones colectivamente y estimular su ventaja competitiva.

#### **1.5. Alcances y limitaciones**

Por el tiempo y recursos disponibles por los investigadores, las variables que se utilizan para la caracterización de los posibles barrios comerciales son elegidas de acuerdo a las limitaciones anteriormente mencionadas.

Por ejemplo, la variable aprendizaje organizacional es un campo muy amplio para abarcar en el proyecto, lo mismo sucede con cultura organizacional, entre otros.

#### **1.6. Viabilidad**

Para poder realizar esta investigación, debemos establecer que existen micro y pequeña empresa en la comuna de San Pedro de la Paz y que poseen recursos, capacidades y competencias.

Además, se cuenta con la base de datos del Departamento de Desarrollo Económico Local, organismo ligado a la creación de empleo a través del fomento del emprendimiento en general, que ayuda en primera instancia a segmentar geográficamente las micros y pequeñas empresas.

Se destaca que no existe tal investigación que utilice los recursos y capacidades como elemento identificador de las organizaciones en un área geográfica en especial.

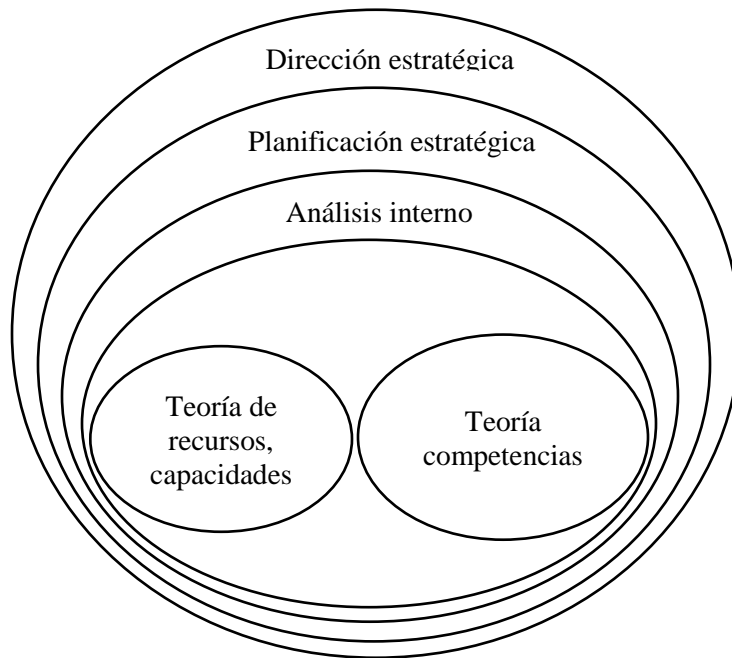
## **II. Capítulo 2: Marco teórico**

## II. Capítulo 2: Marco teórico

Para poder cumplir con el objetivo “Caracterizar las micros y pequeñas empresas de los distintos barrios de la comuna de San Pedro de La Paz, de acuerdo a la Teoría de los recursos, capacidades y competencias para reconocer posibles barrios comerciales”, se necesita definir el concepto de barrio comercial, con el fin de tener un filtro evaluador para establecer geográficamente cuales son los posibles barrios comerciales a caracterizar.

Luego se define los conceptos de recursos, capacidades y competencias, sin embargo, hay que definir también con anterioridad, de dónde vienen, por esto se realiza la revisión bibliográfica de dirección estratégica, planificación estratégica, análisis externo e interno como se expone en la figura 1.

Figura 1: Resumen de la Teoría de recursos, capacidades y competencias.



Fuente: Elaboración propia.

Luego se definen los conceptos de emprendimiento, para saber cuál es el elemento de estudio, tamaño de la organización con el fin de caracterizar y segmentar las empresas a estudiar y por último, se define el concepto de innovación, destacando que, algunos autores lo analizan



al interior de la Teoría de capacidades, sin embargo, nosotros analizamos este concepto a través de diversos autores y el Manual de Oslo <sup>2</sup>.

### **2.1. Definición de Barrio Comercial**

Según el Servicio de Cooperación Técnica (2017), la definición de barrio comercial son áreas urbanas que cuentan con una imagen y una identidad propia, que concentran micro y pequeñas empresas de comercio y servicios, y que son fuente de empleos y de crecimiento para la ciudad, con un rol primordial en la comunidad en que están insertos. (p.8).

Además, la Asociación Chilena de Municipalidades (2017) define que barrio comercial debe:

- Ser un sector de la ciudad y en un sentido urbanístico posee características particulares que, en su conjunto, le dan la identidad, pudiendo constituir un hito urbano distintivo.
- Presentar una localización concentrada de empresas, las cuales pueden ser especializadas o diversificadas. La especialización está relacionada con la variedad de los productos que se venden.
- Existir actividad económica, principalmente comercial al por menor y orientado hacia los consumidores finales.
- Caracterizarse por una forma personal de comercio, donde la compra está asociada a una actividad que privilegia las relaciones personales y el conocimiento del comercio o clientes.
- Poseer una identidad propia y reconocida frente al conjunto de la ciudad. Atributos y características que lo distinguen y lo diferencia de otras figuras de comercio y que, en una dimensión psicológica, la identidad del barrio, es reconocida por el resto de la ciudad. (p.3).

Para definir que un sector es un barrio comercial, en este estudio se consideran los siguientes aspectos:

- Áreas urbanas que cuentan con una identidad propia, que concentran micros y pequeñas empresas de comercio y servicios, que son fuente de empleos y de crecimiento para la ciudad, con un rol primordial en la comunidad en que están insertos.

---

<sup>2</sup> Recuperado de <http://ctie.economia.cl/2017/07/26/manual-de-oslo/>

- Presentar una localización concentrada de empresas, las cuales pueden ser especializadas o diversificadas. La especialización está relacionada con la variedad de los productos que se venden.
- Existir actividad económica, principalmente comercial al por menor y orientado hacia los consumidores finales.
- Caracterizarse por una forma personal de comercio, donde la compra está asociada a una actividad que privilegia las relaciones personales y el conocimiento del comercio o clientes.

## **2.2. Definición de Dirección Estratégica**

Johnson, Gerry & Scholes, Kevan (2001), señalan que:

La dirección estratégica incluye el análisis estratégico, en el que el estratega intenta comprender la posición estratégica de la organización, la elección estratégica, que tiene que ver con la formulación de las posibles acciones a emprender, su valoración y la elección entre ellas y la implantación de la estrategia, que se ocupa tanto de planificación como poner en práctica la estrategia elegida, así como de dirigir los cambios necesarios. (p. 16).

Dess, G. & Lumpkin G.T. (2003) agregan que la dirección estratégica contiene dos elementos fundamentales, primero la dirección estratégica de una organización supone tres procesos continuos: análisis, decisión y acción. Y lo segundo es la esencia de este campo de estudio se encuentra en el estudio de por qué algunas empresas superan a otras. Centrándose en cuestiones fundamentales, por ejemplo ¿Cómo deberíamos competir para crear ventajas competitivas en el mercado? (p.8).

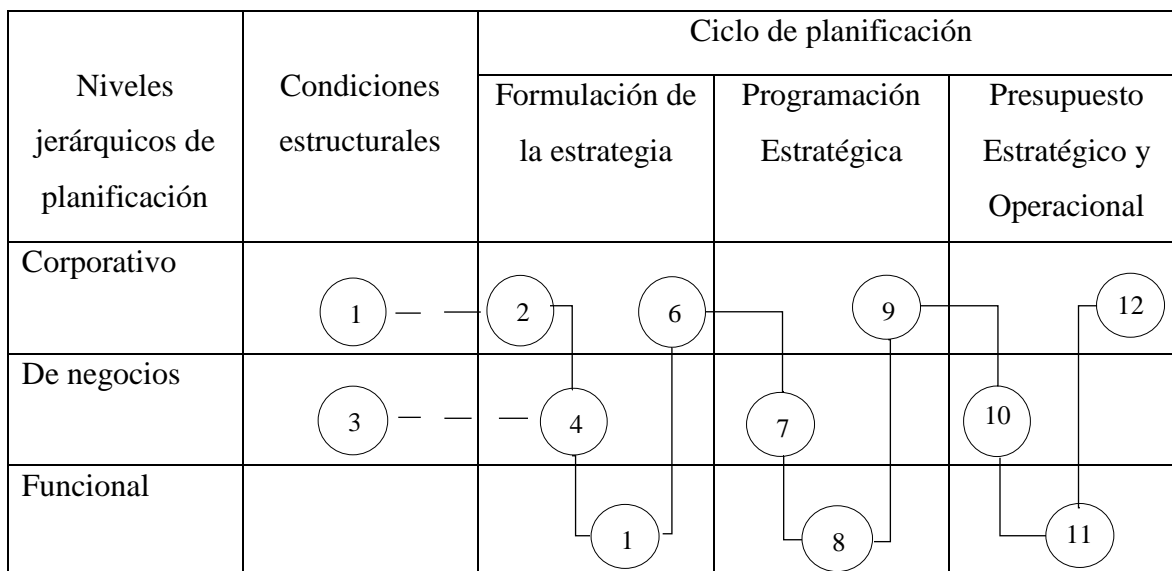
El concepto de dirección estratégica hace referencia, por tanto, a una parte de la dirección empresarial, que tiene como objetivo primordial definir una estrategia y ponerla en práctica, siendo tan importante la formulación como la implantación de la misma (Álvarez González, Alfonso, 2007. p.11).

### **2.2.1. Planificación estratégica**

Hax, Arnoldo & Majluf, (2000), al respecto, señalan que el proceso de planificación estratégica es un esfuerzo organizacional bien definido y disciplinario, que apunta a la total especificación de la estrategia de una firma y la asignación de responsabilidades para su ejecución. La descripción de este proceso en términos generales es un asunto complejo, debido a que depende de las características particulares de cada firma. (p.127).

Hax & Majluf (2000) establecen que es muy diferente el proceso de planificación estratégica para empresas diversificadas de las que son especializadas, por eso las decisiones o papeles que ejercen los distintos niveles jerárquicos de las organizaciones son fundamentales.

Figura 2: “Un proceso de planificación estratégica formal.”



Fuente: *Figura 2-2*, p. 39. *Gestión de empresa con una visión estratégica*.

Donde:

- ① (a) Visión de la firma: misión de la firma, segmentación de negocios, estrategia horizontal, integración vertical, filosofía de la empresa, tópicos especiales con significación estratégica.  
(b) Infraestructura de gestión, cultura de la empresa y manejo de personal clave.
- ② Postura estratégica y guías (instrucciones) de planificación: directrices estratégicas del nivel corporativo, desafíos de planificación a niveles corporativo, de negocios y funcional, y objetivos de desempeño corporativo.
- ③ La misión del negocio: ámbito de negocios, formas de competir e identificación de segmentos de producto-mercado.
- ④ Formulación de estrategia de negocios y programas generales de acción.
- ⑤ Formulación de estrategia funcional: participación en la planificación de negocios, asentimiento o no-asentimiento a las proposiciones de estrategia de negocios, programas generales de acción.

- 6 Consolidación de estrategias funcionales y de negocios, manejo de la cartera de negocios, establecimiento de prioridades para la asignación de recursos.
- 7 Definición y evaluación de programas específicos de acción a nivel de negocios.
- 8 Definición y evaluación de programas específicos a nivel funcional.
- 9 Asignación de recursos y definición de medidas de desempeño para el control de gestión.
- 10 Preparación del presupuesto a nivel de negocios.
- 11 Preparación del presupuesto a nivel funcional.
- 12 Consolidación del presupuesto y aprobación de fondos operacionales y estratégicos. (pp. 35-36-38).

“Es la identificación sistemática y sistémica de las oportunidades y peligros futuros que, combinados con las fortalezas y debilidades, proporcionan una base para la toma de decisiones ventajosas en el presente para aprovechar o crear las oportunidades, y evadir, evitar o transformar los peligros en oportunidades” (Aceves, Víctor 2004, p. 19).

Fabian Martínez Villegas (1989 citado en Aceves, 2004) señala que “la planificación estratégica es una fórmula que determina la forma en que la organización utiliza sus recursos, maneja sus productos y su mercado, supera a su competencia y se enfrenta a su medio” (p. 6).

James W. Taylor. (1979 citado en Aceves R, 2004) se refiere a:

El proceso de elegir el mejor camino entre dos puntos: los negocios de hoy son el punto A; los negocios de mañana, el B. La planificación estratégica es el examen de las rutas más prácticas entre estos dos puntos, a fin de que se elija el curso óptimo. La verdad es que la buena planificación va aún más allá, porque también ayuda a establecer la ubicación del punto. (p. 6).

En si estas definiciones tienen aspectos comunes, como por ejemplo el análisis de las fortalezas y debilidades de la organización y para lograr esto se debe analizar previamente el interior de la organización.

#### **2.2.1.1. Análisis interno**

Aceves (2004), al respecto señala que el objetivo es determinar las fortalezas y las debilidades de la organización. Las fortalezas son todo aquello en que la organización supera a los

competidores; las debilidades, todo aquello en que los competidores son mejores. Así, por ejemplo, un corredor no puede decir que su resistencia es una fortaleza si no es mayor que la de sus competidores. De la misma forma, sus debilidades entienden su situación estratégica y puede compararla con la competencia. Este conocimiento se aplica para:

- Detectar los puntos débiles de los competidores, donde son vulnerables, para dirigir ahí el ataque.
- Desviar o evitar que los ataques se concentren en sus propios puntos débiles.
- Evitar que los competidores aprovechen sus fortalezas para combatir a la organización.
- Aclarar la situación estratégica y competitiva de la organización para prever la forma más probable en que reaccionan los competidores ante el planteamiento estratégico de la empresa, así como, ante los cambios en el mercado, la correlación de fuerzas de la competencia.
- Establecer indicadores para vigilar permanentemente todo el entorno.
- Como resultado de todo esto, puede diseñar e implantar cambios en la organización para afianzar las posiciones de fortaleza y erradicar, o al menos reducir, las áreas de debilidad. (p.127).

El ambiente interno de una corporación está integrado por variables, fortalezas y debilidades, presentes dentro de la organización misma y que generalmente no están bajo el control a corto plazo de la administración de alto nivel. (Wheelen y Hunger 2007 Citado en Barra Salazar, Ana, 2009. p. 2).

Carrión Maroto (2007, citado en Barra 2009 p.12) señala que “El análisis interno se encarga de investigar las características de los recursos, factores, medios, habilidades y capacidades de que dispone la empresa para hacer frente al entorno. A partir de su estudio, se podrán determinar con cierto rigor las fortalezas y las debilidades de la organización”.

#### **2.2.1.1.1. Identificación de las fortalezas**

Las fortalezas son todo aquello en que la organización supera a los competidores (Aceves, 2004 citado en Barra, 2009, p. 10).

Thompson & Strickland (2004) señalan:

La identificación de las fortalezas y capacidades de recursos de la compañía.

Una fortaleza es algo en lo cual es componente una compañía, o bien, una característica que le proporciona una competitividad mejorada. Una fortaleza puede asumir varias formas como una habilidad o una pericia importante, activos físicos valiosos, Activos humanos valiosos, activos organizacionales valiosos, activos intangibles valiosos, capacidades competitivas, entre otros (pp. 119-120).

De acuerdo a lo citado, se puede señalar que, las fortalezas de una organización provienen por diferentes situaciones, tienen diversos orígenes que permiten establecer una capacidad competitiva dentro de la organización.

Elementos o actividades de la empresa que posibilitan una mejor actuación de la misma en relación a sus competidores directos (Álvarez, 2007 citado en Barra, 2009).

Se destaca que las fortalezas (análisis interno) se complementa con el análisis de los recursos y capacidades (Luis Ángel Guerras Martín & José Emilio Navas, 2007).

#### **2.2.1.1.2. Identificación de las debilidades.**

Las debilidades son todo aquello en que los competidores son mejores (Álvarez, 2007 citado en Barra, 2009).

Thompson & Strickland (2004) señalan:

Una debilidad es alguna carencia de la compañía, algún bajo desempeño (en comparación con otras) o una condición que la coloca en desventaja. Las debilidades internas se pueden relacionar con:

- Deficiencias en habilidades o pericia que sean competitivamente importantes o en capital intelectual de uno u otro tipo.
- Una carencia de activos físicos, humanos, organizacionales o intangibles.
- Capacidades competitivas ausentes o debilidades en áreas clave. Por consiguiente, las debilidades internas son deficiencias en la dotación de recursos de una compañía.

Una carencia puede determinar que una compañía sea o no sea competitivamente vulnerable, dependiendo de la importancia que ésta tenga en relación con el mercado y si puede ser superada por medio de los recursos y fortalezas que posee la compañía. (p. 121).

Elementos o actividades de la empresa que la hacen potencialmente vulnerable ante movimientos de la competencia o a las variaciones de su entorno (Álvarez, 2007 citado en Barra, 2009).

Es importante destacar, también que las debilidades (análisis interno) se complementa con el análisis de los recursos y capacidades (Guerras y Navas, 2007).

### **2.2.1.1.3. Teoría de “Recursos y Capacidades”**

Para caracterizar la micro y pequeña empresa, se usa la Teoría de recursos y capacidades, donde diferentes autores se refieren al respecto.

#### **2.2.1.1.3.1. Definición de “Recursos y capacidades”**

Prahalad y Hamel (1990 citado por Guerras y Navas, 2007) señala que “Las capacidades permiten desarrollar adecuadamente una actividad a partir de la combinación y coordinación de los recursos individuales disponibles” (p. 231).

Barney, J.B (1991 Citado en Guerras & Navas 2007) señala que la Teoría de Recursos y Capacidades parte de dos premisas básicas que hay que tener en cuenta. En primer lugar, las empresas son diferentes entre sí por razón de los recursos y capacidades que poseen en un momento determinado, así como por las diferentes características de los mismos (heterogeneidad). Segundo, dichos recursos y capacidades no están a disposición de todas las empresas en las mismas condiciones (imperfecta movilidad). (p. 226).

Pateraf (1993 citado en Carmen Casablancas Segura 2007) La lógica que sustenta la Teoría de RBV es que el principal objetivo del desarrollo de una estrategia es identificar y realzar las ventajas competitivas sostenibles de una organización. De esta forma, para que una ventaja competitiva sea sostenible, los recursos estratégicos deben de ser únicos de una empresa en particular y difíciles de imitar o sustituir. (p. 8).

Se destaca que la sigla anglosajona de RBV significa “Teoría de Recursos y Capacidades”

López Sintas (1996 Citado por Guerras y Navas, 2007) establece que hay dos criterios claves para distinguir entre los recursos y capacidades. El primero de ellos se basa en el carácter de stock, los recursos son cosas o elementos que se poseen o controlan y existen con relativa independencia del uso concreto que se les dé en la empresa. Por su parte, las capacidades representan formas de hacer las actividades, de utilizar los recursos.

El segundo criterio es el carácter colectivo, las capacidades sólo existen en la medida en que dichas personas colaboran entre sí y se coordinan para resolver un problema o realizar una actividad. (p. 233)

Barney (1997 citado en Carrión y Ortiz 2000) Establecen que los recursos y capacidades que posee una empresa le permiten explotar las oportunidades y neutralizar las amenazas, son poseídos solo por un pequeño número de empresas competidoras y son costosos de copiar o difíciles de obtener en el mercado, entonces pueden constituir fortalezas de la empresa y de este modo fuentes potenciales de ventajas competitivas. (p. 2).

Guerras y Navas (1998 citado en Carrión & Ortiz, 2000) señalan que es preciso recordar que los recursos intangibles y las capacidades suelen estar basados en la información y el conocimiento, por lo que no tienen límites definidos en su capacidad de utilización.

Gerry Johnson, Kevan Scholes & Richard Whittington. (2006) se refieren que, si una organización quiere adquirir una ventaja competitiva respecto a las demás, puede lograrlo si cuenta con capacidades que su competencia no tiene o no podrá adquirir con facilidad, capacidades como los recursos y la forma en que los utiliza esta explicación de la ventaja competitiva en función de las capacidades estratégicas se denomina, a veces, el enfoque de recursos y capacidades de la estrategia. (p. 244).

Álvarez (2007) señala que: la Relación entre recursos y capacidades es el tipo, la cantidad y la calidad de los recursos disponibles para la empresa tienen una gran influencia sobre lo que la empresa puede hacer y, por tanto, suponen una restricción sobre las rutinas organizativas que ésta puede desarrollar. (p. 65).

Charles W. L. Hill, Gareth R. Jones & Whittington, Richard (2009) establecen que una organización a menos que no tenga la capacidad para emplear con eficacia los recursos ya sean tangibles y o intangibles, no podrá crear una ventaja distintiva. (p. 115)

#### **2.2.1.1.3.1.1. Definición de “Recursos”**

Cabanelas Omil, J. (1997) establece que hay dos tipos de recursos, los recursos básicos y los avanzados. Siendo los recursos básicos aquellos recursos financieros, tecnologías y los humanos, mientras que identifica como recursos avanzados a los factores ligados a los humanos, tales como el conocimiento, las habilidades y las capacidades. (p. 231).

Dess & Lumpkin (2003 citado en Barra, 2009) señala que hay dos tipos de recursos como los recursos intangibles que generalmente se encuentran enraizados en rutinas y prácticas originales que han evolucionado y se han ido acumulando a través del tiempo. Esto incluye los recursos humanos (experiencia y capacitación), recursos de innovación (conocimientos



técnicos y científicos) recursos de reputación e imagen (nombre comercial, productos de calidad) y la cultura de una empresa.

Y los recursos tangibles, que incluyen los activos físicos y financieros que una organización utiliza para crear valor para sus clientes. Entre ellos se encuentran los recursos financieros (capacidad de endeudamiento), recursos físicos (las instalaciones y los equipos), los recursos organizativos (el proceso de planificar la estrategia de la empresa) y los recursos tecnológicos (patentes). (p.13).

Dess & Lumpkin (2003), se refiere a:

La visión de la empresa basada en los recursos:

Recursos tangibles.

- Financieros:
  - Caja y activo disponible.
  - Capacidad de aumentar los dividendos de la empresa.
  - Capacidad de endeudamiento de la empresa.
- Físicos:
  - Instalaciones y equipos modernos.
  - Ubicaciones favorables de las fábricas.
  - Máquinas y equipos dotados de la técnica más moderna.
- Tecnológicos:
  - Secretos comerciales.
  - Procesos de producción innovadores.
  - Patentes, copyrights y marcas registradas.
- Organizacionales:
  - Proceso de planificación estratégica eficaces.

Recursos intangibles.

- Humanos:
  - Experiencia y capacidades de los empleados.
  - Confianza.
  - Habilidades directivas.
  - Prácticas y procedimientos específicos de la empresa.
- Innovación y Creatividad:

- Capacidades técnicas y científicas.
- Reputación:
  - Capacidad de innovación.
  - Imagen de marca.
  - Reputación de calidad y confianza ante los clientes.
  - Reputación ante los proveedores de transparencia y mantenimiento de relaciones que no son de suma cero (ganar-ganar). (p. 97).

La teoría basada en los recursos Guerras y Navas (2007 citado en Barra, 2009) establece que el objetivo de esta perspectiva es identificar el potencial de la empresa para establecer ventajas competitivas mediante la identificación y valoración estratégica de los recursos y habilidades que posee o a los que puede acceder. (p. 14).

Álvarez (2007) señala que:

Recursos intangibles. Suelen ser más difíciles de valorar. De hecho, hay algunos activos que, como el fondo de comercio, sólo aparecen en las operaciones de compraventa societaria, pero están ahí, latentes, y tienen un valor estratégico para la empresa, aunque ese valor no esté reflejado contablemente. (p. 64).

Para establecer con mayor precisión los recursos, Johnson, Scholes y Whittington (2006) señalan que los recursos tangibles son los activos físicos de una organización, como la fábrica, mano de obra y su financiación. Por el contrario, los recursos intangibles son activos inmateriales, como la información, la reputación y el conocimiento. Normalmente, se pueden analizar los recursos de una organización en función de las siguientes cuatro categorías generales:

- Recursos físicos: como el número de máquina, edificios o la capacidad de producción de la organización. La naturaleza de estos recursos, así como su antigüedad, condición, capacidad y localización, determinarán la utilidad de los mismos.
- Recursos financieros: como el capital, la tesorería, los deudores y acreedores, y los proveedores de dinero (accionistas, banqueros, etcétera).
- Recursos humanos: incluyen el número y la composición (por ejemplo, el perfil demográfico) del personal de una organización. También es probable que el recurso intangible de sus habilidades y conocimientos sea importante. Esto se aplica tanto a los empleados como a otro personal de la red de la organización. En economías que

dependen mucho de los conocimientos, las personas se convierten realmente en el activo más valioso.

- Capital intelectual: constituye un aspecto importante de los recursos intangibles de una organización; incluye las patentes, las marcas, los sistemas de negocio y las bases de datos sobre los clientes. No debe haber la menor duda de que estos recursos intangibles tienen valor, puesto que cuando se vende un negocio parte del valor es el “fondo de comercio”. En una economía que depende en gran medida de los conocimientos, es probable que la capacidad intelectual sea uno de los principales activos de muchas organizaciones. (pp. 115-116).

Por último, Hill, C & Jones, G. (2009) señalan que son los activos de una compañía se pueden dividir en dos categorías: tangibles e intangibles. Los recursos tangibles son bienes físicos como terreno, edificios plantas, equipos, inventario y capital, mientras que los recursos intangibles son los bienes no físicos que crean los administradores y otros empleados, como marcas, reputación de la compañía, los conocimientos que los empleados han adquirido a través de la experiencia y la propiedad intelectual de la empresa. (p.77).

Esta investigación caracterizará a los emprendimientos de los posibles barrios comerciales a través de las variables expuestas por Hill & Jones (2009):

- Recursos tangibles: Localización geográfica, financiamiento y maquinarias, no se utilizan las otras variables, debido a la dificultad de obtener tal información como el inventario y el capital.
- Recursos intangibles: Conocimiento de empleados han adquirido a través de la experiencia y Base de datos de los clientes (Johnson, Scholes & Whittington, 2006).

#### **2.2.1.1.3.1.2. Definición de “Capacidades”**

Wheelen y Hunger (2007 Citado en Barra 2009) establecen que las capacidades se refieren a la capacidad de una corporación para explotar sus recursos. Consisten en una serie de procesos y rutinas que dirige la interacción de los recursos para transformar las entradas en salidas (p.12).

Álvarez (2007) señala que:

Las capacidades se pueden definir como la forma en que la empresa despliega sus recursos de forma combinada. De ello se desprende que la mayoría de los recursos actúan conjuntamente en grupos complementarios, para contribuir a la actividad de la empresa. En

consecuencia, valorar el potencial de capacidades de una empresa requiere un análisis de la forma en que los distintos recursos colaboran en dichas actividades, ya que sobrevalorar o infravalorar las capacidades de una empresa puede llevarla a adoptar una estrategia absolutamente equivocada. (p. 65).

El modelo de competencias nucleares o fundamentales, propuesto por Prahalad y Hamel en 1990, propone que las empresas deben dedicarse a identificar y mejorar una serie de competencias básicas en las que afianzar ventajas competitivas a largo plazo.

Definen las competencias nucleares como el conjunto de tecnologías y capacidades que se distinguen por tener las siguientes características, Sáez de Viteri Arranz, D. (2000).

- Contribuyen a aumentar el valor añadido del producto que perciben los clientes.
- Son exclusivas de la empresa de tal manera que la diferencian de la competencia, siendo difícilmente imitables.
- Tienen un espectro de aplicación amplio hacia una gran variedad de productos.

(p. 74).

“Capacidades estratégicas se define como la adecuación y el ajuste de los recursos y competencias de una organización para que esta pueda sobrevivir y prosperar” (Johnson, Scholes & Whittington, 2006. p. 114).

Al estar en un ambiente dinámico y cambiante, se debe definir el modelo de capacidades dinámicas.

#### **2.2.1.1.3.1.3. Definición de “Capacidades dinámicas”**

Según Garzón Castrillón, Manuel Alfonso (2015) define a las capacidades dinámicas como: Con base en la revisión bibliográfica realizada se propone la siguiente definición de capacidades dinámicas: potencialidad (inimitable) de la empresa para generar nuevos saberes organizacionales a partir de una continua creación, ampliación, mejoramiento, protección, integración, reconfiguración, renovación, recreación, incremento y reconstrucción de sus core competences, para poder responder a los cambios en mercados y tecnologías, que incluyen la habilidad de la empresa de configurar el entorno en el que opera, desarrollando nuevos productos y/o procesos y diseñando e implementando nuevos o redefinidos modelos de negocio plausibles para conseguir mantener y/o ampliar las ventajas competitivas. (p.117).

Además, Garzón Castrillón postula un modelo para determinar cuatro capacidades dinámicas, que son la Capacidad de absorción; Capacidad de Innovación; Capacidad de Aprendizaje y la Capacidad de Adaptación. (p.112).

Se destaca que Garzón Castrillón cuando expresa la frase “Core Competence”, se refiere a sus competencias centrales.

#### **2.2.1.1.3.1.3.1. Capacidad de absorción**

Garzón, (2015) establece al respecto que las dimensiones de la capacidad de absorción de Kogut & Zander (1992) & Grant (1996); Camison & Julian (2008) son: capacidad de identificación de la estructura de la red de relaciones externas de las organizaciones; la capacidad de asimilación que dependerá del alcance de su base de conocimientos; la capacidad combinatoria o de integración, que dependerá de la actividad creativa; y la capacidad de explotación que dependerá de la capacidad de conseguir los recursos complementarios necesarios.

A partir de lo expuesto, se considera la conveniencia de desagregar el concepto de capacidad de absorción en cuatro dimensiones, con base en Zahra & George (2002):

- **Adquisición de conocimiento:** Representa la habilidad de la organización para identificar y adquirir conocimiento generado externamente, que es crítico para la operatividad de la empresa, hace referencia a la capacidad de la empresa a la hora de identificar y apropiarse del conocimiento crítico que se genera en el exterior. Por lo tanto, alcanzar un óptimo desarrollo en esta primera fase, supone el propio interés por absorber nuevo conocimiento y la capacidad para capturarlo de manera efectiva. Grant, (1996); Todorova & Durisin, (2007).
- **Asimilación de conocimiento** Se centra en las rutinas y procesos de la organización que le permiten analizar, procesar, interpretar y comprender la información obtenida del exterior, La capacidad de asimilación hace referencia a las rutinas y procedimientos que permiten analizar, procesar, interpretar y comprender la información obtenida de fuentes externas (Szulanski, 1996). Sin embargo, no todo el nuevo conocimiento puede ser asimilado adecuadamente con las estructuras cognitivas vigentes. En este caso, éstas deben ser transformadas para adaptarlas a la idea o situación que no pueden asimilar (Todorova & Durisin, 2007).

- Transformación de conocimiento: Se refiere a la habilidad de la empresa para desarrollar y depurar sus rutinas, que facilitan la combinación del conocimiento interno existente con el conocimiento novedoso adquirido y asimilado del exterior, La transformación sigue al componente de la asimilación y permite a la organización.
- Explotación del conocimiento: Basada en aquellas rutinas de la organización que permiten refinar y ampliar las habilidades existentes para crear otras nuevas a partir de la incorporación del conocimiento adquirido y transformado, Por último, la capacidad o dimensión de explotación supone la habilidad en la utilización del conocimiento como un componente crítico que condiciona la capacidad de innovación de la empresa (Cohen & Levinthal, 1990). La explotación hace referencia a la capacidad de la empresa a la hora de aplicar comercialmente el nuevo conocimiento y alcanzar los objetivos organizacionales planificados (Lane & Lubatkin, 1998). Por tanto, se habla de rutinas que permitan a la empresa redefinir y/o extender las competencias que ya existen, y/o crear otras nuevas a través del conocimiento que se ha adquirido, asimilado y transformado previamente. Se logra de esta manera incorporar el conocimiento transformado a operaciones concretas (Zahra & George, 2002).” (p.118-121).

#### **2.2.1.1.3.1.3.2.Capacidad de adaptación y contraataque**

Garzón, (2015) establece al respecto que la Capacidad de adaptación y contraataque en la literatura que existe sobre este tema es importante y en general considera la capacidad de adaptación como un requisito fundamental para todas las organizaciones que compiten en mercados dinámicos y supone elementos novedosos en la estrategia empresarial. Esto explica el creciente interés prestado como aspecto clave para la supervivencia y la consecución de rentabilidad superior por parte las empresas.

Según McKee, et. al. (1989), la capacidad de adaptación ha de desarrollarse de forma concreta en función de las características de la organización de la siguiente manera:

- Estado inestable: cuando las organizaciones disminuyen sus reacciones ante el entorno, acortando su orientación hacia el mercado y, por tanto, su capacidad adaptativa.

- Estado estable: cuando las empresas reaccionan al entorno mediante la observación del mercado, desarrollando su capacidad de adaptación a través de la imitación de las acciones desarrolladas por otras organizaciones ante las oportunidades aparecidas en el mismo.
- Estado neutral: cuando las organizaciones poseen una alta capacidad de adaptación y ellas son las primeras en buscar oportunidades en el mercado, así como en invertir recursos para adaptarse a las oportunidades encontradas de la forma más rápida posible.

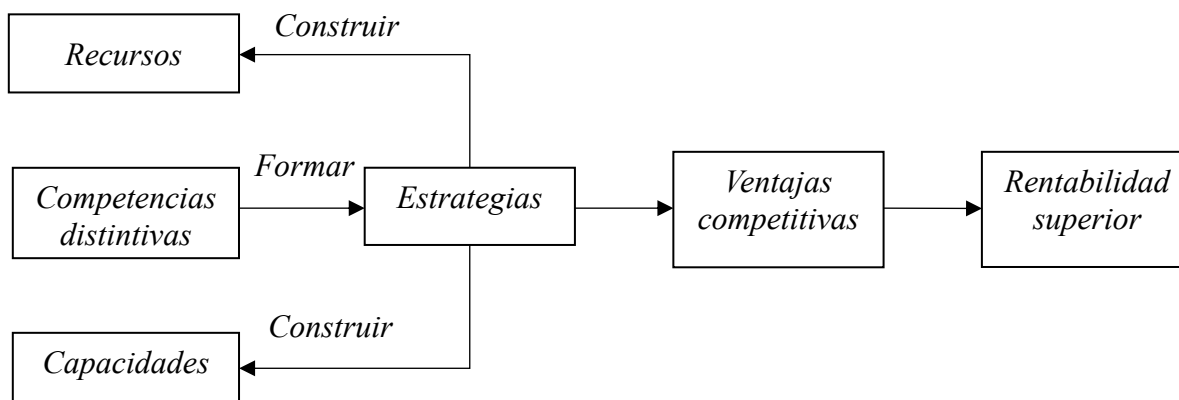
En términos generales, la mayor parte de las Teorías que abordan el concepto de adaptación, a pesar de proponer procesos y mecanismos distintos para obtenerla, la observan como el ajuste estratégico organizacional y la estructura para adecuarse a las condiciones contextuales de la organización. Pero, también es necesario tener en cuenta que se debe diferenciar, según Pérez (2009), que la adaptación representa un estado transitorio de pervivencia para la organización, mientras que la capacidad de adaptación se analiza como un proceso azaroso de aprendizaje continuo y de ajuste que permite gestionar la complejidad de los procesos, lo cual se debe manifestar en flexibilidad estratégica entendida como la elasticidad de la organización para gestionar las disponibilidades de recursos, así como para aplicar dichos recursos. (p.123).

#### **2.2.1.1.4. Competencias**

##### **2.2.1.1.4.1. Definición de “Competencias”**

Hill y Jones (2009) señalan que una compañía puede tener recursos valiosos y específicos propios, sin embargo, a menos que tenga la capacidad para emplearlos con eficacia, no podrá crear una competencia distintiva. También es importante reconocer que quizás una compañía no necesite recursos valiosos ni específicos propios para establecer una competencia distintiva mientras tenga capacidades que no posea ningún otro competidor. La competencia distintiva es más sólida en una compañía cuando posee ambos elementos: los recursos valiosos y específicos de la empresa y las capacidades específicas de ésta para manejarlos.

Figura 3 : “Estrategia, recursos, capacidades y competencias.”



Fuente: Charles Hill & Gareth Jones, “Administración estratégica”, octava edición, 2009, p. 22.

Las definiciones que dan Johnson, Scholes & Whittington. (2006) son:

Tabla 1: Capacidad estratégica: terminología

Término	Definición
Competencias	Se utiliza para hacer referencia a las actividades y procesos por los que una organización estructura sus recursos de forma eficaz.
Capacidad estratégica	La capacidad de tener el rendimiento necesario para sobrevivir y prosperar. Depende de los recursos y competencias de la organización.
Recursos umbral	Los recursos necesarios para satisfacer las exigencias mínimas de los consumidores y, por lo tanto, seguir existiendo.
Competencias umbral	Actividades y procesos necesarios para satisfacer las exigencias mínimas de los consumidores y, por lo tanto, seguir existiendo.
Recursos únicos	Recursos que sostienen la ventaja competitiva y que los competidores tienen dificultades para imitar u obtener.
Competencias nucleares	Actividades que sostienen la ventaja competitiva y que los competidores tienen dificultades para imitar u obtener.

Fuente: Gerry Johnson, Kevan Scholes & Richard Whittington, “Dirección estratégica”, 2006, p. 117.

#### 2.2.1.1.4.2. Definición de “Competencia central”

Las competencias centrales son los recursos y las capacidades que sirven de fuente de la ventaja competitiva que la empresa tiene sobre sus rivales (Hitt et al 2004 citado en Barra, 2009, p. 4.).



La competencia central se enfoca en una serie de actividades interrelacionadas que podrán brindar una ventaja competitiva no sólo a corto plazo, sino también en el futuro (Hitt et al 2004 citado en Barra, 2009, p. 4.).

Michael A. Hitt, Stewart Black & Lyman W. Porter (2006, citado en Prahalad y Hammel, 2006), sostienen que:

Una competencia que se considere central debe

- Brindar el acceso a una amplia variedad de mercado,
- Contribuir de manera significativa a los beneficios que el cliente percibe en los bienes o servicios finales.
- Ser difícil de imitar por los competidores. (p. 209).

Una competencia central es un conjunto de capacidades que cruzan las fronteras de las divisiones, está ampliamente diseminada en la corporación y es algo que ésta puede hacer extremadamente bien (Wheelen y Hunger, 2007. P.106).

#### **2.2.1.1.4.3. Definición de “Competencia distintiva”**

Se establece que se puede definir una competencia central, como competencia distintiva son superiores a las de los competidores, se denominan competencias distintivas” (Wheelen & Hunger, 2007, p.106).

Thompson, A., Strickland, A. & Gamble, John (2008) Establecen que es una actividad competitivamente valiosa que una empresa desempeña mejor que sus rivales, Así, una competencia distintiva significa una eficiencia incluso mejor que una competencia básica. Representa una fortaleza de recursos competitivamente superior.

Una competencia distintiva es una fortaleza de recursos competitivamente importantes por tres razones:

1. Da a la empresa una capacidad competitivamente valiosa que los rivales no poseen.
2. Destaca y añade poder a la estrategia.
3. Es la base de una ventaja competitiva sustentable. (pp.101-102).

Hill y Jones (2009) establecen que una ventaja competitiva se basa en competencias distintivas, que son fortalezas específicas de una empresa que le permite diferenciar sus productos y lograr costos sustancialmente más bajos que sus rivales. Las competencias distintivas surgen de dos fuentes complementarias: recursos y capacidades.

Recursos valiosos son aquellos que permiten a una empresa crear una demanda intensa de sus productos, reducir sus costos o ambas cosas. (p. 75).

#### 2.2.1.1.4.4. Definición de “Ventaja competitiva sostenible”

Barney (1991, Citado en Wheelen & Hunger, 2007) establece un modelo para evaluar las competencias de una organización, teniendo 4 criterios y 4 preguntas respectivamente.

1. Valor: ¿proporciona valor al cliente y una ventaja competitiva?
2. Rareza: ¿cuentan con ella otros competidores?
3. Inimitabilidad: ¿sería costoso para otros imitarla?
4. Organización: ¿está la empresa organizada para explotar el recurso?

Si la respuesta a cada una de estas preguntas es positiva para una competencia específica, se considera una fortaleza y, por lo tanto, una competencia distintiva. (p. 106)

Dess & Lumpkin (2003) establecen cuatro criterios para evaluar la sostenibilidad de los recursos y capacidades, expuestos en la figura 6.

Tabla 2: “Cuatro criterios para evaluar la sostenibilidad de los recursos y capacidades”

Es el recurso o la capacidad...	Implicaciones
Valioso	Neutralizar las amenazas y explota las oportunidades
Raro	No muchas empresas lo poseen
Difícil de imitar	Único físicamente Dependencia de la trayectoria (como se ha ido acumulando a lo largo del tiempo). Ambigüedad causal (difícil de desenredar lo que es o como puede ser recreado). Complejidad social (confianza, relaciones interpersonales, cultura, reputación).
Difícil de sustituir	Recursos o capacidades sin equivalente estratégico

Fuente: G. Dess y G. Lumpkin, “Dirección estratégica”, 2003, p.100.

La primera pregunta que hay que realizar es ¿Es valioso el recurso? Los recursos organizativos pueden ser una fuente de ventaja competitiva sólo cuando son valiosos. Los recursos son valiosos cuando permiten a una empresa formular e implantar estrategias que mejoren su eficiencia y eficacia.

La segunda pregunta ¿Es raro el recurso? El recurso es raro siempre y cuando la competencia directa o potencial no posee el recurso. Dess y Lumpkin (2003) señalan Para que un recurso

proporcione una ventaja competitiva, no debe ser común, es decir, debe ser raro con respecto a su posesión por parte de otros competidores. (p.100).

La tercera pregunta es ¿Puede el recurso ser imitado fácilmente? La inmutabilidad (dificultada en imitar) es fundamental a la hora de generar valor, si este recurso se puede imitar fácilmente, este valor será temporal. Este valor puede ser imitado en un periodo de tiempo, pero puede ser defendida, según Dess y Lumpkin (2003) por la organización sosteniendo por lo menos una de estos criterios:

- Físicamente único: La primera fuente de inimitabilidad es el hecho de que sea único físicamente, lo que por definición implica que es de forma inherente difícil de copiar. Por ejemplo, un lugar bonito, los derechos sobre algunos minerales entre otros.
- Dependencia de la trayectoria: Un número de recursos todavía mayor no puede ser imitados por lo que los economistas denominan dependencia de la trayectoria. Esto simplemente significa que los recursos son únicos, y por consiguiente escasos, por todo lo que ha ocurrido a lo largo de la trayectoria que han seguido en su desarrollo y/o acumulación. Los competidores no pueden salir y comprar rápido y fácilmente estos recursos; deben ser construidos a lo largo del tiempo y resulta difícil acelerar el proceso.

Los beneficios de las experiencias y del aprendizaje a través del sistema de prueba y error no pueden ser duplicados de la noche a la mañana.

- Ambigüedad causal: Esto significa que los supuestos competidores acabarán frustrándose, ya que resulta imposible desenredar las causas (o posibles explicaciones) del recurso valioso o de cómo puede volverse a crear.
- Complejidad social: Una razón decisiva para que los recursos de la empresa puedan no ser imitados es que comporten un alto grado de complejidad social. Este fenómeno suele encontrarse típicamente en las empresas que tienen la habilidad de gestionar y de influir de forma sistémica. Cuando las ventajas competitivas se basan en la complejidad social, resulta muy difícil para las otras empresas imitarlas. (p.102).

La cuarta y última pregunta que hay que realizar es ¿Existen ya sustitutos disponibles? Dess y Lumpkin (2003) señalan que esto consiste en que no existan recursos valiosos

estratégicamente equivalentes que sean raros o inimitables. Dos recursos valiosos de empresas (o dos conjuntos de recursos) son estratégicamente equivalentes cuando cada uno puede ser explotado por separado para implantar las mismas estrategias.

La sustituibilidad puede adoptar al menos dos formas. En primer lugar, una empresa puede ser capaz de sustituir un recurso de forma similar, permitiendo desarrollar e implantar la misma estrategia, siendo capaces de desarrollar su propio equipo directivo exclusivo.

En segundo lugar, los recursos de empresas muy diferentes pueden convertirse en sustitutos estratégicos. (p.105).

Criterios para las ventajas competitivas sostenibles e implicaciones estratégicas.

Tabla 3: “Es un recurso...”

Valioso	Raro	Difícil de imitar	Sin sustitutos	Implicaciones para la competitividad
NO	NO	NO	NO	Desventaja competitiva
SI	NO	NO	NO	Paridad competitiva
SI	SI	NO	NO	Ventaja competitiva temporal
SI	SI	SI	SI	Ventaja competitiva sostenible

Fuente adaptada de J. Barney << Firm Resources a Sustained Competitive Advantage >> Journal of Management 17 (1991), p. 99-120.

Johnson, Scholes & Whittington. (2006) se refieren a “Las capacidades para obtener una ventaja competitiva sostenible”, se basa en el modelo VRIO de análisis de Barney (1991), sin embargo, se aprecia un punto más, Capacidades dinámicas, que se entiende como la habilidad de una empresa para desarrollar y cambiar las competencias de cara a satisfacer las necesidades de entornos que cambian rápidamente.

### 2.3. Clasificación de empresas

Según el Ministerio de Economía de la República de Chile<sup>3</sup>, las clasificaciones de empresas tienen diferentes características según localización geográfica como, por ejemplo:

#### 2.3.1. En la Unión Europea

Según la Unión Europea (Artículo 2, 2003/361/EC), Para que una empresa sea considerada una micro empresa, debe tener menos de 10 trabajadores y además tener ingresos por ventas anuales inferiores a 2 millones de euros o activos netos anuales inferiores a la misma cantidad.

<sup>3</sup> Fuente: <http://www.economia.gob.cl/wp-content/uploads/2014/04/Boletin-Revision-Clasificacion-Estatuto-Pyme.pdf>

La pequeña empresa se caracteriza por tener más de 50 trabajadores, tener ventas mayores o iguales a 10 millones de euros o activos netos anuales del mismo valor y por último está la mediana empresa que tiene más de 250 trabajadores, vende más de 50 millones de euro o sus activos netos anuales son hasta de 43 millones de euros.

La contabilización del número de trabajadores es un criterio inicial crucial para determinar en qué categoría de empresa de menor tamaño cae la empresa. Comprende a los trabajadores a tiempo completo, parcial y estacional, y se consideran tanto los asalariados, como los propietarios que dirigen la empresa y socios que estén comprometidos de forma regular y que se beneficien financieramente de ésta (los trabajadores que son a tiempo parcial y estacional durante el año se consideran como fracciones de una unidad).

Se refiere a Ingresos por ventas anuales y Activos Netos Totales cuando:

Los ingresos por ventas anuales se determinan calculando el ingreso que la empresa recibe en el año de sus ventas o prestación de servicios tras la deducción de los descuentos (no se considera el IVA ni cualquier otro impuesto indirecto). Los activos netos totales se refieren al valor de los principales activos de la empresa. (Chile, Ministerio de Economía, 2014, abril).

### **2.3.2. En Chile**

Según la Ley N° 20.416, también llamada Estatuto Pyme, tiene el objetivo de facilitar el desenvolvimiento de estas, mediante la adecuación y creación de normas regulatorias que fijan su iniciación, funcionamiento y término, en atención a su tamaño y grado de desarrollo. En definitiva, dicho estatuto, se entendió entonces como el conjunto de normas, generales o especiales, que tomando en consideración su tamaño, regulasen la actividad empresarial durante su ciclo de vida, con el objeto de permitir su participación en el mercado, en igualdad de condiciones.

Según la misma ley anteriormente mencionada e clasifica como micro, pequeña y mediana empresa a través del criterio de ventas:

- Micro empresa

Empresa cuyos ingresos anuales por ventas y servicios y otras actividades del giro, no hayan superado las 2.400 UF en el último año calendario.

- Pequeña empresa

Empresa cuyos ingresos anuales por ventas y servicios y otras actividades del giro, sean superiores a los 2400 UF, pero inferiores a 25.000 UF en el último año calendario.

- Mediana empresa

Empresa cuyos ingresos anuales por ventas y servicios y otras actividades del giro, sean superiores a 25.000 UF, pero inferiores a 100.000 UF, en el último año calendario.

Se destaca que no se pueden clasificar como empresas de menor tamaño a aquellas empresas (Artículo Segundo):

Que correspondan a sociedades anónimas que posean o exploten cualquier título bienes raíces no agrícolas y contribuyentes que exploten bienes raíces no agrícolas, en una calidad distinta a la de propietario o usufructuario (letra d y e de los numero 1° y 2° del Artículo 20 de la Ley sobre el Impuesto Renta); que realicen negocios inmobiliarios o actividades financieras, salvo las necesarias para el desarrollo de su actividad principal; que posean o exploten a cualquier título derechos sociales o acciones de sociedades o participaciones en contratos de asociación o cuentas en participación; en cuyo capital pagado participen, en más de 30% sociedades cuyas acciones tengan cotización bursátil o empresas filiales de estas.

Además, no se hizo una excepción a esta definición de tamaño en los temas laborales, en los cuales el tamaño de la empresa está dado por el número de trabajadores que esta tenga, lo cual se explicita mediante una modificación al Código del Trabajo. En particular, la clasificación en términos del número de trabajadores es la siguiente (Artículo 505 bis):

- Microempresa

Empresa que tienen contratados de 1 a 9 trabajadores.

- Pequeña empresa

Empresa que tiene contratados de 10 a 49 trabajadores.

- Mediana empresa

Empresa que tiene contratados 200 trabajadores o más.

Aunque según el Ministerio de Economía, Fomento y Turismo (2014, abril) señala:

Que, de todas formas, se indica que las variables utilizadas para definir tamaño de una empresa para efectos legales no necesariamente coinciden con aquellas utilizadas para efectos de aplicar el instrumental de fomento focalizadamente, y es de responsabilidad de los mismos organismos públicos encargados del diseño de esos programas e instrumentos de apoyo elaborar fórmulas alternativas. (p. 5)

Para la investigación se utilizará la segmentación por número de trabajadores vistos en tienda, recolectada a través de la observación.

## 2.4. Emprendimiento

Antes de hablar de emprendimiento es importante mencionar el origen de la palabra. Este significado proviene del vocablo francés “entrepreneur”, que significa pionero y que es utilizado para hacer referencia a aquellas personas aventureras que buscan descubrir el nuevo mundo, considerando el riesgo y la incertidumbre de su actuar.

Con los cambios en las economías mundiales también surge un nuevo emprendedor conocido como “intrapreneurship”, es decir, intraempresario que según Vigorena, F. (2005) señala que nuevo tipo de ejecutivo, tolerante a la incertidumbre, adaptable al cambio, sin miedo al riesgo, con capacidad de crear, con mayor capacidad de comunicación que de conocimiento, con valores personales sólidos y que considere el fracaso solo como el resultado de una experiencia: un verdadero empresario interno con alta proactividad frente a los escenarios nuevos que vive la empresa.

Schumpeter, J. en (Castillo, A. 1999), fue quien en 1911 utiliza por primera vez el término emprendimiento, en el libro titulado “Historia del análisis económico”, para referirse a aquellos individuos que con sus actividades generan inestabilidades en los mercados.

Según la Real Academia Española (Real Academia Española [RAE], 2018), la definición de emprender es tr. “Acometer y comenzar una obra, un negocio, un empeño, especialmente si encierran dificultad o peligro”.

La postura de Schumpeter, marca una etapa importante en la historia de la economía y en las escuelas que estaban emergiendo. Posterior a este pensamiento aparece otra escuela, que marca tendencias entre los economistas, constituyéndose en los opositores al pensamiento schumpeteriano; ésta es la Escuela Austriaca, en la que los autores más destacados según Castillo, A. (1999) son:

- Ludwig Von Mises
- Friedrich Hayek
- Israel Kirzner

La postura de Schumpeter, J. (citado en Castillo, A, 1999), señala que la función de los emprendedores es revolucionar el patrón de producción al explotar una invención, para producir un nuevo producto o uno viejo de una nueva manera; proveer de una nueva fuente de insumos o un material nuevo; reorganizar una industria, entre otras cosas. Este tipo de actividades son las responsables que revolucionan la economía y las recesiones reiteradas

que se deben al impacto desequilibrado de los nuevos productos o métodos. Hacerse cargo de estas cosas nuevas es difícil y constituye una función económica distinta, primero, porque se encuentran fuera de las actividades rutinarias que todos entienden, y, en segundo lugar, porque el entorno se resiste desde un simple rechazo a financiar a comprar una idea nueva. Para actuar con confianza más allá del rango de sucesos familiares y superar la resistencia se requieren de aptitudes que están presentes sólo en una pequeña fracción de la población y que define tanto el tipo emprendedor como la función emprendedora y ésta consiste en conseguir que las cosas se hagan.

Cancino Martínez, Eunice A, Montecinos González, Soraya M, Castillo Morales, Eduardo, & Universidad del Bío-Bío (2009) se refiere a emprendimiento como:

Emprendimiento es concebir una idea arraigada en las motivaciones que tenga la persona, con el fin de llevarlas a cabo para el cumplimiento de sus objetivos, asumiendo las dificultades que puede afrontar durante el camino a la ejecución de la idea, no importando si el fin sea crear o innovar algún producto o servicio para la generación de beneficio, pudiendo ser económico o social, sino que con ello se da por cumplido los objetivos que germinaron la idea. (p. 25).

## **2.5. Innovación**

La innovación es una de las ventajas competitivas de diferenciación más importantes a la hora de realizar un emprendimiento.

Schumpeter (1934 citado en Escorsa Castells, Pere, & Valls Pasola, Jaume, 2003) señala que según se definición clásica, la innovación abarcaría los cinco casos siguientes:

- La introducción en el mercado de un nuevo bien, es decir, un bien con el cual los consumidores aún no están familiarizados, o de una nueva clase de bienes.
- La introducción de un nuevo método de producción, es decir, un método aún no experimentado en la rama de la industria afectada, que requiere fundamentarse en un nuevo descubrimiento científico; también puede existir innovación en una nueva forma de tratar comercialmente un nuevo producto.
- La apertura de un nuevo mercado en un país, tanto si este mercado ya existía en otro país como si no existía.



- La conquista de una nueva fuente de suministro de materias primas o de productos semielaborados, nuevamente sin tener en cuenta si esta fuente ya existe, o bien ha de ser creada de nuevo.
- La implantación de una nueva estructura en un mercado, como, por ejemplo, la creación de una posición de monopolio. (p. 21).

La innovación es el proceso en el cual a partir de una idea, invención o reconocimiento de una necesidad se desarrolla un producto, técnica o servicio útil hasta que sea comercialmente aceptado Sherman Gee (2003 citado en Escorsa, & Valls p. 20).

Cotec (1993, citado en Alarcón Castro, Jimena.2014) señala que la Innovación, como la aplicación comercial de una idea. Se trata de un hecho comercial y social que crea riqueza y no conocimiento. Se diferencia de la invención en que ésta última “es la creación de una idea, potencialmente generadora de beneficios comerciales”, pero que no necesariamente llega a ser comercializada. Se especifica además que “la innovación demanda más recursos que la invención, pero no es necesario que el innovador haya realizado previamente la invención, sino que puede tomar o adaptar una ya realizada por otro. (p. 9).

“La innovación es el arte de aplicar, en condiciones nuevas, en un contexto concreto y con objetivo preciso, las ciencias, las técnicas, entre otras” Alarcón, J. (2014 citado en Morin, 1998. p. 9).

Arredondo en Cancino E, Montecinos, S, Castillo, E, & Universidad del Bío-Bío (2009) clasifica la innovación en tres:

a) Innovación tecnológica.

Primero hay que definir ¿Qué es tecnología? Normalmente se asocia este término a máquinas, equipamientos, etc. Sin embargo, hay que definir la tecnología como el conocimiento práctico orientado a la acción, es decir, supone la aplicación sistemática de un conocimiento científico u otro conocimiento organizado a áreas practica’ (Fundación Cotec 2001). Por tanto, la innovación tecnológica es la aplicación de alguna tecnología, nueva o antigua para la generación de algún producto y/o servicio nuevo, es decir para generar innovación. (p. 30).

b) Innovación comercial

Cancino E, Montecinos, S, Castillo, E, & Universidad del Bío-Bío 2009 señalan que:

En este caso, la innovación comercial supone la introducción de algún tipo de innovación en el ámbito del marketing mix de la empresa. Por marketing mix se entiende el conjunto de

decisiones relacionadas con el producto o servicio que se ofrece, la distribución del mismo, la comunicación que se realiza de él y las estrategias de precio que la siguen. (p. 30)

c) Innovación Organizativa

Cancino E, Montecinos, S, Castillo, E, & Universidad del Bío-Bío (2009) señalan que:

Este tipo de innovación hace referencia a los cambios que suceden dentro de la dirección o la organización de la empresa y que tienen algún tipo de repercusión en el bien o servicio que se ofrece, y dicha repercusión es percibida y valorada por los clientes. (p. 31).

CORFO (2017) señala que la innovación es:<sup>4</sup>

Crear valor a través de la transformación de ideas o conocimientos en un producto, bien o servicio (procesos/ métodos) nuevo o mejorado. Permite diversificación y sofisticación de la oferta, con impacto en la productividad y competitividad. Este proceso involucra: idea, desarrollo, comercialización, investigación y desarrollo, concepción, producción y distribución. (p. 5).

Además, CORFO (2017) señala que existen otros dos tipos de innovación:

a) Innovación de proceso

Es la introducción en el mercado de un nuevo o mejorado proceso de producción o distribución. Implica cambios significativos en las técnicas, materiales y/o programas informáticos.

b) Innovación de producto o servicio

Es la introducción de un bien o servicio nuevo o mejorado en el mercado. Incluye la mejora significativa de las características técnicas, componentes y materiales de la informática integrada, facilidad de uso u otras características funcionales. (p. 5).

Consejo nacional de innovación para la Competitividad define (2017):

La innovación como el proceso de creación de valor económico mediante el cual ciertos productos o procesos productivos, desarrollados en base a nuevos conocimientos o a la combinación novedosa de conocimiento preexistente, son introducidos eficazmente en los mercados y, por lo tanto, en la vida social.

### **2.5.1. Manual de Oslo**

El Ministerio de Economía Fomento y Turismo (2017) señalan que el Manual de Oslo, desarrollado conjuntamente por Eurostat y la OCDE, forma parte de una serie de manuales

---

<sup>4</sup> Fuente: Glosario de Conceptos Corporativos, CORFO.

evolutivos que se consagran a la medida y a la interpretación de los datos relativos a la ciencia, la tecnología y la innovación. Esta serie incluye manuales, directrices y recopilaciones referentes a la I+D (Manual de Frascati), a los indicadores de la globalización, a las patentes, a la sociedad de la información, a los recursos humanos en C&T (Manual de Canberra) y a las estadísticas de biotecnología.

El Manual facilita directrices para la recopilación y la interpretación de datos sobre innovación según métodos comparables a escala internacional. Como cualquier conjunto de directrices de este tipo, éste presenta algunas limitaciones, pero cada nueva edición del Manual constituye un paso adelante en la vía de la comprensión del proceso de innovación. Ya sabiendo ¿qué es este manual y que tan importante es para saber datos respecto a la innovación?, es inevitable definir, de acuerdo a este documento, que es innovación.

Según la Organización de Cooperación y Desarrollo económicos y la Oficina de Estadísticas de las Comunidades Europeas (2005) una innovación es la introducción de un nuevo o significativamente mejorado, producto (bien o servicio) de un proceso, de un nuevo método de comercialización o de un nuevo método organizativo, en las prácticas internas de la empresa, la organización del lugar de trabajo o las relaciones exteriores. (P.56).

En el mismo manual se considera y se destaca el concepto de actividades innovadoras que corresponden a operaciones científicas, tecnológicas, entre otras, con el objetivo de conducir a la introducción de innovaciones.

a) Principales tipos de innovación

- Innovación de producto:

Según la Organización de Cooperación y Desarrollo económicos y la Oficina de Estadísticas de las Comunidades Europeas (2005) innovación de producto es:

Una innovación de producto se corresponde con la introducción de un bien o de un servicio nuevo, o significativamente mejorado, en cuanto a sus características o en cuanto al uso al que se destina. Esta definición incluye la mejora significativa de las características técnicas, de los componentes y materiales, de la informática integrada, de la factibilidad de uso u otras características funcionales (P. 56).

- Innovación en proceso

Según la Organización de Cooperación y Desarrollo económicos y la Oficina de Estadísticas de las Comunidades Europeas (2005) define como innovación en proceso es la introducción

de un nuevo, o significativamente mejorado, proceso de producción o de distribución. Ello implica cambios significativos en las técnicas, los materiales y/o los programas informáticos. Las innovaciones de proceso pueden tener por objeto disminuir los costes unitarios de producción o distribución, mejorar la calidad, o producir o distribuir nuevos productos o sensiblemente mejorados.

... Los métodos de producción incluyen las técnicas, equipos y programas informáticos utilizados para producir bienes o servicios. Como ejemplos de nuevos métodos de producción, cabe citar la introducción de nuevos equipos automatizados en una cadena de fabricación o la instalación de un diseño asistido por ordenador para el desarrollo de un producto...

...Las innovaciones de proceso incluyen también las nuevas o sensiblemente mejoradas técnicas, los equipos y los programas informáticos utilizados en las actividades auxiliares de apoyo tales como las compras, la contabilidad, el cálculo o el mantenimiento. La introducción de una nueva, o significativamente mejorada, tecnología de la información y la comunicación (TIC) es una innovación de proceso si está destinada a mejorar la eficiencia y/o la calidad de una actividad de apoyo básico. (pp.59-60)

- Innovación en Marketing

Según la Organización de Cooperación y Desarrollo económicos y la Oficina de Estadísticas de las Comunidades Europeas (2005) define como innovación en Marketing como:

“Una innovación de mercadotecnia es la aplicación de un nuevo método de comercialización que implique cambios significativos del diseño o el envasado de un producto, su posicionamiento, su promoción o su tarificación.

Las innovaciones de mercadotecnia tratan de satisfacer mejor las necesidades de los consumidores, de abrir nuevos mercados o de posicionar en el mercado de una nueva manera un producto de la empresa con el fin de aumentar las ventas. Lo que distingue la innovación de mercadotecnia de los otros cambios en los instrumentos de comercialización de una empresa es la introducción de un método de comercialización que esta empresa no utilizaba antes. Esta introducción debe inscribirse en un concepto o una estrategia de mercadotecnia que representa una ruptura fundamental con relación a los métodos de comercialización ya practicados por la empresa. El nuevo método de comercialización puede haber sido puesto a punto por la empresa innovadora o adoptado de

otra empresa u organización. La introducción de nuevos métodos de comercialización puede referirse tanto a productos nuevos como a ya existentes.

...Los nuevos métodos de comercialización en materia de promoción de productos implican la utilización de nuevos conceptos para promocionar los bienes o servicios de una empresa. Por ejemplo, la primera utilización de unos medios o de una técnica de comunicación significativamente diferentes –como la presentación de un producto en películas o programas de televisión, o el recurso a celebridades para elogiarlo– constituye una innovación de mercadotecnia. Otro ejemplo es el desarrollo de la imagen de marca, así como el desarrollo y lanzamiento de un logo básicamente nuevo (no confundirlo con la actualización regular del aspecto del logo), destinado a colocar el producto de la empresa en un nuevo mercado o a renovar su imagen. La introducción de un sistema de información personalizada, mediante tarjetas de fidelización, por ejemplo, con el fin de adaptar la presentación de los productos a las necesidades específicas de los clientes considerados de forma individual puede también considerarse como una innovación de mercadotecnia. (pp. 60-62).

- Innovación de la organización.

Según la Organización de Cooperación y Desarrollo económicos y la Oficina de Estadísticas de las Comunidades Europeas (2005) define como innovación de la organización como:

Una innovación de organización es la introducción de un nuevo método organizativo en las prácticas, la organización del lugar de trabajo o las relaciones exteriores de la empresa.

Las innovaciones de organización pueden tener por objeto mejorar los resultados de una empresa reduciendo los costes administrativos o de transacción, mejorando el nivel de satisfacción en el trabajo (y, por consiguiente, aumentar la productividad), facilitando el acceso a bienes no comercializados (como el conocimiento externo no catalogado) o reduciendo los costes de los suministros.

Lo que distingue una innovación de organización de otros cambios organizativos en el seno de una empresa es la introducción de un método organizativo (en las prácticas de la empresa, la organización del lugar de trabajo o las relaciones exteriores) que no haya sido utilizado antes por la empresa y que resulte de decisiones estratégicas tomadas por la dirección.

Las innovaciones de organización en las prácticas empresariales implican la introducción de nuevos métodos para organizar las rutinas y los procedimientos de gestión de los trabajos. Incluyen, por ejemplo, la introducción de nuevas prácticas para mejorar el aprendizaje y la

distribución del conocimiento en la empresa. Como ejemplo, se puede citar la primera introducción de prácticas de catalogación del conocimiento, es decir la creación de bases de datos sobre las prácticas a seguir, las conclusiones obtenidas y otras formas de conocimiento, de modo que éste sea fácilmente accesible para terceros. Otro ejemplo es la introducción por primera vez de prácticas de formación del personal y mejora de las condiciones que permiten mantener a los empleados, como los sistemas de educación y formación. Como otros ejemplos cabe citar la introducción de sistemas de gestión de las operaciones de producción o suministro, como los sistemas de gestión de la cadena de suministro, la reestructuración de las actividades, la producción sobre pedido y los sistemas de gestión de la calidad. (pp. 62-64).

#### **2.5.1.1.¿Qué no es innovación?**

Según la Organización de Cooperación y Desarrollo económicos y la Oficina de Estadísticas de las Comunidades Europeas (2005) establece que no es innovación los siguientes puntos:

No es innovación:

- El cese de la utilización de un proceso, de un método de comercialización, de un método de organización o de la comercialización de un producto
- La simple sustitución o ampliación de equipos.
- Cambios que se derivan solamente de variaciones del precio de los factores
- Producción personalizada
- Modificaciones estacionales regulares y otros cambios cíclicos.
- Comercialización de productos nuevos o significativamente mejorados. (pp.68-69).

#### **2.5.2. Asociación Americana de Marketing**

Es importante destacar la definición de Marketing por la Asociación Americana de Marketing, que desde el 2013 significa que:

Marketing es la actividad, conjunto de instituciones y procesos para crear, comunicar, entregar e intercambiar ofertas que tienen valor para los clientes, clientes potenciales, socios y la sociedad en general.

Es un punto importante a la hora de determinar qué es innovación, especialmente del tipo “innovación en mercadotecnia” debido a su actualización a comparación del Manual de Oslo, que se actualizó el 2005.

## **III. Capítulo 3: Marco metodológico**

### **III. Capítulo 3: Marco metodológico**

#### **3.1. Tipo de investigación**

El tipo de investigación está ligado con la problemática.

Roberto Hernández Sampieri, Carlos Fernández-Collado & Pilar Baptista Lucio (2006) señalan al respecto que las investigaciones que se realizan en un campo de conocimiento específico pueden incluir diferentes alcances en las distintas etapas de su desarrollo. Es posible que una investigación se inicie como exploratoria, después puede ser descriptiva y correlacional, y terminar como explicativa.

Ahora bien, surge necesariamente la pregunta: ¿de qué depende que nuestro estudio se inicie como exploratorio, descriptivo, correlacional o explicativo? La respuesta no es sencilla, pero diremos que fundamentalmente depende de dos factores: el estado del conocimiento sobre el problema de investigación, mostrado por la revisión de la literatura, así como la perspectiva que se pretenda dar al estudio... (p.100).

Según lo estudiado a través de la literatura y el problema, el tipo de investigación es exploratoria, debido a que Hernández, Fernández-Collado & Baptista (2014) señalan que los estudios exploratorios se realizan cuando el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado, del cual se tienen muchas dudas o no se ha abordado antes. Es decir, cuando la revisión de la literatura reveló que tan sólo hay guías no investigadas e ideas vagamente relacionadas con el problema de estudio, o bien, si deseamos indagar sobre temas y áreas desde nuevas perspectivas. (p. 91).

En la investigación, al igual que en la definición de Hernández, Fernández-Collado & Baptista, el objetivo de esta investigación es poco estudiado, aunque la Teoría de recursos, capacidades y competencias pertenecen a investigaciones muy avanzadas desde los años 80's, es la primera vez que se utiliza para caracterizar emprendimientos de posibles barrios comerciales de San Pedro de la Paz.

Según Hernández, Fernández-Collado & Baptista (2014) señalan al respecto que los estudios exploratorios sirven para familiarizarnos con fenómenos relativamente desconocidos, obtener información sobre la posibilidad de llevar a cabo una investigación más completa respecto de un contexto particular, indagar nuevos problemas, identificar conceptos o variables promisorias, establecer prioridades para investigaciones futuras, o sugerir afirmaciones y postulados. (P.22).



La definición anterior nos muestra lo que hace este estudio, nos familiariza con un fenómeno estudiado y con relevancia en esta década, identificando conceptos y variables promisorias, estableciendo prioridades para investigaciones sobre la caracterización de emprendimientos de los posibles barrios comerciales de San Pedro de la Paz.

### **3.2. Hipótesis de investigación.**

#### **3.2.1. Primera hipótesis**

Los posibles barrios comerciales, a través de las capacidades de absorción y contraataque, se encuentran en un estado estable.

#### **3.2.2. Segunda hipótesis**

Los barrios de Lomas Coloradas, Los Canelos y Avenida Michaihue pueden ser consideradas como barrios comerciales.

### **3.3. Diseño de la investigación**

La investigación tendrá un diseño de estudio exploratorio no experimental, debido a que , aunque la Teoría de recursos, capacidades y competencias, se han analizado desde los años 80's, ésta es la primera vez que se utiliza este marco conceptual, para reconocer la identidad colectiva de los posibles barrios comerciales de la comuna de San Pedro de la Paz, concordando con lo que Roberto Hernández, Carlos Fernández y Pilar Baptista (2014) definen como un estudio exploratorio, como un estudio que se emplea cuando el objetivo consiste en examinar un tema poco estudiado y novedoso, además es no experimental, debido a que las variables no serán manipuladas deliberadamente, ya que estas ya han ocurrido y no se tiene control directo sobre dichas variables.

En este caso no se pueden manejar las características de los emprendimientos como su importancia en los recursos financieros, innovaciones, y las demás variables a analizar.

### **3.4. Selección de la muestra**

Al ser un estudio exploratorio, la muestra está determinada con lo que se encontró a través de la observación directa para identificar previamente los posibles barrios comerciales, mientras que, teniendo en cuenta los recursos disponibles como el tiempo, se utiliza el método de Grupos de enfoque, sesiones en profundidad o grupo de enfoques a los distintos barrios de la comuna de San Pedro de la Paz, donde la muestra es por conveniencia, se selecciona, de acuerdo al rubro, tamaño y localización, entre 3 a 6 personas, debido a la

disponibilidad de los emprendedores y las posibles reacciones de tener a los competidores o al competidor compartiendo el mismo lugar y experiencias.

### **3.5 Recolección de datos**

#### **3.5.1. Técnica de recolección de datos**

Para poder determinar preliminarmente cuales son los sectores que se pueden determinar como posibles barrios comerciales, se utiliza el método de la observación, según Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014) señalan que la investigación cualitativa necesitamos estar entrenados para observar, que es diferente de ver (lo cual hacemos cotidianamente). Es una cuestión de grado. Y la “observación investigativa” no se limita al sentido de la vista, sino a todos los sentidos. (P. 399).

Sampieri, Fernández & Baptista, (2014) exponen que los propósitos esenciales de la observación en la inducción cualitativa son:

- Explorar y describir ambientes, comunidades, subculturas y los aspectos de la vida social, analizando sus significados y a los actores que la generan (Eddy, 2008; Patton, 2002; y Grinnell, 1997).
- Comprender procesos, vinculaciones entre personas y sus situaciones, experiencias o circunstancias, los eventos que suceden al paso del tiempo y los patrones que se desarrollan (Miles, Huberman y Saldaña, 2013; y Jorgensen, 1989).
- Identificar problemas sociales (Daymon, 2010).
- Generar hipótesis para futuros estudios. Durante décadas, los zoólogos, naturalistas y etólogos han confiado en la observación para entender el comportamiento de ciertas especies de animales (Wells, 2010.p.399).

El estudio es exactamente lo que define el primer punto, que es explorar y describir ambientes, comunidades, subculturas y los aspectos de la vida social, analizando sus significados y a los actores que la generan.

Cuando se tenga la observación y recalando el diseño del estudio a realizar es cualitativo, para poder llevar a cabo de mejor manera, considerando los recursos disponibles se recolecta los datos a través del método de Focus Group, grupos de enfoques o sesiones en profundidad, es decir, tres instancias, que en consecuencia representa a cada uno de los tres barrios emblemáticos de San Pedro de la Paz.

Se toma en cuenta también de que, como lo define Hernández, Fernández y Baptista (2014), se utiliza este método cuando existe un interés por parte del investigador por cómo los individuos forman un esquema o perspectiva de un problema a través de una interacción, como nuestro problema, principalmente es caracterizar para reconocer una identidad colectiva, es importante la sinergia que se puede obtener al hacer este estudio, con esta técnica de recolección de datos.

### 3.5.2. Instrumentos de medición

#### 3.5.2.1. Observación.

Para la observación durante la inmersión inicial podemos o no utilizar un formato. A veces, puede ser tan simple como una hoja dividida en dos: de un lado se registran las anotaciones descriptivas de la observación y del otro las interpretativas (Cuevas, Citado por Hernández, Fernández y Baptista 2014).

Para poder anotar datos con rapidez para luego poder analizar y concluir, decidimos utilizar una rúbrica con 6 preguntas abiertas para identificar preliminarmente los posibles barrios comerciales.

Tabla 4: Rúbrica observación.

Nombre de la empresa:	_____
Dirección de la empresa:	_____
Sector (geográfico):	_____
Tamaño de la empresa:	_____
Segmento de mercado al cual se dirige:	_____
¿A qué se dedica?:	_____

Fuente: Elaboración propia.

Se utilizan los siguientes ítem debido a:

- Nombre de la empresa: Para individualizar a la organización.
- Dirección de la empresa: Para poder clasificar geo referencialmente la organización.
- Sector: Identificar a qué barrio pertenece la organización.
- Tamaño de la empresa: Identificar número de trabajadores, para poder clasificar la organización en micro, pequeña, mediana o gran empresa.
- Segmento de mercado al cual se dirige: Para establecer hipótesis.

- ¿A qué se dedica?: Se realiza esta pregunta para ver qué tan diversificado es el sector.

### **3.5.2.2. Grupo de enfoque.**

Para poder realizar el instrumento de recolección de datos, debemos recordar previamente las variables a considerar, que en este caso serían:

- Recursos tangibles:
  - Localización: Ventaja o desventaja de que la organización esté en ese lugar respecto a su segmento de mercado.
  - Financiamiento: Origen de los recursos financieros ya sean préstamos bancarios, amigos, familias o propios.
  - Maquinarias: Identificar la importancia de las máquinas en el desarrollo normal de la organización.
- Recursos intangibles
  - Experiencias y capacitaciones: Origen y desarrollo de conocimientos para el funcionamiento de la organización.
- Capacidades dinámicas de absorción: identificar en qué etapa de absorción se encuentra la organización, ya sea Adquisición de conocimiento, asimilación de conocimiento o transformación de conocimiento.
- Capacidades dinámicas de adaptación o contraataque: Identificar en qué nivel se encuentra la organización, estable, neutral o inestable.
- Innovación: Identificar su elemento innovador y clasificar según Manual de Oslo.
- Competencias: Identificar qué tipo de competencias son sus recursos y capacidades.

#### **3.5.2.2.1. Guía de temas**

El instrumento de medición para un grupo de enfoque es la guía de los temas.

Hernández, Fernández y Baptista (2014) señalan que la guía de los temas (al igual que en el caso de las entrevistas) puede ser estructurada, semiestructurada o abierta. En la estructurada los temas son específicos y el margen para salirse de éstos es mínimo; en la semiestructurada se presentan temas que deben tratarse, aunque el moderador tiene libertad para incorporar nuevos que surjan durante la sesión, e incluso alterar parte del orden en que se tratan; finalmente, en la abierta se plantean puntos generales para cubrirse con libertad durante la sesión. (p.411).

Para el desarrollo del grupo de enfoque se construye una guía de temas (anexo 1) semiestructurada, donde los temas son 3 con el fin de:

- Describir su propio emprendimiento: Aquí los participantes del grupo de enfoque, comentan entre ellos a que se dedican, por qué eligieron ese sector para ejercer su negocio, qué implementos son de vital importancia, experiencias, capacitaciones y base de datos.

En el caso de no nombrar las variables anteriormente expuestas, se preguntan.

Tiene el fin de saber las variables de Recursos tangibles e intangibles.

- Análisis de la competencia y clientes: Los participantes del grupo focal, comentan sus segmentos de clientes y reconocen las características de sus competidores, con el fin de establecer las capacidades dinámicas de absorción, adaptación y contraataque.
- Innovación: Los participantes comentan sobre su componente de innovación, se preguntó, si es que no se entendía que era innovación, como el elemento diferenciador que tienen sus organizaciones, con el fin de tomar en cuenta el Manual de Oslo y otras definiciones a analizar.

## **IV. Capítulo 4: Aplicación del instrumento de medición**

## **IV. Capítulo 4: Aplicación del instrumento de medición**

### **4.1. Aplicación de la observación**

La observación lo harán los investigadores acompañados de la rúbrica anteriormente mencionada, para poder identificar preliminarmente los posibles barrios comerciales y reconocer la cantidad de emprendimientos visibles se pueden observar al pasar por las calles de tales barrios.

Se visitaron barrios de acuerdo a los requerimientos y sospechas del Departamento de Desarrollo Económico Local, teniendo las siguientes tentativas:

Lomas Coloradas histórico: Visitar jueves 22 de noviembre del 2018 a las 15:00 horas hasta las 17:00

Calle Los Canelos: Visitar el jueves 15 de noviembre a las 18:00 horas, con alto tráfico de clientes hasta las 20:00 horas.

Portal de San Pedro: Visitar el viernes 16 de noviembre a las 18:00 horas hasta las 20:00 horas.

Michimalonco: Visitar el sábado 17 de noviembre a las 18:00 horas, con alta concurrencia de público hasta las 19:30 horas.

Avenida Michaihue: Visitar el sábado 1 de diciembre del 2018 a las 18:00 horas, hasta las 20:00 horas.

### **4.2. Aplicación de Focus Group**

Todos los grupos de enfoque se basan en la propuesta de Sampieri, Fernández, y Baptista (2014) expuesto en el Anexo 2.

Siguiendo los pasos del anexo 2, se establece que:

- El número de grupos de enfoques que se hacen son tres, que representa a Lomas Coloradas, Los Canelos y Avenida Michaihue.
- El perfil de los entrevistados son los dueños de los micros y pequeños emprendimientos de cada barrio.
- Se selecciona a los emprendedores y se les invita a participar.

Los otros pasos se presentarán en la descripción de cada grupo de enfoque.

#### **4.2.1. Grupo de enfoque calle “Los Canelos”**

Se organizó la sesión en el local Burger Bar, ubicado en Los Canelos, siendo un lugar tranquilo, silencioso y aislado, debido a su poca concurrencia de clientes, otorgando a cada uno de los participantes, la posibilidad de tomar una taza de té con dulces, procurando que el presentador, que en este caso es Miguel Ramírez, se aprenda el nombre de todos.

Se destaca que, para agradecer la participación a los emprendedores, se les regaló una planta con un cartel con frase motivacional, además se realizó un pequeño cóctel mientras los participantes compartían sus vivencias y opiniones.

El presentador crea un clima de confianza, conversando con los participantes haciendo que se conozcan entre ellos, destacando que durante la sesión se administra la guía de temas (Anexo 1), procurando que todos contesten y no se desvíen del tema.

El reporte de la sesión se presentará en el anexo 3.

En el anexo 4 encontraremos la agenda del grupo de enfoque.

#### **4.2.2. Grupo de enfoque “Lomas coloradas, Portal de San Pedro”**

Se organizó la sesión en la sede social, ubicado en el Portal de San Pedro, siendo un lugar tranquilo, silencioso y aislado, debido a su característica de ser zona habitacional, otorgando a cada uno de los participantes, la posibilidad de tomar una taza de té con dulces, procurando que el presentador, que en este caso es Miguel Ramírez, se aprenda el nombre de todos.

Se destaca que, para agradecer la participación a los emprendedores, se les regaló una planta con un cartel con frase motivacional, además se realizó un pequeño cóctel mientras los participantes compartían sus vivencias y opiniones.

El presentador crea un clima de confianza, conversando con los participantes haciendo que se conozcan entre ellos, destacando que durante la sesión se administra la guía de temas (anexo 1), procurando que todos contesten y no se desvíen del tema.

El reporte de la sesión se presenta en el anexo 5 y en el anexo 6 encontraremos la agenda del grupo de enfoque

#### **4.2.3. Grupo de enfoque “Avenida Michaihue”**

Se organizó en la casa de uno de los investigadores, ubicado en Avenida Michaihue, siendo un lugar tranquilo, silencioso y aislado, debido a su característica de ser zona habitacional y procurar que nadie de la familia estuviese a la hora de realizar el grupo de enfoque, otorgando



a cada uno de los participantes, la posibilidad de tomar una taza de té con dulces, procurando que el presentador, que en este caso es Miguel Ramírez, se aprenda el nombre de todos.

Se destaca que, para agradecer la participación a los emprendedores, se les regaló una planta con un cartel con frase motivacional, además se realizó un pequeño cóctel mientras los participantes compartían sus vivencias y opiniones.

El presentador crea un clima de confianza, conversando con los participantes haciendo que se conozcan entre ellos, destacando que durante la sesión se administra la guía de temas (anexo 1), procurando que todos contesten y no se desvíen del tema

El reporte de la sesión se expone en el anexo 7 y en el anexo 8 encontraremos la agenda del grupo de enfoque.

## **V. Capítulo 5: Resultados**

## **VI. Capítulo 5: Resultados**

### **5.1. Antecedentes de los barrios**

#### **5.1.1. Los Canelos**

Los canelos está formada por 23 manzanas aproximadamente, que en promedio contiene 50 personas cada manzana, lo relevante de esta calle es que intercepta con la calle Michimalonco, reconocida por muchos sampedrinos, debido a que es una calle principal que permite el acceso a Concepción a través del puente Llacolén. Además, en esta misma intersección se aprecia la estación de combustible Copec.

Otro punto relevante de este barrio, por el cual puede ser reconocido fácilmente, es debido al colegio El Arrayán que se encuentre inserto en esta calle.

#### **5.1.2. Lomas Coloradas, Portal de San Pedro**

Portal de San Pedro está formada por 24 manzanas aproximadamente, en promedio contiene 300 personas por manzana, lo relevante de este sector es que se encuentra inserto un colegio, Colegio Amanecer San Carlos, otro punto relevante es que la calle Portal de San Pedro es una de las calles principales para acceder al sector, además al final de esta calle, camino a Coronel, se encuentra uno de los pasos peatonal sobre nivel, siendo el único acceso permitido y más cercano que conecta a Lomas coloradas Histórico con Portal de San Pedro.

#### **5.1.3. Avenida Michaihue**

La Avenida Michaihue está formada por 16 manzanas aproximadamente, en promedio cada manzana contiene 100 personas, uno de los puntos importantes del sector es que las calles aledañas a esta se distribuyen 3 colegios, Andrés Bello, José Miguel Carrera y F660, en la entrada de la avenida se encuentra el supermercado Acuenta, permitiendo ser fácilmente reconocida. Se destaca que es la entrada principal para el sector y es una de las calles con rápido acceso al mar.

### **5.2. Tabulación de datos**

#### **5.2.1. Observación**

Las observaciones son tabuladas y segmentadas de acuerdo a la localización geográfica, con el fin de determinar cuántos micros y pequeños emprendimientos existen en el sector.

### **5.2.2. Tabulación de datos, grupos de enfoque**

Los datos recogidos serán tabulados, en una bitácora, donde se detalla todas las respuestas de los participantes en los grupos de enfoque, para luego realizar resúmenes y poder establecer conclusiones.

### **5.3. Resúmenes de los grupos de enfoque**

Estos resúmenes son obtenidos a través de los grupos de enfoque que están expuestos en el anexo 9.

#### **5.3.1. Grupo de enfoque “Los canelos”**

Ítem 1: Características generales de los emprendimientos.

- Descripción del Emprendimiento: De acuerdo a las respuestas dadas por los emprendedores, se puede describir que son micro emprendimientos, de carácter familiar y que son diversificados en el sector.
- Ubicación: La mitad de los emprendedores arriendan el espacio y la otra mitad son dueños. Lo escogieron principalmente por la comodidad, ya que viven cerca y la existencia de un gran flujo de personas que transitan por la calle en horas determinadas.
- Financiamiento: Los emprendimientos fueron principalmente financiados a través de ahorros que tenían como familia los dueños, siendo principalmente capital propio.
- Experiencia: Se aprecia que la mayoría de los dueños contaban con experiencia previa al comenzar su emprendimiento, estudios relacionado a lo que realizan en su negocio.
- Capacitaciones: En su mayoría, los dueños no han realizado capacitaciones para mejorar el funcionamiento del emprendimiento.
- Implementos/maquinarias: Cada emprendimiento tiene la necesidad de utilizar máquina para el desarrollo de este.
- Base de datos: Todos los emprendimientos cuentan con una base de datos en donde tienen el registro de la persona, número de contacto y lo solicitado, siendo utilizado principalmente para conocer el flujo de las personas por mes.

Ítem 2: Análisis de la competencia y el cliente.

- Características del cliente: En general se han identificado 4 tipos de clientes, la notaría (polo de atracción de gente de diversas partes de concepción), segundo

público es el colegio, (profesores, alumnos, apoderados), tercer público las personas de Andalué, y cuarto público, son los vecinos de la calle Los canelos.

- Información externa para uso interno: Los emprendimientos se mantienen realizando las labores habituales, despreocupándose del exterior.
- Estado respecto al mercado: Se tiene claro que tanto en el sector en donde se encuentran insertos como fuera de este, tiene competidores los emprendimientos.

### Ítem 3: Innovación

- Mayor diferenciación frente a la competencia: Se aprecia que la mayoría de los emprendimientos se enfatizó la importancia que tienen sus clientes al ver que son los propios dueños quienes los atienden, percibiendo el compromiso de ellos y su forma de atender.

#### **5.3.2. Grupo de enfoque “Lomas coloradas, Portal de San Pedro”**

### Ítem 1: Características generales de los emprendimientos

- Descripción del emprendimiento: Se describen negocios que son micro emprendimientos, de carácter familiar y que son diversificados en el sector.
- Ubicación: En su totalidad todos los emprendedores son dueños del lugar, compraron terreno en Portal de San Pedro, siendo la comodidad, el espacio del terreno y el dividendo sus principales razones.
- Financiamiento: Estos emprendimientos fueron financiados principalmente con capital propio.
- Experiencia: Todos los emprendimientos cuentan con dueños que han estudiado y realizado prácticas de acuerdo al negocio que tienen, para entregar un mejor producto y o servicio.
- Capacitaciones: En la mayoría de los emprendimientos nos encontramos que sus dueños no realizan capacitaciones, manteniéndose con lo ya aprendido en sus estudios o prácticas.
- Implementos/maquinarias: Se enfatizó más en la persona, en este caso la presencia del dueño para realizar las labores del negocio y de agregado se encuentran las maquinarias necesarias para el emprendimiento.
- Base de datos: Todos los emprendimientos cuentan con una base de datos en donde tienen el registro de la persona, número de contacto y lo solicitado, siendo utilizado

principalmente para realizar promociones en los días que no tienen mucho flujo de personas.

#### Ítem 2: Análisis de la competencia y el cliente

- Características del cliente: Los emprendimientos en su mayoría están enfocados en aquellas mujeres que residen en el Portal de San Pedro.
- Información externa para uso interno: Los dueños de los emprendimientos, comentan que constantemente revisan las redes sociales ya sea para promocionarse o conocer nuevas tendencias que permitan mejorar el desarrollo del negocio.
- Estado respecto al mercado: Los emprendimientos tienen claro dónde se encuentra inserta su competencia.

#### Ítem 3: Innovación

- Mayor diferenciación frente a la competencia: En sí todos los emprendimientos tienen su manera de atender a su público siendo esta precisa variable la forma de atender a sus clientes lo que lo diferencia.

### **5.3.3. Grupo de enfoque “Avenida Michaihue”**

#### Ítem 1: Características generales de los emprendimientos

- Descripción del emprendimiento: Se describen negocios que son micro emprendimientos, de carácter familiar y que son diversificados en el sector.
- Ubicación: Todos los emprendedores son dueños del lugar, se criaron en Michaihue, sus terrenos son amplios y decidieron trabajar en su hogar para aprovechar el espacio y estar en su propia casa.
- Financiamientos: Todos los emprendimientos iniciaron con capital propio de los dueños y con el pasar de los años lograron optar a un crédito para poder comprar maquinarias.
- Experiencia: Todos los emprendimientos describen sus experiencias en base a prácticas, años de trabajo, nada de estudios formales, más bien observaciones del propio entorno en donde se encuentran insertos.
- Capacitaciones: Ninguno de los emprendimientos cuenta con capacitaciones.
- Implementos/maquinarias: Cada emprendimiento hizo énfasis en la máquina más valiosa, tanto en su costo como en su importancia dentro del negocio, y que sin esta no pueden funcionar con normalidad.

- Bases de datos: Todos los emprendedores cuentan con una base de datos, sin embargo, no le dan mayor utilidad más que tener un registro de quien les compra.

#### Ítem 2: Análisis de la competencia y el cliente

- Características del cliente: Los emprendimientos tienen claro que sus clientes provienen del sector, Michaihue y de afuera, Boca Sur.
- Información externa para uso interno: Los emprendimientos cuentan con dueños que hacen uso de redes de contacto ya sea presencial o virtual.
- Estado respecto al mercado: Los emprendimientos tienen claro dónde se encuentra inserta su competencia.

#### Ítem 3: Innovación

Mayor diferenciación frente a la competencia: Los emprendedores dejan claro que la principal diferenciación son la conveniencia en sus precios.

### **5.4. Resultados de observación**

A continuación, se presentarán los resultados de la observación realizados en los sectores Los Canelos, Lomas Coloradas Histórico - Portal de San Pedro y Avenida Michaihue.

#### **5.4.1. Observación “Los Canelos”**

De acuerdo al método de recolección de datos, la observación, se obtuvo que la muestra presenta los siguientes resultados:

Los canelos abarca un kilómetro aproximadamente, se encuentran insertos 44 emprendimientos de los cuales según la observación el 91% de ellos son micros emprendimientos. Encontramos que el 9 % son restaurantes, el 7 % son de publicidad, 14 % son Boutique, 5 % son Minimarket, 2 % son veterinarias, 5 % son pizzerías, 2 % son peluquerías, mientras que el 47 % del resto de los emprendimientos se dividen en 2 % cada uno dedicados a otros rubros.

Su principal segmento de mercado proviene de San Pedro de la Paz.

#### **5.4.2. Observación “Lomas coloradas Histórico”**

De acuerdo al método de recolección de datos, la observación, se obtuvo que la muestra presenta los siguientes resultados:

Lomas coloradas histórico abarca 10 kilómetros aproximadamente<sup>5</sup>, se encuentran insertos 32 emprendimientos de los cuales según en la observación el 93 % son micro emprendimientos. El 58 % son Minimarket, 6 % son verdulerías, 9 % son boutique, 6 % son sushis, 4 % son peluquerías, 4 % carnicerías y 6 % son pizzerías.

De esta observación se concluyó no realizar un Grupos de enfoque, debido a que todos estos emprendimientos se encuentran dispersos entre sí, en una calle máximo se encuentran 4 emprendimientos relativamente cerca, siendo descartado para considerarlo en primera instancia como barrio comercial.

#### **5.4.3. Observación “Lomas Coloradas Portal de San Pedro”**

De acuerdo al método de recolección de datos, la observación, se obtuvo que la muestra presenta los siguientes resultados:

Lomas coloradas Portal de San Pedro abarca 26,1 hectáreas, se encuentran insertos 37 emprendimientos de los cuales según en la observación el 75 % son micro emprendimientos. Encontramos que 4 % son pizzerías, 15 % son peluquerías, 5 % son veterinarias, 4 % son boutique, 4 % son restaurantes, 4 % son confección de ropa, 7 % son jardines infantiles, 4 % son librerías, 2 % son funerarias, 2 % cafeterías, 4 % son sushis y un 16 % son Minimarket. En este sector también se apreció un esparcimiento entre los emprendimientos, sin embargo, en ciertas calles se apreciaba mayor concentración de micro emprendimientos en comparación a Lomas coloradas histórico, por ello en este sector si se llevó a cabo realizar un Grupos de enfoque.

#### **5.4.4. Observación “Avenida Michaihue”**

De acuerdo al método de recolección de datos, la observación, se obtuvo que la muestra presenta los siguientes resultados:

Avenida Michaihue abarca 1,65 kilómetros, se encuentran insertos 39 emprendimientos de los cuales según en la observación el 100 % son micro emprendimientos. Encontramos que el 20 % son Vulca, 20 % son Minimarket, 10 % son ferreterías, 15 % son peluquerías, 8 %

---

<sup>5</sup> Información obtenida a través de my maps.



son panaderías, 13 % son librerías, 5 % son hojalaterías, 5 % verdulerías y 3 % son carnicerías.

Su principal segmento de mercado proviene de Avenida Michaihue y Boca Sur.

## **5.5. Resultados Grupos de enfoque**

### **5.5.1. Resultados grupo de enfoque “Los Canelos”**

De acuerdo a la Teoría de recursos y capacidades e innovación, los resultados son los siguientes:

- Recursos tangibles

Los recursos tangibles que están principalmente en los emprendimientos del barrio “Los Canelos” son la ubicación geográfica, siendo este un recurso fundamental y que distingue en primera instancia a los emprendimientos del sector, debido a que se localizaron en ese lugar por la comodidad de vivir relativamente cerca y existe un gran flujo de personas, provenientes de Andalué, Liceo El Arrayán, Notaría y vecinos del sector.

El financiamiento proviene principalmente de los propios dueños y necesitan maquinarias para poder ejercer con normalidad su negocio.

- Recursos intangibles

Los emprendimientos del grupo de enfoque del barrio “Los Canelos”, se caracterizan por poseer una base de datos, siendo utilizadas preferentemente para conocer la demanda dentro de los locales, además confían en la experiencia formal, como factor a la hora del aprendizaje.

- Capacidades dinámicas de absorción de conocimiento

Los emprendimientos del grupo de enfoque del barrio “Los Canelos”, se encuentran en el estado de adquisición de conocimientos, debido a que confían en la experiencia interna de su trabajo, donde expresan que no poseen ninguna rutina para analizar el entorno y así poder realizar su labor con más eficiencia.

- Capacidades dinámicas de adaptación y contraataque.

Los emprendimientos del grupo de enfoque del barrio “Los Canelos”, aunque saben claramente quienes son sus competidores y clientes, se encuentran en un estado inestable debido a que no utilizan esa información para adaptarse al mercado de forma recurrente.

- Innovación

Los emprendimientos del grupo de enfoque del barrio “Los Canelos”, comentan que su elemento de innovación, o el por qué lo prefieren los clientes es debido al servicio otorgado por los mismos dueños.

A través de estos comentarios y basándonos en la definición del Consejo nacional para la competitividad nos encontramos a que, si existe innovación en los emprendimientos del grupo de enfoque Los Canelos, debido a que crean valor económico mediante procesos productivos desarrollados en base a nuevos conocimientos o la combinación novedosa de conocimiento preexistente, son introducidos eficazmente en los mercados.

Y si nos basamos en el Manual de Oslo podemos destacar que el tipo de innovación que está mayormente frecuente es la innovación en marketing debido a que su posicionamiento en el mercado sampedrino es único, además cada uno de los emprendedores del grupo de enfoque poseen su propio método de comercialización y tomando en cuenta la definición de marketing cada uno de los emprendedores intercambia valor con sus clientes.

### **5.5.2. Resultados grupo de enfoque “Lomas Coloradas, Portal de San Pedro”**

De acuerdo a la Teoría de recursos y capacidades e innovación, los resultados son los siguientes:

- Recursos tangibles

Los recursos tangibles que están principalmente en los emprendimientos del grupo de enfoque del barrio “Portal de San Pedro” son la ubicación geográfica, los dueños de los emprendimientos, son propietarios de los terrenos donde estas organizaciones están ubicadas, caracterizado principalmente por ser una de las entradas principales a ese sector de Lomas Coloradas, donde la densidad de población, en promedio, supera los 300 por manzana.

El financiamiento es otorgado por los dueños del emprendimiento y se necesitan implementos, en primera instancia siendo sus manos fundamentales y en segundo plano se encuentran las maquinarias necesarias para cada emprendimiento.

- Recursos intangibles

Los emprendimientos del grupo de enfoque del barrio “Portal de San Pedro”, se caracterizan por poseer una base de datos, con el fin de otorgar promociones y así dar a conocer su emprendimiento, especialmente en temporadas de bajo flujo de personas.

Los dueños de los emprendimientos y a la vez mano de obra de estas organizaciones, se caracterizan por tener una formación universitaria, donde las capacitaciones según los mismos participantes no se realizan.

- Capacidades dinámicas de absorción de conocimiento

Si nos referimos a la capacidad de absorción del grupo de enfoque del “Portal de San Pedro”, podemos decir que se encuentran en las 4 dimensiones de esta teoría, debido a que están las adquisiciones de conocimiento ya que identifica donde está el conocimiento y se apropia de este.

Esta en la dimensión asimilación de conocimientos ya que poseen rutinas que permiten analizar, procesar, interpretar, y comprender la información que tienen del exterior.

La tercera dimensión que se encuentra el grupo de enfoque “Portal de San Pedro”, donde transforman conocimiento interno con el conocimiento asimilado del exterior.

Y por último está la dimensión explotación del conocimiento, donde se refina y amplía las habilidades existentes para crear otras nuevas a partir de la incorporación del conocimiento adquirido y transformado, teniendo en cuenta que la explotación del conocimiento es crítica para el buen funcionamiento del negocio.

Los emprendimientos del “Portal de San Pedro” cuentan con un sistema informal de conocimiento adquiriendo el conocimiento externo para uso interno donde este se refina para poder ser más eficiente en la absorción de conocimiento y usarlos a favor del negocio.

- Capacidades dinámicas de adaptación y contraataque.

Los emprendimientos del grupo de enfoque del barrio “Portal de San Pedro”, se encuentra en un estado estable, debido a que las empresas reaccionan al entorno mediante la observación del mercado desarrollando su capacidad de adaptación a través de la imitación de las acciones desarrolladas por otras organizaciones ante las oportunidades que aparecidas en el mismo.

- Innovación

Los emprendimientos del grupo de enfoque del barrio “Portal de San Pedro”, ellos destacan que su componente de innovación está en el proceso donde se atiende al cliente.

A través de sus conclusiones y basándonos en la definición del Consejo nacional para la competitividad nos encontramos a que, si existe innovación en los emprendimientos del grupo de enfoque, debido a que crean valor económico mediante procesos productivos

desarrollados en base a nuevos conocimientos o la combinación novedosa de conocimiento preexistente, son introducidos eficazmente en los mercados.

Y si nos basamos en el Manual de Oslo podemos destacar que el tipo de innovación que está mayormente frecuente es la innovación en marketing debido a que su posicionamiento en el mercado sampedrino es único, además cada uno de los emprendedores del grupo de enfoque poseen su propio método de comercialización y tomando en cuenta la definición de marketing cada uno de los emprendedores intercambia valor con sus clientes.

### **5.5.3. Resultados grupo de enfoque “Avenida Michaihue”**

De acuerdo a la Teoría de recursos y capacidades e innovación, los resultados son los siguientes:

- Recursos tangibles

Los recursos tangibles que están principalmente en los emprendimientos del grupo de enfoque del barrio “Avenida Michaihue” son la ubicación geográfica, los dueños de los emprendimientos, son propietarios de los terrenos donde estas organizaciones están ubicadas, caracterizado principalmente por ser una avenida, donde la densidad de población, en promedio, supera los 100 por manzana.

El financiamiento en primera instancia es otorgado por los dueños del emprendimiento, se destaca que para estos emprendimientos es fundamental el uso de maquinarias, y cada uno de estos negocios hacía referencia a una de sus maquinarias, siendo la más importante y a la vez la más cara.

- Recursos intangibles

Los emprendimientos del grupo de enfoque del barrio “Avenida Michaihue”, poseen una base de datos, solo con el fin de conocer el flujo de personas dentro de su local.

Los dueños de los emprendimientos y a la vez mano de obra de estas organizaciones, se caracterizan por tener una formación informal, todas sus experiencias fueron adquiridas a través de la observación y prácticas, donde las capacitaciones según los mismos participantes no realizan.

- Capacidades dinámicas de absorción de conocimiento

Si nos referimos a la capacidad de absorción del grupo de enfoque del “Avenida Michaihue”, podemos decir que se encuentran en las siguientes dimensiones de esta teoría, primero están

las adquisiciones de conocimiento ya que identifica dónde está el conocimiento y se apropia de este, queda reflejado en cómo adquirieron su experiencia.

Luego está la dimensión, donde transforman conocimiento interno con el conocimiento asimilado del exterior, se refleja en ciertas estrategias que ellos implementan como la variación en sus precios.

- Capacidades dinámicas de adaptación y contrataque.

Los emprendimientos del grupo de enfoque del barrio “Avenida Michaihue”, se encuentra en un estado estable, debido a que las empresas reaccionan al entorno mediante la observación del mercado desarrollando su capacidad de adaptación a través de la imitación de las acciones desarrolladas por otras organizaciones ante las oportunidades que aparecidas en el mismo.

- Innovación

Los emprendimientos del grupo de enfoque del barrio “Avenida Michaihue”, ellos destacan que su componente de innovación está en la conveniencia de sus precios, sin embargo, de acuerdo a la definición del Consejo nacional para la competitividad, del Manual de Oslo y la definición de marketing, no corresponde a un componente innovador.

## **5.6. Competencias**

### **5.6.1. Competencias “Los Canelos”**

De acuerdo a la revisión bibliográfica de la Teoría competencias, podemos decir que la ubicación y la absorción de conocimiento de los emprendimientos de Los Canelos convierten estas variables en una competencia central., siendo valiosa la ubicación ya que neutraliza amenazas y explota las oportunidades que esta les da.

Es raro debido a que no existe ubicación en san pedro que otorgue tales beneficios a su mercado objetivo, como, por ejemplo, ser una entrada principal hacia Andalué, sin embargo, estos emprendimientos no tienen muy desarrollado su capacidad para adquirir conocimiento, siendo una variable que a corto plazo puede ser fácilmente imitada por la competencia.

Difícil de imitar debido a que no existe ni es posible a corto plazo generar un barrio en ese mismo sector que cumpla con todas las características que Los canelos posee, es decir, es físicamente único.

Difícil de sustituir, es posible sustituir el barrio con otro de san pedro, sin embargo, la capacidad dinámica de absorción, de adaptación y contraataque hacen de este barrio un colectivo de emprendimientos difícil de sustituir.

Los demás recursos y actividades por si solo son recursos y competencias umbrales, debido a que satisfacen las necesidades mínimas del cliente.

Estas variables en si no pueden ser una competencia distintivas, por el simple hecho que al no tener desarrollada una o más capacidades, hace que cualquier emprendimiento, principalmente la competencia los imite y por otra parte un recurso por sí solo como la ubicación, no puede convertirse en una competencia distintiva aun cumpliendo con los cuatro puntos del VRIO. Siendo así una fusión entre los recursos y capacidades quienes pueden formar una competencia distintiva.

### **5.6.2. Competencias “Lomas Coloradas, Portal de San Pedro”**

De acuerdo a la revisión bibliográfica de la Teoría competencias, podemos decir que la ubicación y la absorción de conocimiento hasta la explotación de este forman una competencia central ya que los emprendimientos de Portal de San Pedro al adquirir conocimiento, llegan al punto de generar promociones que les permite obtener ingresos en los días o temporadas bajas, sin embargo se considera competencia central debido a que de acuerdo al tiempo que estos emprendimientos llevan funcionando y todos los competidores que tienen estos, podemos concluir que estos fueron los que en un momento analizaron a su competencia e imitaron su capacidad de absorción de conocimiento hasta el punto de generar ellos mismo la explotación de tales conocimientos.

No podemos dejar de lado lo raro que es la ubicación en Portal de San Pedro debido a los beneficios que otorga a su mercado objetivo, como, por ejemplo, ser una entrada principal hacia Portal de San Pedro y el acceso establecido el paso peatonal sobre nivel que se encuentra cercano a la calle principal.

Difícil de imitar debido a que no existe ni es posible a corto plazo generar un barrio en ese mismo sector que cumpla con todas las características que Portal de San Pedro posee, es decir, es físicamente único.

Difícil de sustituir, es posible sustituir el barrio con otro de san pedro, sin embargo, la capacidad dinámica de absorción, de adaptación y contraataque hacen de este barrio un colectivo de emprendimientos difícil de sustituir.

Los demás recursos y actividades por si solo son recursos y competencias umbrales, debido a que satisfacen las necesidades mínimas del cliente.

Estas variables en sí no pueden ser una competencia distintiva, debido a que ellos fueron quienes imitaron las capacidades de su competencia y adaptándolas a sus emprendimientos solo lograron desarrollar o mantener por cierto tiempo una competencia central ya que en el corto plazo pueden ser imitados por otros emprendimientos, principalmente nueva competencia.

Y por otra parte un recurso por sí solo como la ubicación, no puede convertirse en una competencia distintiva aun cumpliendo con los cuatro puntos del VRIO. Siendo así una fusión entre los recursos y capacidades quienes pueden formar una competencia distintiva.

### **5.6.3. Competencias “Avenida Michaihue”**

De acuerdo a la revisión bibliográfica de la Teoría competencias, podemos decir que la ubicación, la maquinaria y la absorción de conocimiento que estos emprendimientos forman es una competencia central y no distintiva debido a que, si bien su ubicación cumple con los cuatro puntos del VRIO, valioso, raro, inimitable y difícil de sustituir, como al igual que en los otros barrios, se deja claro que un recurso por sí solo no puede generar una competencia distintiva a menos que se encuentre con una capacidad que cumpla con los cuatro puntos del VRIO, solo así estos podrían generar una competencia distintiva.

Dentro de los recursos se destaca la maquinaria implementada en estos emprendimientos, ya que en su mayoría estos implementos, son muy costosos, difícil de obtener y cumplen un rol fundamental dentro de la empresa, sin embargo, solo ayuda a seguir manteniendo una competencia central en conjunto con la capacidad de absorción de conocimientos debido a que esta última no se encuentra desarrollada lo suficientemente para establecer que en conjunto se forma una competencia distintiva.

## **5.7. Caracterización de los barrios**

### **5.7.1. Posible caracterización del barrio “Los Canelos”**

Los canelos es una calle que abarca aproximadamente un kilómetro, está rodeada de 23 manzanas que en promedio cada una contiene 50 personas. Esta calle principalmente intercepta al sur y a la vez separa la calle Los Aromos con la calle Michimalonco, en esta intersección encontramos la estación de combustible, Copec, y al norte intercepta con la calle Pedro Aguirre Cerda. Además, se destaca que es uno de los accesos hacia Andalué.

A lo largo de este lugar se observan un total de 44 emprendimientos de los cuales se aprecia que el 91% de ellos son micros emprendimientos, manejados por sus dueños y financiado

con capital propio de estos mismos, son negocios muy diversificados y se contempla que su principal segmento de mercado proviene de San Pedro de la Paz.

Estos emprendimientos tienen conocimiento de quienes son sus clientes y quiénes son sus competidores más cercanos, en el caso de sus clientes, mantienen una bases de datos con el registro de todas las personas que realizan una compra dentro del local, y en el caso de sus competidores saben dónde se encuentran y conocen su manera de trabajar, sin embargo, no actúan frente a estas amenazas, no se adaptan o no adoptan medidas reactivas ni mucho menos proactivas ante las distintas situaciones que se les presenta.

Por último, se destaca que la innovación utilizada en este barrio, es el trato que les brindan los dueños a sus clientes, siendo considerado como una innovación en marketing por su forma de comercializar.

### **5.7.2. Posible caracterización del barrio “Lomas Coloradas, Portal de San Pedro”**

Portal de San Pedro está formada por 24 manzanas aproximadamente, en promedio contiene 300 personas por manzana, es una de las calles principales para acceder al sector, además al final de esta calle, camino a coronel, se encuentra uno de los pasos peatonal sobre nivel, siendo el único acceso permitido y más cercano que conecta a Lomas coloradas Histórico con Portal de San Pedro.

Dentro del sector se observan 37 emprendimientos que se encuentran relativamente cerca uno de otro, se aprecia que el 75 % son micro emprendimientos diversificado que son manejados por sus dueños, financiados con ahorros familiares, capital propio de estos mismos y el principal segmento de mercado proviene del Portal de San Pedro, específicamente las mujeres.

Se considera fundamental la presencia de los dueños dentro del negocio, el uso de sus propias manos para el buen funcionamiento sin dejar de lado la necesidad de utilizar algún implemento y o maquinaria.

Estos emprendimientos cuentan con bases de datos creada por los dueños con el fin obtener datos que, siendo transformados en información, les permite desarrollar estrategias tales como, promociones a fin de tener cierta cantidad de flujo en días o meses de baja concurrencia de personas.



Estos emprendimientos se han apropiado de ciertas capacidades de otros emprendimientos para hacerlos suyos, obtienen información del entorno y la usan a su favor manteniéndose estables en el mercado.

### **5.7.3. Posible caracterización del barrio “Avenida Michaihue”**

La Avenida Michaihue abarca 1,65 kilómetros, rodeada por 16 manzanas aproximadamente, cada manzana en promedio contiene a 100 personas.

En el sector, las calles aledañas a esta se distribuyen 3 colegios, Andrés Bello, José Miguel Carrera y F660, en la entrada de la avenida se encuentra el supermercado Acuenta, permitiendo ser fácilmente reconocida. Se destaca que es la entrada principal para el sector y es una de las calles con rápido acceso al mar.

En la avenida se encuentran insertos 39 emprendimientos de los cuales según en la observación el 100 % son micro emprendimientos diversificados, son manejados por sus dueños, fueron financiados con capital propio y estos negocios ocupan la mitad de los terrenos, abarcando la mitad del hogar para desarrollar el trabajo, se destaca el uso de maquinarias es fundamental para el emprendimiento, y cada una de estas maquinarias, son importantes y a la vez muy cara.

Se destaca que los dueños de los emprendimientos poseen una formación informal, todas sus experiencias fueron adquiridas a través de la observación y prácticas.

Estos emprendimientos tienen conocimiento de quienes son sus clientes y quiénes son sus competidores más cercanos, en el caso de sus clientes, mantienen una base de datos con el registro de todas las personas que realizan una compra dentro del local, y en el caso de sus competidores saben dónde se encuentran, conocen su manera de trabajar y se adoptan medidas reactivas frente a las situaciones que se les presentan.

Por último, se destaca que un componente importante que es valorado por los clientes, es la conveniencia de precios.

### **5.8. Identificación de posibles barrios comerciales**

De acuerdo a las consideraciones que se establecieron para definir que un sector es un barrio comercial, podemos determinar que los tres barrios analizados cuentan con las siguientes características:

- Áreas urbanas que cuentan con una identidad propia, que concentran micros y pequeñas empresas de comercio y servicios, que son fuente de empleos y de

crecimiento para la ciudad, con un rol primordial en la comunidad en que están insertos.

- Presentar una localización concentrada de empresas, las cuales pueden ser especializadas o diversificadas. La especialización está relacionada con la variedad de los productos que se venden.
- Existir actividad económica, principalmente comercial al por menor y orientado hacia los consumidores finales.
- Caracterizarse por una forma personal de comercio, donde la compra está asociada a una actividad que privilegia las relaciones personales y el conocimiento del comercio o clientes.

Por lo tanto, estos tres barrios pueden ser posibles barrios comerciales.

## Sugerencias y recomendaciones

A partir de la investigación realizada se puede sugerir y recomendar lo siguiente:

- Actualmente en los barrios de Los Canelos, Avenida Michaihue y Lomas Coloradas, Portal de San Pedro trabajan individualmente siendo que si estos emprendedores trabajaran colectivamente obtendrían mayores beneficios, como, por ejemplo, el aumento en el tráfico de posibles clientes.
- Impulsar el desarrollo de esta investigación en otros sectores, comunas, permitiendo conocer con mayor profundidad estos conglomerados de emprendimientos, así poder realizar distintas estrategias para impulsarlos.
- Los emprendimientos de los sectores investigados deben planificar estrategias para la absorción de conocimientos en sus cuatro niveles desde la adquisición hasta la explotación del conocimiento de forma individual y colectiva.
- Así mismo también se recomienda que los emprendimientos de los sectores anteriormente nombrados deben estar más atentos con una alta capacidad de adaptación a los cambios.
- Al mezclar los dos puntos anteriores con el conjunto de recursos que poseen los barrios analizados se puede establecer y potenciar hasta poseer una competencia central y si estos se desarrollan y trabajan se pueden convertir en una competencia distintiva.
- Se recomienda utilizar esta investigación con el fin de proporcionar material relevante de los elementos comunes que tienen los barrios analizados y se deje en el pensamiento colectivo la posibilidad de instaurar y trabajar como un barrio comercial.
- Este trabajo de investigación es solo el inicio de la posible conformación de un barrio comercial, para poder cumplir este objetivo se deben desarrollar otras tareas que solo se logrará si existe el compromiso por parte de los emprendedores a trabajar colectivamente.

## Conclusiones

Esta investigación se realizó con el objetivo de caracterizar las micros y pequeñas empresas de los distintos barrios de la comuna de San Pedro de La Paz, de acuerdo a la Teoría de los recursos, capacidades y competencias para reconocer posibles barrios comerciales, siendo el primero y única investigación que utiliza la Teoría de recursos, capacidades y competencias para identificar las peculiaridades individuales y colectivas de las organizaciones.

Lo expuesto en todo el informe, refleja un largo camino hacia este motivante trabajo para el desarrollo de la comuna de San Pedro de la Paz.

Se realizó una revisión bibliográfica con información primaria y secundaria de los distintos conceptos como los recursos, capacidades, competencias y emprendimiento, permitiendo obtener información relevante de variables que ayudaron a confeccionar la Guía de temas necesaria para los grupos de enfoque. Algunas de estas variables fueron, la ubicación, experiencia, capacitaciones, financiamiento, entre otras.

Para la selección de emprendedores de los distintos barrios como, por ejemplo, de Lomas Coloradas, Avenida Michaihue y Los Canelos. Principalmente se escogieron estos lugares debido a la concentración de emprendimientos que se lograba observar durante la investigación de campo y se seleccionaron de acuerdo a la disponibilidad de horario de cada dueño de las organizaciones, logrando recolectar 5, 4, 6, personas por grupo respectivamente.

Para describir la micro y pequeña empresa se hizo a través de observación, utilizando rubricas que permitieron obtener información más rápido y siendo más precisos con los que se desea obtener, grupos de enfoque, estos grupos de llevaron a cabo con los distintos emprendedores de sectores determinados, y se consideró información ya establecida por diferentes entidades reconocidas, como por ejemplo SERCOTEC, para diferenciar los emprendimientos de cada sector analizado.

A través de los resultados de la observación, antecedentes del barrio y los grupos de enfoque, con la información proporcionada por los emprendedores al igual que la información obtenida por la observación de los investigadores, son relevantes, ya que al unir esta información, analizar minuciosamente , se logró detallar los recursos, capacidades,

competencias centrales que están mayormente presente en los barrios de Lomas Coloradas, Avenida Michaihue y Los Canelos de la comuna de San Pedro de la Paz, permitiendo obtener una visión más clara de estos sectores, todo aquello en lo que se asemejan, sus diferencias, la forma en que miran a su competencia, información que puede ser muy valioso para distintas entidades como para los mismos emprendedores que fueron partes de los grupos de enfoque, conocerse más, analizar posibles estrategias como una asociación entre ellos si así lo desean.

A través de los criterios expuestos en la investigación para determinar posibles barrios comerciales, dio como resultado que los tres barrios analizados pueden considerarse como posibles barrios comerciales de la comuna de San Pedro de la Paz, de acuerdo con la Teoría de recursos, capacidades y competencias.

Este trabajo abre muchas dudas, inquietudes y la adquisición de nuevos conocimientos, la información obtenida de diferentes fuentes tanto primarias como secundarias nos refleja que un barrio comercial va más allá que solo la conformación de emprendedores de distintos o similares rubros que se encuentren concentrados en un sector determinado, sino que es un compromiso para asociarse, es un trabajo que requiere de los emprendedores durante todo el año, trabajar para desarrollar un calendario de todo el año con las distintas actividades que realizaran para atraer gente, es un esfuerzo de sacar dinero de sus propios bolsillos para juntar fondos y utilizarlos para embellecer el sector, mantenerlo seguro y entregar un calidez a todo aquel que los visite, comprender que si le va mal a su “competencia” por entregar un mal servicio o producto y que se encuentra en el mismo sector, no quiere decir que la persona que fue mal atendida volverá otro día y pasará a su negocio, esa persona no volverá porque vivió una mala experiencia y mucho menos dirá que negocio lo atendió mal, sino que generalizara del sector aludiendo a que este lo atendió mal, entonces, no le irá mal solo a la supuesta competencia, sino que el sector en su totalidad se verá perjudicado. Por ello es importante entender que al querer ser parte o crear un barrio comercial, no esta en juego solo un negocio, sino todos aquellos emprendimientos que lo conforman, ya que de acuerdo a como se den a conocer, su manera de entregar valor a los clientes, las distintas estrategias que lleven a cabo, de acuerdo a sus esfuerzos en conjunto que beneficien al barrio les permitirá aumentar o disminuir el flujo de personas.

## Anexos

### 1. Anexo 1

#### Guía de focus

- Características de su emprendimiento

Ubicación											
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	

Financiamiento											
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	

Experiencia											
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	

Capacitaciones											
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	

Implementos/maquinaria											
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	

Base de datos											
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	

- Análisis de los competidores y clientes

Características del cliente										
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11

Información externa para uso interno										
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11

Estado respecto al mercado										
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11

Teniendo en cuenta que se puede tener innovación en producto o servicio, proceso, organizacional y de marketing.

“Una innovación es la introducción de un nuevo o significativamente mejorado, producto (bien o servicio), de un proceso, de un nuevo método de comercialización o de un nuevo método organizativo, en las prácticas internas de la empresa, la organización del lugar de trabajo o las relaciones exteriores.” (p.56)

- Elementos innovadores en las organizaciones ¿Por qué?

Mayor diferenciación frente a la competencia										
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11

Fuente: Elaboración propia.

## 2. Anexo 2

### **Pasos para realizar los grupos de enfoque**

Hernández, Fernández y Baptista (2014) se refieren al tema:

- Se determina un número provisional de grupos y sesiones que habrán de realizarse (y como se mencionó, tal número se puede acortar o alargar de acuerdo con el desarrollo del estudio).
- Se define el tipo tentativo de personas que habrán de participar en la sesión o sesiones. Regularmente, durante la inmersión el investigador se percata del perfil de los individuos adecuados para los grupos; pero también el perfil puede modificarse si la investigación lo requiere.
- Se detectan personas del tipo elegido y se les invita a las sesiones.
- Se organiza la sesión o sesiones en un lugar confortable, silencioso y aislado. Los participantes deben sentirse tranquilos y relajados. Asimismo, es indispensable planear lo que se va a tratar en cada sesión (preparar una agenda) y asegurar los detalles (cuestiones sencillas, como servir café y refrescos; no hay que olvidarse de colocar identificadores con el nombre de cada participante o etiquetas pegadas a la ropa).
- Se lleva a cabo cada sesión. El moderador tiene que crear un clima de confianza entre los participantes. También, debe ser un individuo paciente y que no sea percibido como “distante” por ellos y que propicie la intervención ordenada y la interacción entre todos. Durante la sesión se pueden solicitar opiniones, hacer preguntas, administrar cuestionarios, discutir casos, intercambiar puntos de vista y valorar diversos aspectos. Es necesario que cada sesión se grabe en audio o video (es mucho más recomendable esta segunda opción, porque así se dispone de mayor evidencia no verbal en las interacciones, como gestos, posturas corporales o expresiones por medio de las manos) y después realizar análisis de contenido y observación. El conductor debe tener muy en claro la información o los datos que habrán de recolectarse y debe evitar desviaciones del objetivo planteado, aunque tendrá que ser flexible.



- Se elabora el reporte de la sesión, el cual incluye principalmente:
  - Datos sobre los participantes (edad, género, nivel educativo y todo aquello que sea relevante para el estudio).
  - Fecha y duración de la sesión (hora de inicio y terminación).
  - Información completa del desarrollo de la sesión, actitud y comportamiento de los participantes hacia el moderador y la sesión en sí, resultados de la sesión.
  - Observaciones del conductor, así como una bitácora de la sesión. Es prácticamente imposible que el guía tome notas durante la sesión, por lo que éstas pueden ser elaboradas por otro investigador.” (pp.411-410).

### 3. Anexo 3

<b>Reporte de grupos de enfoque "Los Canelos"</b>	
Participantes (Empresa)	Alejandra García (Frutería y verdulería).
	Sandro Gómez (Restaurante Ojitos Pichos).
	Jaime Pérez (Dulces Canelo).
	Viviana Llancapal (Confección de ropa y regalos).
	Mauricio Belmar (Tromba Creativa).
	Susana Delgado (Peluquería Susana Delgado).
Fecha y duración	La recolección de datos fue el miércoles 28 de noviembre del 2018 de las 19:00 hasta las 20:15.
Lugar	Burger Bar.
Información relevante del grupo de enfoque	Los participantes se reunieron en el lugar a la hora acordada.
	Los participantes, estuvieron dispuestos a conversar sobre lo que los ítems indican.
	El respeto y colaboración fue mutua entre participantes y moderador.
	Los participantes se desconocían al iniciar el grupo de enfoque.
	Los participantes estaban dispuestos a colaborar mutuamente al finalizar el grupo de enfoque.
Resultados	Se recolectó la información que se requería para el proyecto.
Otras observaciones	Se utilizaron 3 grabadoras para poder registrar la información.
	Los participantes comen y beben jugos durante la realización del grupo de enfoque.

Fuente: Elaboración propia.

#### 4. Anexo 4

### Agenda sesión de enfoque “Los Canelos”

Horario	Actividad	Encargado/a
12:00	Comprar insumos para cóctel	Miguel Ramírez/Jacqueline Reyes
15:00	Preparar cóctel	Miguel Ramírez/Jacqueline Reyes
16:30	Guardar implementos y cóctel	Miguel Ramírez/Jacqueline Reyes
17:00	Viajar a Calle Los Canelos	Miguel Ramírez/Jacqueline Reyes
18:00	Llegar a Burger Bar y revisar salón	Miguel Ramírez/Jacqueline Reyes
18:05	Preparar decoración de la mesa	Jacqueline Reyes
18:05	Preparar implementos grabación	Miguel Ramírez
18:45	Recibir participantes	Miguel Ramírez/Jacqueline Reyes
19:00	Iniciar sesión	Miguel Ramírez
19:00	Iniciar sesión	Observadora: Jacqueline Reyes
20:15	Concluir sesión	Miguel Ramírez
20:20	Entrega de obsequios	Jacqueline Reyes
20:30	Revisar grabaciones	Miguel Ramírez/Jacqueline Reyes
20:45	Llevar el equipo	Miguel Ramírez/Jacqueline Reyes

Fuente: Elaboración propia.

**5. Anexo 5**

<b>Reporte de grupos de enfoque "Lomas Coloradas, Portal de San Pedro"</b>	
Participantes (Empresa)	Tomás (Pizzería).
	Karina (Depilación ).
	Susana Mendoza (Boutique).
	Rodrigo Rivera (Peluquería).
	Jacqueline Reyes (Peluquería).
Fecha y duración	La recolección de datos fue el jueves 29 de noviembre del 2018 de las 12:00 hasta las 13:15.
Lugar	Sede social "Portal de San Pedro".
Información relevante del grupo de enfoque	Los participantes se reunieron en el lugar a la hora acordada.
	Los participantes, estuvieron dispuestos a conversar sobre lo que los ítems indican.
	El respeto y colaboración fue mutua entre participantes y moderador.
	Los participantes se desconocían al iniciar el grupo de enfoque.
	Los participantes estaban dispuestos a colaborar mutuamente al finalizar el grupo de enfoque.
Resultados	Se recolectó la información que se requería para el proyecto.
Otras observaciones	Se utilizaron 3 grabadoras para poder registrar la información.
	Los participantes comen y beben jugos durante la realización del grupo de enfoque.

Fuente: Elaboración propia.

## 6. Anexo 6

### Agenda sesión de enfoque “Lomas Coloradas, Portal de San Pedro”

Horario	Actividad	Encargado/a
8:00	Comprar insumos para cóctel	Miguel Ramírez/Jacqueline Reyes
8:30	Preparar cóctel	Miguel Ramírez/Jacqueline Reyes
9:45	Guardar implementos y cóctel	Miguel Ramírez/Jacqueline Reyes
10:00	Viajar al Portal de San Pedro	Miguel Ramírez/Jacqueline Reyes
11:00	Llegar y revisar sede social	Miguel Ramírez/Jacqueline Reyes
11:05	Preparar decoración de la mesa	Jacqueline Reyes
11:05	Preparar implementos grabación	Miguel Ramírez
11:45	Recibir participantes	Miguel Ramírez/Jacqueline Reyes
12:00	Iniciar sesión	Miguel Ramírez
12:00	Iniciar sesión	Observadora: Jacqueline Reyes
13:15	Concluir sesión	Miguel Ramírez
13:20	Entrega de obsequios	Jacqueline Reyes
13:30	Revisar grabaciones	Miguel Ramírez/Jacqueline Reyes
13:45	Llevar el equipo	Miguel Ramírez/Jacqueline Reyes

Fuente: Elaboración propia.

**7. Anexo 7**

<b>Reporte de grupos de enfoque "Avenida Michaihue"</b>	
Participantes (Empresa)	Héctor Retamal (Vulcanización).
	Samuel Jara (Recicladora de acero).
	Juan Toloso (Hojalatería).
	Viviana Torres (Minimarket).
Fecha y duración	La recolección de datos fue el lunes 10 de diciembre del 2018 de las 19:00 hasta las 20:15.
Lugar	Terraza de casa particular (Avenida Michaihue 671).
Información relevante del grupo de enfoque	Los participantes se reunieron en el lugar a la hora acordada.
	Los participantes, estuvieron dispuestos a conversar sobre lo que los ítems indican.
	El respeto y colaboración fue mutua entre participantes y moderador.
	Los participantes se desconocían al iniciar el grupo de enfoque.
	Los participantes estaban dispuestos a colaborar mutuamente al finalizar el grupo de enfoque.
Resultados	Se recolectó la información que se requería para el proyecto.
Otras observaciones	Se utilizaron 3 grabadoras para poder registrar la información.
	Los participantes comen y beben jugos durante la realización del grupo de enfoque.

Fuente: Elaboración propia.

## 8. Anexo 8

### “Agenda sesión de enfoque “Avenida Michaihue”

Horario	Actividad	Encargado/a
12:00	Comprar insumos para cóctel	Miguel Ramírez/Jacqueline Reyes
15:00	Preparar cóctel	Miguel Ramírez/Jacqueline Reyes
16:30	Guardar implementos y cóctel	Miguel Ramírez/Jacqueline Reyes
18:00	Revisar la casa	Miguel Ramírez/Jacqueline Reyes
18:05	Preparar decoración de la mesa	Jacqueline Reyes
18:05	Preparar implementos grabación	Miguel Ramírez
18:45	Recibir participantes	Miguel Ramírez/Jacqueline Reyes
19:00	Iniciar sesión	Miguel Ramírez
19:00	Iniciar sesión	Observadora: Jacqueline Reyes
20:15	Concluir sesión	Miguel Ramírez
20:20	Entrega de obsequios	Jacqueline Reyes
20:30	Revisar grabaciones	Miguel Ramírez/Jacqueline Reyes
20:45	Llevar el equipo	Miguel Ramírez/Jacqueline Reyes

Fuente: Elaboración propia.

## 9. Anexo 9

### Bitácora grupo de enfoque “Los Canelos”

- **Ítem 1: Características generales de los emprendimientos**

**Comente breve descripción de su emprendimiento (presentación).**

- Alejandra García - Frutería y verdulería: Tengo la frutería, es una empresa familiar, llevamos un año y medio de funcionamiento, se abrió por condiciones extremas porque no teníamos trabajo, y se nos ocurrió este tema de las verduras, que no se requería mucho capital, era más el espacio y la mercadería y ha ido subiendo, y nos preocupamos de entregar buena mercadería.
- Sandro Gómez - Restaurante Ojitos Pichos: Trabajo junto con mi hermano, ya estamos aquí desde 5 años aproximadamente, en Concepción estaba administrando un local, y comencé a buscar un local porque trabajamos por periodo, entonces terminé mi periodo y tuve que buscar algo para seguir avanzando en la vida, entonces había contactado con el local de Talcahuano, el Angamos, restaurant, que estaba frente a la tortuga en Colón, con conversaciones con Don Mario, dueño del restaurant, para adquirirlo, no había nada claro aún, y en conversación con un proveedor, me comenta que en San Pedro hay locales disponibles para arrendar, mucha gente me incitaba a trasladarme a San Pedro, visitamos los locales de San Pedro y pedimos que nos mostraran el local, y bueno somos comerciantes y nos miraban a leseo cuando le comentamos que trabajábamos en Ojitos Picho de Concepción, como que nos tomaron en cuenta, seguimos viendo el local y les dijimos que queríamos arrendar, contaba con buena ubicación, buen sector, después de cuatro reuniones concretamos el negocio y nos quedamos acá.
- Jaime Pérez - Dulces Canelo: Junto con mi esposa nos instalamos con una pastelería hace 3 meses y medio, es una pastelería y panadería que se creó con el anhelo de tener nuestro negocio propio relacionado con las masas, los dulces, y la gastronomía es algo bien noble lo de la alimentación.
- Viviana Llancapal - confección de ropa y regalos: Estoy en espacio alma, tengo una local de regalos y confección de ropa de mujer.
- Mauricio Belmar - Agencia de publicidad: Producción de folletos, pendones, afiches, etc. Partimos como hace 10 años en San Pedro, arrendando una casa y que



comenzamos a quedar medios apretados, y mi papá nunca pudo sacar la patente, tuvimos problemas, nunca se la dieron, cambiamos el destino de la casa, la municipalidad no nos ayudó, nos ponía más trabas, entonces comenzamos a buscar casa y encontramos en la que estamos actualmente.

- Susana Delgado – Peluquería: Tengo un Boulevard donde arriendo locales y tengo mi salón de belleza, la verdad que llevo 28 años en San Pedro, inicié en Los Avellanos y luego me cambié a Los Canelos que de a poco me fui ampliando.

### **Ubicación**

- Alejandra García - Frutería y verdulería: Bueno escogimos el lugar porque principalmente es nuestro hogar y es bastante amplio el patio, cuenta con el espacio suficiente para mantener una gran variedad de mercadería. Además, la ubicación está cercana a una calle bastante transcurrida, cerca de una notaría, estamos en una de las entradas a Ándale y el liceo.
- Sandro Gómez - Restaurante Ojitos Picho: A nosotros nos gustó el local y el sector ya que veíamos que pasaba bastante gente y nos instalamos, nada más que eso. Del año 1976 tenemos el nombre de Ojitos Pichos. Mi madre fue la fundadora de Ojitos Pichos.
- Jaime Pérez - Dulces Canelo: Bueno nos instalamos aquí principalmente por la comodidad, porque yo vivo aquí en los canelos y segundo por la disponibilidad y el flujo de las personas.
- Viviana Llancapal - confección de ropa y regalos: Escogí el lugar porque el arriendo estaba más barato que en otras partes que había ido a ver. Aparte que es como un espacio para mujeres siendo muy transitados por ellas, y en el área que me desempeño es dirigido hacia la mujer, y ahora estoy viendo otra posibilidad arrendar en otro lugar, que se me está haciendo chico.
- Mauricio Belmar - Agencia de publicidad: Encontramos disponible la casa en la que estamos actualmente y pensamos que iba a ser positivo porque hay arto espacio para el público, de alguna manera de algo nos iba afectar. Ahora llevamos año y medio acá, y antes jamás atendíamos público y ahora entra y entra gente, todo el día entra gente hacer consultas. Fue muy positivo.
- Susana Delgado – Peluquería: Me ubique en este lugar principalmente por el espacio y el flujo de personas que había en este sector.

## **Financiamiento**

- Alejandra García - Frutería y verdulería: Como no requería mucho capital, nosotros lo financiamos con nuestros ahorros.
- Sandro Gómez - Restaurante Ojitos Pichos: Cuando iniciamos teníamos un piso, y con gente conocida pedíamos créditos, de un momento el negocio comenzó a bajar con ciertas situaciones, vendimos la camioneta, en un momento estábamos a punto de entregar el negocio, pasa que nosotros no iniciamos identificando una identidad del sector, iniciamos como gourmet, contratamos gente de Inacap, chef, pasteleros, el chef nos dijo: si ustedes se instalan acá con lo mismo que ofrecen en Concepción, acá no tienen público, gran error, me deje llevar por él, fue una mala decisión de primera estuvimos 3 meses a full pero luego la gente comenzó a desencantarse porque el gourmet es muy poquito, muy elaborado y se demoraba una hora en entregar la comida y la gente nos castigó por así decirlo.
- Jaime Pérez - Dulces Canelo: Con dinero de la familia, nos instalamos.
- Viviana Llancapal - confección de ropa y regalos: No debido a que tengo una socia y entre las 2 lo financiamos. Ella los regalos. Yo la confección.
- Mauricio Belmar - Agencia de publicidad: Con dinero de mi padre logré instalarme con la agencia. Él se puso con las lucas.
- Susana Delgado – Peluquería: En un principio utilice capital propio y luego cuando decidí ampliarme, opte por un crédito.

## **Experiencia**

- Alejandra García - Frutería y verdulería: No tengo ningún estudio relacionado a lo que hago. Creo que ni existen.
- Sandro Gómez - Restaurante Ojitos Pichos: Bueno nosotros ya teníamos conocimiento de cómo manejar un restaurante y aparte que teníamos locales en otros lugares como Concepción.
- Jaime Pérez - Dulces Canelo: Yo ninguna experiencia, antes tenía un trabajo de oficina, y ya hace 3 meses y medio hicimos un cambio gigante, solo hacía pan en mi casa los fines de semanas y ahora con el negocio hago pan, empanadas, dulces, y cada cliente es una historia distinta, gustos distintos, y el cambio de interactuar más, saludar a cada uno, despedirse con una sonrisa.

- Viviana Llancapal - confección de ropa y regalos: Yo estudié para esto y a mí me encanta, estuve trabajando con una niña en San Pedro que tenía un ropero y ella se fue y me motivó a que yo siguiera en esto.
- Mauricio Belmar - Agencia de publicidad: Tengo estudios y mis años ya de experiencia en este rubro.
- Susana Delgado – Peluquería: He viajado a distintos países y he realizado capacitaciones para hacer todo lo que hoy en día hago.

### **Capacitaciones**

- Alejandra García - Frutería y verdulería: La verdad que no.
- Sandro Gómez - Restaurante Ojitos Pichos: No nos hemos capacitado desde hace mucho ya, el negocio nos mantiene ocupados y la verdad que nos quedamos con lo que ya sabemos.
- Jaime Pérez - Dulces Canelo: No.
- Viviana Llancapal - confección de ropa y regalos: No.
- Mauricio Belmar - Agencia de publicidad: Solo en el uso de maquinarias.
- Susana Delgado – Peluquería: En constantes capacitaciones para estar al día con las tendencias.

### **Implementos/maquinarias**

- Alejandra García - Frutería y verdulería: Indudablemente la camioneta, ya que traslado la mercadería, 3 veces a la semana y sin ella no podría trabajar.
- Sandro Gómez - Restaurante Ojitos Pichos: Para nosotros lo más importante es el personal, ya después los instrumentos de cocina como el horno y la microonda.
- Jaime Pérez - Dulces Canelo: El horno y claro mis manos.
- Viviana Llancapal - confección de ropa y regalos: Las máquinas de coser y mis manos ya que soy yo la que realiza las confecciones.
- Mauricio Belmar - Agencia de publicidad: Todas las maquinarias para imprimir, los computadores y máquina de corte.
- Susana Delgado – Peluquería: Todos los implementos que necesita una peluquería, tijeras, secadores de pelo, lava pelo, etc.

## Base de datos

- Alejandra García - Frutería y verdulería: Base de datos registrada poco, porque en un minuto estuve sin red compra, y estuve realizando muchas transferencias, entonces hay mantuve algunos registrados, con el registro pude conocer el flujo de las personas que realmente me compran y también mantengo un cuaderno con la gente que me fía, entonces yo hay registro el nombre, su número de teléfono y el pedido que realizó. Y gracias a esto ahora intento aprenderme los nombres de los clientes más habituales, trabajo para aprendérmelos, para sentirlos más parte.
- Sandro Gómez - Restaurante Ojitos Pichos: En un tiempo lo realizamos, nosotros somos más nosotros por los tiempos, mi hermano ve la parte de los garzones, yo la parte administrativa, reuniones compras, lo que falta, es complejo por ello dejamos la base de datos. Sin embargo, a los clientes habituales a través de su correo le enviamos el menú del día.
- Jaime Pérez - Dulces Canelo: Si tenemos base de datos, sin embargo, no llamamos, tenemos gente que nos piden sus tortas, y en estos casos guardamos su nombre, el número y claro la torta que quiere, ya sea el sabor, tamaño y así vemos cuantas tortas vendemos en el mes.  
Nosotros después queremos si realizar entregas de pan a domicilio, pero necesitamos realizar encuestas a ver si estas dispuestos que le llegue el pan a la casa.
- Viviana Llancapal - confección de ropa y regalos: Si dejo registro de los trabajos con los nombres y números de las personas, formando mi base de datos. Para saber la cantidad de clientes, el flujo. Por si me cambio así las llamo informándoles mi nueva ubicación y así mantener la clientela.
- Mauricio Belmar - Agencia de publicidad: Tenemos base de datos principalmente de las grandes empresas con las que trabajamos continuamente ya que hay fechas específicas que debemos llamar ya sea para fijar reuniones o pedir que envíen los trabajos que debemos imprimir.
- Susana Delgado – Peluquería: Nosotros sí, cada cuánto tiempo vienen un cliente, cada cuanto tiempo le salen las canas, y llevamos un registro. Y cuanto se le cobró, entonces lo que hacemos es ver cada cuanto tiempo viene la persona al salón y en el caso de no

venir, sabiendo nosotros que ya deberían haber venido, se les llama u preguntamos por qué no ha venido.

- **Ítem 2: Análisis de la competencia y el cliente.**

**Características del cliente**

- Alejandra García - Frutería y verdulería: Bueno tenemos 4 tipos de clientes, la notaría (polo de atracción de gente de diversas partes de concepción), segundo público es el colegio, (profesores, alumnos, apoderados), tercer público las personas de Andalué, y cuarto público, son los vecinos principalmente ancianos que pasan antes de las 12 del día.
- Sandro Gómez - Restaurante Ojitos Pichos: Principalmente la gente de acá que es adulto mayor, que son nuestros vecinos, después tenemos a toda la gente que baja de Andalué y claro tenemos nuestra clientela que viene de Concepción, Talcahuano a veces, pero principalmente de acá y de Andalué.
- Jaime Pérez - Dulces Canelo: Al igual que la señorita Alejandra hemos identificado 4 tipos de clientes, la notaría (polo de atracción de gente de diversas partes de concepción), segundo público es el colegio, (profesores, alumnos, apoderados), tercer público las personas de Andalué, y cuarto público, son los vecinos, y para cada uno de ellos, estrategias distintas, llegadas diferentes, medios distintos.
- Viviana Llancapal - confección de ropa y regalos: Son principalmente la gente de acá y Andalué.
- Mauricio Belmar - Agencia de publicidad: El público busca la especialización. se quedarán con ese valor, expertos, tengo gente que compra y después no vuelve, no llamamos, siempre llega gente, tenemos clientes habituales, empresas grandes que hay un trabajo continuo todos los días hay algo, todas las semanas, hay una planificación de trabajo, sabemos que en el mes tienen 5 promociones, hay que imprimir cierta cantidad de cosas, se programa y siempre de un día para otro. tenemos alrededor 40 clientes grandes empresas.
- Susana Delgado - Peluquería: Principalmente la gente de Andalué en mayor cantidad, sin embargo, no dejo de lado la gente que viene del liceo, típico la profesora o alumnas

que necesitan hacerse peinados, también tenemos las mujeres de la notaría que en si van más para realizarse masajes en el pelo.

### **Información externa para uso interno**

- Alejandra García - Frutería y verdulería: Bueno ahora ultimo estoy buscando imágenes o tipos de letras para poder arreglar mi cartel.
- Sandro Gómez - Restaurante Ojitos Pichos: Bueno la verdad que como estamos tan ocupados que en verdad no hacemos muchos cambios o cosas así.
- Jaime Pérez - Dulces Canelo: No, yo por lo menos nada de eso, mis hijos si buscan imágenes o sacan fotos a los trabajos que hago para subirlos a Facebook.
- Viviana Llancapal - confección de ropa y regalos: Veo diseños por internet o por YouTube otras formas de costuras o cosas así.
- Mauricio Belmar - Agencia de publicidad: No.
- Susana Delgado – Peluquería: No.

### **Estado respecto al mercado**

- Alejandra García - Frutería y verdulería: Si tengo competidores, los puestos de las esquinas que no pagan permisos y venden al paso, pero hasta el momento no me han hecho gran efecto.
- Sandro Gómez - Restaurante Ojitos Pichos: Claro que tenemos competidores, todos los que venden comida ya sea rápida o casi al paso.
- Jaime Pérez - Dulces Canelo: en los canelos no hay competidores directos, sin embargo, en los sectores aledaños si encontramos competidores, sustitutos.
- Viviana Llancapal - confección de ropa y regalos: sí tengo competencia, aunque tengo bastante trabajo debido a las tiendas de mi alrededor que necesitan arreglo.
- Mauricio Belmar - Agencia de publicidad: No tenemos competidores aquí directamente, en Concepción claramente que sí.
- Susana Delgado – Peluquería: Se han abierto tantas peluquerías, aquí en San Pedro abren y cierran, en Los Canelos no tenemos competencia, en Michimalonco si hay.

- **Ítem 3: Innovación**

**Mayor diferenciación frente a la competencia.**

- Alejandra García - Frutería y verdulería: Mi empresa es familiar, o estoy yo, mis hijas o mi nieta y el perro, la gente sabe que somos los dueños, y ven como los atendemos.
- Sandro Gómez - Restaurante Ojitos Pichos: Años de experiencia, la gente prefiere lo conocido. Y a nosotros ya nos conocen como dice la señorita Alejandra aquí por lo menos también saben que mi hermano y yo somos los dueños, a nosotros nos ven barriendo la entrada, limpiando los vidrios entonces eso mismo creo que debe gustarle a la gente, saber que realmente nos preocupamos que este todo en orden para entregarles un buen servicio.
- Jaime Pérez - Dulces Canelo: Por la calidad del producto, y la atención, la percepción de la gente por el compromiso, es muy distinto cuando es atendido por sus dueños que, por terceros, en el local o estoy yo, o mi señora o mis hijos. Es distinto cuando está un tercero que luego se va y bien poco le interesa que pasa después, pero si está el dueño se nota un compromiso.
- Viviana Llancapal - confección de ropa y regalos: Les gusta mi trabajo, quedan fascinadas con la terminación del producto, prendas que pensaron que no podrían recuperar y luego llegan con bolsas de ropa. Y llevan más personas, soy responsable con los tiempos, respetuosa y me comprometo a arreglar lo mejor posible las prendas que me llegan la idea es que sigan viniendo.
- Mauricio Belmar - Agencia de publicidad: Porque los plazos se cumplen, trabajo de calidad. 95% respondemos a los plazos, nos comprometemos con ellos y ellos, bueno yo creo que lo sientes, como dice aquí Jaime no es lo mismo que lo atienda un tercero a que lo atienda el dueño, aparte que no somos los más baratos.
- Susana Delgado – Peluquería: Experiencia, años que llevo en el rubro, fui pionera en San Pedro de peluquería, no había más competencias, hago de todo, me especialice afuera, y la gente tiene conocimiento de mis capacitaciones, tengo gente de años que se realiza sus cortes, me tienen confianza, saben que realizó un buen trabajo y he arreglado muchos cabellos dañados entonces ellas saben que se les atenderá bien y verán mejor.

## **Bitácora grupo de enfoque “Lomas Coloradas, Portal de San Pedro”**

### **• Ítem 1: Características generales de los emprendimientos**

#### **Comente breve descripción de su emprendimiento (presentación)**

- Tomas - Pizzería Bambino: Es un local que vende pizzas pensado en el pequeño del hogar, vendemos en distintas porciones y tenemos promociones en diferentes días.
- Karina – Depilación: Es un pequeño espacio dentro del hogar en donde realizo trabajos como depilación, manicure y pedicura.
- Susana Mendoza – Boutique: De profesión soy paramédico, y también vendía otras cosas a los doctores y así, luego deje el trabajo porque me fui a Punta Arenas por 10 años luego nos trasladamos a Concepción, comencé con la tienda online, y como estoy en un sector muy visual, decidí formalizarme, patentes, contador, Transbank, y como mi esposo esta sin pega hace un año, decidimos hace 3 meses atrás abrir, me ha ido bien, me preocupo de traer cosas con calidad para que vuelvan, siempre ir renovando, mi vestido más caro vale 40 lucas.
- Jacqueline Reyes – Peluquería: Corte y arreglo de cabello.
- Rodrigo Rivera – Peluquería: Realizo lo propio de una peluquería, tinturar, alisar, cortar cabello.

#### **Ubicación**

- Tomas - Pizzería Bambino: Nosotros elegimos el barrio, pensando que era un barrio espectacular, seguro, gente que tiene plata, pero era gente con capacidad de endeudamiento, que esa es otra realidad que nos dimos cuenta después de haber invertido en el lugar, bueno primero buscando locales en el centro, en donde por 15 metros cuadrados eran 300 lucas y ahora pagamos un dividendo de 374 mil pesos pero tenemos 200 metros cuadrados y es tuyo, llega a ser tan robotizado el ser autoempleado, siempre es lo mismo y cansa, pero el tema está en que lo hemos logrado, hoy nos permite sustentarnos, nuestra vida cambió un montón, mejoró la calidad de vida, tenemos techo propio.
- Karina – Depilación: Principalmente por la comodidad de estar en tu propio hogar realizando tu trabajo.



- Susana Mendoza – Boutique: Nos trasladamos a Concepción porque mi hijo está estudiando, compramos en Portal de San Pedro por la cercanía a la universidad, el dividendo no es caro y está acorde a lo que reflejan como la seguridad que se siente y bueno el silencio del lugar que lo hacen ser super cómodo para mí y mi marido que somos los que más pasamos en la casa ya que a mi hijo ahora le queda solo un año de estudio.
- Jacqueline Reyes – Peluquería: Soy de Curanilahue, me case y me trasladaron para acá por la comodidad, seguridad que la constructora nos reflejaba, y bueno no se ustedes pero el dividendo lo paga mi marido y por lo menos a él le pareció bastante conveniente en comparación a otros lugares de San Pedro, a y yo tenía mi peluquería allá y la de acá de lomas la saque como sucursal y después de varios años, vendí la de allá y regularice la de aquí aproveche el espacio de la entrada, me financie con un crédito bancario. Muchos de mis clientes se vinieron para acá así que mantuve mi clientela.
- Rodrigo Rivera – Peluquería: Principalmente por aprovechar el espacio de mi hogar ya que no tengo familia. Y el pensamiento de contar con clientela que no tuviera problemas en pagar.

### **Financiamiento**

- Tomas - Pizzería Bambino: Obtuve dinero principalmente ahorrando y pidiendo dinero a mi viejo.
- Karina – Depilación: Me financie gracias a mi suegro.
- Susana Mendoza – Boutique: Fue gracias a los ahorros de la familia.
- Jacqueline Reyes – Peluquería: Ahorros de mi esposo y después pedí un crédito para poder ampliar mi negocio.
- Rodrigo Rivera - Peluquería: capital propio, ahorre un par de meses en verdad porque en todo caso ganaba bien en mi antiguo trabajo, pero tenía una pésima calidad de vida.

### **Experiencia**

- Tomas - Pizzería Bambino: Yo adquirí experiencia principalmente de viajes que he realizado, estudios, capacitaciones en pizzas, he trabajado en Barcelona, Italia, Perú, he ido adquiriendo conocimientos.

- Karina – Depilación: Experiencia de acuerdo a los lugares que visite y realice prácticas.
- Susana Mendoza – Boutique: Solo la que he adquirido con el tiempo gracias al negocio y la visita de redes sociales.
- Jacqueline Reyes – Peluquería: Estudié un año peluquería.
- Rodrigo Rivera – Peluquería: Soy ingeniero comercial, a los 45 años me capacité para ser peluquero, de principio lavaba el pelo en la tina de mi casa, luego fui mejorando, hay mucha peluquería, sin embargo, lo que diferencia es la calidad, perfeccionamiento, y claro de primero uno no se diferencia y más adelante me fui diferenciando.

### **Capacitaciones**

- Tomas - Pizzería Bambino: Ya no he realizado, con todo lo recorrido y vivido es suficiente para mí.
- Karina – Depilación: En Santiago hice capacitación de maniquier.cl que son como los padres del tema de la manicure, que llevan como 10 años en experiencia, aparte estuve en Barcelona e hice un curso con esto yo pude iniciar mi negocio, pero ahora la verdad que no me capacito.
- Susana Mendoza – Boutique: No he realizado.
- Jacqueline Reyes – Peluquería: Ya no.
- Rodrigo Rivera – Peluquería: Si.

### **Implementos/maquinarias**

- Tomas - Pizzería Bambino: Estandarización del producto y lo más complicado son los hornos.
- Karina – Depilación: Mis manos después los insumos como la cera y las camillas.
- Susana Mendoza – Boutique: El espacio físico en verdad, los maniqués y claro la ropa si no con ello no puedo hacer nada.
- Jacqueline Reyes – Peluquería: Yo considero mis manos fundamentales ya que yo tengo el toque y los insumos que utilizo son secundarios.
- Rodrigo Rivera – Peluquería: Solo mis manos, ya que, aunque resulte caro, se puede recuperar el resto, pero la esencia está en mí.

## **Base de datos**

- Tomas - Pizzería Bambino: Si y la ocupo a full todos los días principalmente para hacer promociones en los días bajos.
- Karina – Depilación: si tengo.
- Susana Mendoza – Boutique: si y yo por lo menos les envío la ropa que me va llegando, la promociono al tiro para que la gente venga a verla.
- Jacqueline Reyes – Peluquería: si tengo registro de todas las personas que se realizan algún trabajo conmigo y por ejemplo las que acostumbran hacerse masajes en el pelo yo les envío mensajes en días cuando no tengo ninguna hora agendada y les bajo un poco el precio para que vengan hacerse masajes, prefiero eso a no estar haciendo nada en la casa y peor no recibir ningún peso.
- Rodrigo Rivera – Peluquería: si tengo y debes en cuando les mando ofertas o promociones de tratamiento para el cabello.

## **• Ítem 2: Análisis de la competencia y el cliente**

### **Características del cliente**

- Tomas - Pizzería Bambino: Familia del portal, 27 a 37 años. Comodidad y llegada de clientes por recomendación
- Karina – Depilación: Principalmente son mujeres del Portal de San Pedro.
- Susana Mendoza – Boutique: Mi fuerte es lota porque realizo mucho reparto. Debido a los colegios, las tías que necesitan ropa formal o realizar algún desfile. Sin embargo, acá en el portal, es la mujer la que vienen más, claramente porque vendo solo ropa para ellas y de todas las tallas.
- Jacqueline Reyes – Peluquería: Es la mujer del Portal.
- Rodrigo Rivera - Peluquería: Es la mujer del Portal ella va a visitar más frecuente la peluquería ya sea para hacerse un peinado, o tratamiento de cabello, en fin, ella viene más que el hombre.

### **Información externa para uso interno**

- Tomas - Pizzería Bambino: Realicé una publicidad en donde los tipos te daban cierta información en cuándo a la cantidad de gente que respondía, o que le ponía me gusta,

además de describirlos y más permitiéndome realizar promociones en días menos transcurridos.

- Karina – Depilación: Veo principalmente Instagram para ver nuevos diseños e implementarlos en el negocio.
- Susana Mendoza – Boutique: Siempre me estoy actualizando en cuándo a la tendencia en vestidos, viendo qué tipo de ropa queda de acuerdo a la forma del cuerpo. Constantemente busco ropa no sea solo un simple trapo, sino que tenga estilo, así traigo nuevos estilos, colores a la moda y a la mujer le gusta.
- Jacqueline Reyes – Peluquería: Revisa de vez en cuando las nuevas tendencias.
- Rodrigo Rivera – Peluquería: Constantemente me informo de las nuevas tendencias y cuando tengo tiempo muerto, me enfoco directamente en publicitarme a través de Facebook.

### **Estado respecto al mercado**

- Tomas - Pizzería Bambino: Yo tengo competencia, porque lo que se hace es super poco cordial, todo lo que haces es apuntar a robar al cliente, si hay espacio para todos, entonces están mal enfocados como emprendedores y a nivel de negocio, siendo que la competencia es buena.
- Karina – Depilación: Tengo bastante competencia en el mismo sector y muchas veces preguntan por mis precios para ellas bajarse y que las prefieran.
- Susana Mendoza – Boutique: Hasta el momento en el sector no tengo competencia.
- Jacqueline Reyes – Peluquería: En el sector hay una gran cantidad de peluquerías sin embargo viven cerrando.
- Rodrigo Rivera – Peluquería: Nuestros competidores son los del centro comercial que tienen buena ubicación en el portal, su acceso para el supermercado lo hace preferirlos.

### **• Ítem 3: Innovación.**

#### **Mayor diferenciación frente a la competencia**

- Tomas - Pizzería Bambino: Por lo que me han dicho y quiero creer que es así, por la calidad de las pizzas y la adquisición de esta en base a su precio.

- Karina – Depilación: Bueno me dicen en general que las atiendo bien, entrego momento de relajó, que no vayan a sufrir, tengo la mano suave y utilizo cera a temperatura adecuada.
- Susana Mendoza – Boutique: Soluciono los problemas, si debo achicar o agrandar un vestido, lo hago. Calidad de los productos, soy sincera con el cliente y les gusta cómo les digo las cosas, ya que hay formas y formas de decirles las cosas a las personas, y si quiero que vuelvan necesito ser cuidadosa con mis palabras y ser honesta con ellas.
- Jacqueline Reyes – Peluquería: Calidad de productos, experiencia y ser conocida.
- Rodrigo Rivera – Peluquería: Estar actualizado, y pendiente de lo que me dicen, parezco psicólogo escuchando y dando recomendaciones a ellas en cuanto a sus problemas, y en verdad a ellas les gusta que uno se meta en sus cosas ósea en el sentido que darles un consejo o palabras de aliento, muchas me dicen que les gusta como las atiendo.

### **Bitácora grupo de enfoque “Avenida Michaihue”**

- **Ítem 1: Características generales de los emprendimientos**

**Comente breve descripción de su emprendimiento (presentación)**

- Héctor Retamal - Vulca Retamal: Me dedico a lo que es vulcanización. Arreglar autos y venta de neumáticos usados.
- Samuel Jara - Recicladora de acero: Bueno técnicamente se llama recicladora de acero, pero le llamamos o casi todos le conocen como compra y venta de chatarra. Inicialmente partió mi madre con mi padre hace más de 20 años atrás, falleció mi padre y mi madre se quedó a cargo, después con los años mi madre estaba cansada, como todo negocio que cansa, yo en ese entonces trabajaba en otra parte y se dio la oportunidad a que yo lo retomara después que se terminara el contrato de arriendo, así yo lo retome como hace 8 meses, y se han vistos cambios, ya sea en material, mejor atención, mejores precios.
- Juan Toloso – Hojalatería: Yo tengo una hojalatería y construcciones menores, yo fabrico piezas de hojalatería y aparte realizo trabajos de construcción, cuando me salen pololitos, por ejemplo ampliaciones, yo tengo 10 personas que las deajo trabajando, y los superviso, me dirijo a mi trabajo, yo soy técnico en construcción, trabajé de capataz, jefe de obra, y la primera máquina la hice yo, sacando fotos, mirando

escondido, doblaba más o menos pero doblaba, después de dejar al contratista que yo se las podía hacer, más barato, pero prácticamente él no me quería ni pagar el material, y yo con tanto cariño, amor y esfuerzos hice esa máquina, para poder ir ganando unas monedas, al final chocamos y perdí la pega y me dediqué a la hojalatería, yo tenía dinero reunido, y veía que salía y salía y entraba poco, y me estaba desesperando un poco.

- Viviana Torres – Minimarket: Nuestro negocio en sí es como una vega en donde puedes encontrar muchos insumos y materiales, como comida, verduras, carne, huevos, entre otras cosas ricas.

### **Ubicación**

- Héctor Retamal - Vulca Retamal: Vivo aquí yo nací acá, se dio el sector, justo en una esquina, y quise aprovechar el espacio.
- Samuel Jara - Recicladora de acero: Partimos porque es nuestra propia casa, el gran beneficio que tiene ese local es que está directo en la avenida, es súper amplio el terreno, estamos en una calle céntrica, el que pase por la avenida va a ver el negocio, va a ver que se compra fierros, sobre todo si tenemos letreros o cosas así, nosotros no tenemos letreros, no nos gusta, o sea no es que no nos guste, sino que trae una consecuencia, que actualmente si uno pone un letrero te lo suben en la patente, por publicidad, entonces es un gasto que te cobran cada 6 meses, entonces ese es el gran problema, hay una vacía que te dice que puedes poner un letrero de ciertas medidas, pero apegado a una estructura del local, nosotros podemos poner uno en el galpón, pero el problema es que no se ve, y bueno la publicidad se ve a la vista, o sea en el portón, en el frente, bien a la vista, entonces si nosotros ponemos algo atrás nadie lo va a ver, y como dije mi negocio pasa por amistades, o gente que lleva años vendiéndonos, y han visto los cambios que ha tenido, bueno o malos, todo.
- Juan Toloso – Hojalatería: Es mi casa, porque iniciar un negocio y arrendar es terrible, por experiencia de amigos, entendí que es complicado y no resulta conveniente, en mi hogar estamos medio arrinconados, pero nos estamos acomodando, ahora mismos yo en el sitio vivo con mi hermana y a ella le estoy construyendo su casa más atrás para poder ampliar mi negocio, Y cuando tenga bastante pega, yo contrato gente ya sea para trabajar para fuera con el mismo lugar.

- Viviana Torres – Minimarket: Escogimos el lugar principalmente porque vivimos aquí, porque tenemos un amplio terreno y claro la casa se me estaba haciendo chica con tanta cosa y necesitaba ordenarlo.

### **Financiamiento**

- Héctor Retamal - Vulca Retamal: Empecé manualmente, ya después a medida que se abrieron las puertas, los créditos, y todo eso me permitió adquirir nuevas herramientas.
- Samuel Jara - Recicladora de acero: El financiamiento en un principio fue mío, solo mío, yo cuando trabajaba en otro lugar, fui ahorrando, y sabiendo que iba a tomar el negocio, si nos basamos en los últimos 8 meses la inversión es mía, anteriormente había inversión de mis padres, pero yo llegué con otro capital y ese se ha ido sumando, en la compra de materiales, en la compra de maquinarias y eso
- Juan Toloso – Hojalatería: Inicié con dinero propio y luego pude optar por un crédito.
- Viviana Torres – Minimarket: Iniciamos con ahorros de mi marido.

### **Experiencia**

- Héctor Retamal - Vulca Retamal: Lo que sucede que no hay estudios de esto formalmente, no hay campo, lo aprendí trabajando con mi tío, el me enseñó todo lo que se ahora.
- Samuel Jara - Recicladora de acero: Los años solamente, observando cómo trabajaba mi padre, mi madre, alrededor de 25 años observándolos, pero aun así siempre falta por aprender, siempre, la gente que estudio siempre va a saber un poco más que uno, pero uno sabe más que ellos, porque uno tiene la experiencia, ellos nunca tienen la experiencia, salen de 4 medio y les falta la práctica. Yo tengo 20 años de experiencia y ellos no ve van a venir a decir a mi qué hacer con la chatarra, o donde debo entregarla, entonces yo ya tengo mis contactos.
- Juan Toloso - Hojalatería: Mirando en verdad y poniendo en práctica mi maquinita.
- Viviana Torres - Minimarket: Conozco el rubro gracias a mi madre ya que ella años atrás vendía huevos y carne, pero en menos cantidad y desde la casa y yo continúe con lo que ella dejó.

### **Capacitaciones**

- Héctor Retamal - Vulca Retama: No.
- Samuel Jara - Recicladora de acero: No.

- Juan Toloso – Hojalatería: No.
- Viviana Torres – Minimarket: No.

### **Implementos/Maquinarias**

- Héctor Retamal - Vulca Retamal: Desmontadora, es cara, 1.300.000 ya que pedí crédito para poder adquirirla a través del fondo esperanza, yo inicie con boletas al 10 %, y que paso que estuve como 2 años y uno para pedir crédito con el 10% el banco no te acepta y recién este año salte al 19% y de a poco fui reuniendo el dinero, y este crédito es independiente y voy juntando de a poco.
- Samuel Jara - Recicladora de acero La briqueteadora, una máquina que compacta la lata en el mismo negocio, trabajamos con arriendo a bateas, que son como los contenedores de basura, y las llenamos con briquetas, que nosotros la llamamos, que compacta, y mandamos mitad y mitad, mitad fierro y mitad lata, entonces eso llega a la empresa y ellos hacen en trasvasije, y las mandan a un container y el container se va para afuera, y luego recibimos el pago a 30 días 60 días, 90 . ese es el gran problema cuando tenemos vacíos, ejemplo ahora tengo 2 facturas retenidas que no me han querido pagar, ósea no se si no me la quieren pagar o no ha llegado la plata, y eso como consecuencia nos provoca cerrar las puertas del negocio, atender con las puertas cerradas, menos capital, se nos reduce arto, y entonces como nosotros no tenemos transporte, nosotros no podemos andar tirando constantemente, o todos los días, tenemos que esperar, a que vengan cada 2 veces a la semana para buscar el material, hay veces que se adelantan ,o se retrasan, entonces para todos los problemas financieros tenemos nuestra caja chica, en si todo negocio debe tener su caja chica, porque no puedes dejar de pagarle a una persona o dejar de pagar un crédito.
- Juan Toloso – Hojalatería: Bueno la maquinita que yo me fabriqué, y ya después tuve dinero para comprarme una y que pesa como 700 kilos, se entró en 3 partes y super pesada, cototo, cuesta 1.400.000. en mantenimiento es en los hilos, grandes, como pernos. Cuando yo inicie pensé que era doblar latas noma y después llegaban clientes y preguntaban por tubos u otras cosas y yo me preguntaba, pero como si con la máquina hace cosas cuadradas noma, chuta decía que no, y en YouTube (hombre polaco) encontré la forma de cómo hacerlo una a cilindradora, después me piden otra cosa y así me hice otra cosa así hasta ahora tengo 7 máquinas, para hacer dibujos,



enrollar. Bueno uno siempre quiere ir innovando, trabajar menos y rendir más, y eso pienso a diario.

- Viviana Torres – Minimarket: Dentro del local lo más crítico son las conservadoras, debido a que no es llegar y comprar y segundo porque la carne se puede echar a perder.

### **Base de datos**

- Héctor Retamal - Vulca Retamal: Si, dejo registro de todos mis trabajos y números de contacto
- Samuel Jara - Recicladora de acero: Yo sí, algunas veces, solo algunos no a todos, debido a que no tenemos tiempo. Soy feliz con lo que Dios me quiera dar.
- Juan Toloso – Hojalatería: Si tengo.
- Viviana Torres – Minimarket: si tengo datos de mis clientes.

## **• Ítem 2: Análisis de la competencia y el cliente**

### **Características del cliente**

- Héctor Retamal - Vulca Retamal: Principalmente son de Boca sur y Michaihue. Comencé de cero y comencé hacerme conocido de mis amistades, la buena atención.
- Samuel Jara - Recicladora de acero Amistades años de conocer donde está ubicado, y la misma avenida que es principal, y los años de experiencia, nosotros somos los pioneros acá en Michaihue. Bueno con los años, acuerdos con los peces gordos, ellos te dan los precios, entonces uno juega con esos precios, mi competencia le entrega a los mismos que yo, pero ellos no tienen una negociación como yo, yo traspire horas y horas para llegar a un precio bueno, entonces esa es la gran diferencia, ellos entregan igual que nosotros, en el sentido de que igual entregan material igual que todos, la diferencia que nosotros negociamos el precio.
- Juan Toloso – Hojalatería: Del sector y de afuera. Todo es conversable, hay veces que me lo piden instalado o que lo vaya a dejar y todo eso es conversable.
- Viviana Torres – Minimarket: Principalmente es gente del sector, que no alcanzó o le dio flojera salir a la feria.

### **Información externa para uso interno**

- Héctor Retamal - Vulca Retamal: A decir verdad, solo reviso de vez en cuando las redes sociales, principalmente por el poco tiempo.

- Samuel Jara - Recicladora de acero De primera yo tengo un tío que exporta chatarra, él fue uno de los pioneros en Santiago, y nosotros le entregamos material y después con el tiempo se fueron dando las cosas a la misma gente que tiene empresas, te busca entre las redes que tienen ellos, los grandes como nosotros le decimos, se comienzan a dar los datos, así como mira allá en San Pedro hay un cabrito que está teniendo mucho material constantemente, anda pregúntale, ofrécele un buen precio, así ellos los grandes te buscan a ti, eso es lo bueno, este rubro es así, pero también tienes que salir a buscar como se dice, también tienes que cazar al pez gordo, entonces ya después debes regatear al mejor precio noma.
- Juan Toloso – Hojalatería: Estoy constantemente viendo YouTube ya que gracias a esa aplicación logre crear mis máquinas para realizar más trabajos. Y así mejorar mis trabajos.
- Viviana Torres – Minimarket: La verdad que no.

### **Estado respecto al mercado**

- Héctor Retamal - Vulca Retamal: Hay bastante competencia para acá sin dejar de lado que mi hermano también se instaló con una Vulca a cuerdas de mi negocio. Hay veces que, con otras Vulca, vienen a preguntar por precios para ver qué tan caro o barato cobra uno y al final peleamos por precios para tener clientes, sin embargo, si uno conoce su trabajo, la calidad tanto en la mano de obra o los productos que uno vende, no va a llegar y regalarlos para que la persona no se vaya al otro lado, uno también valora su esfuerzo.
- Samuel Jara - Recicladora de acero: Tengo competencia y en un tiempo ellos tenían el precio a 135 y yo lo deje a 136, y en cantidades altas, también son sus monedas aparte que nosotros pagamos en efectivo y por transferencia que es como lo más seguro, y recibimos a todos, mientras que mi competencia directa solo recibe desde los 30.000 hacia arriba y claro pagan con cheques entonces hay la gente se les cae. Entonces ellos buscan la cantidad grande.
- Juan Toloso – Hojalatería: Bueno yo tengo una página en donde ofrezco mis productos, y me llaman de Talcahuano, concepción, penco, para cotizar, a veces son de otra hojalatería, pero no importa, me consultan por cosas y le doy otros precios, después me llaman del mismo número por lo mismo, y al final no los pesco. Ya como

eso estoy claro que tengo competencia. Y como se quiénes son, de vez en cuando voy a echar una miradita para conocer sus precios y así ser ver si yo me bajo o no.

- Viviana Torres – Minimarket: claro que tengo competencia, principalmente todos los negocios, panaderías entre otras que se encuentran en Michaihue y venden los mismos productos que yo, como la fruta, las verduras, los huevos.

Lo bueno sí que yo considero que como yo traigo en grandes cantidades, eso me permite jugar un poco con los precios, tampoco bajarlos tanto, pero si un par de pesos y yo sé que la gente ve eso y me viene a comprar, me pasa mucho con los huevos y las lechugas.

- **Ítem 3: Innovación**

- **Mayor diferenciación frente a la competencia**

- Héctor Retamal - Vulca Retamal: Conveniencia de precios.
- Samuel Jara - Recicladora de acero Ideas, reciclar más cosas, el reciclaje nunca se va acabar y con los años siempre ha estado creciendo, reestructurar todo, empresa de chatarra, empresa de transporte, y de reemplazo yo tengo la idea de arrendar un lugar como el Pincoyano y desarrollar una línea de producción en donde se recicle la botella desde su inicio hasta llegar al pellet, pero se necesitan lucas, medios de transporte, contactos.

A y claro que conmigo cualquiera puede venir a dejar su chatarra y yo lo atenderé bien, mostrando también que le resulta a cuenta traer su chatarra a mi local que al resto ya que vendo y compro chatarra a precios convenientes.

- Juan Toloso – Hojalatería: Agrandar mi taller, mostrarme más mis trabajos, que sepan que les conviene mandar a ser sus trabajos conmigo porque les sale más barato, y bueno ahora quiero terminar la nueva máquina que me estoy creando para que los cortes sean más limpios y de una pasada. Dejar la tijera de lado. Así no pasa a cortarse el cliente.
- Viviana Torres - Minimarket: Gran variedad de productos, a precios muy similar que los que ofrece la vega, comodidad, cercanía, y conveniencia que más necesitan.

## Bibliografía

- Alarcón Castro, J. (2014). *Una mirada de la innovación, desarrollo, gestión y herramientas*. Concepción: Ediciones Universidad del Bío-Bío.
- Aceves, V (2004). *Dirección Estratégica*. México: McGraw-Hill
- Álvarez González, A. (2007). *Estrategia, Planificación y Control en la Empresa*. Mexico: Ra-ma s.a. editorial y publicaciones. Páginas 306.
- Arredondo, H (2008). *Espíritu y Capacidad Empresarial*, Manuscrito no publicado.
- Asociación Americana de Marketing (2013). *Definición de Marketing*, rescatado de <https://www.ama.org/AboutAMA/Pages/Definition-of-Marketing.aspx>
- Asociación de Municipalidades de Chile (2017). Seminario “Aportes para la Gestión Municipal en materia de Fomento Productivo”. Recuperado del día 28 de octubre del 2018.
- Barra Salazar, A. (2009). *Glosario de términos de dirección estratégica*. Concepción: Universidad del Bío-Bío. Facultad de Ciencias Empresariales.
- Cabanelas Omil, J. (1997). *Dirección de empresas: Bases en un entorno abierto y dinámico*. Madrid: Pirámide.
- Cancino Martínez, Eunice A, Montecinos González, Soraya M, Castillo Morales, Eduardo, & Universidad del Bío-Bío. Departamento de Gestión Empresarial. (2009). *Emprendimiento en los estudiantes de la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad del Bío-Bío*. Memoria para optar al Título de Ingeniero Comercial, Departamento de Gestión Empresarial, Universidad del Bío Bío, Chillan, Chile.
- Casablanca Segura, C. (2010) *Recursos y Capacidades, Factores Institucionales y resultados en las universidades catalanas: Una propuesta de marco conceptual*. Extraído en 25 abril. 2018, de [www.uab.cat/web/recursos-en-linia-1345699365859.html](http://www.uab.cat/web/recursos-en-linia-1345699365859.html).
- Carrión J. & Ortiz de Urbina M. (2000). *La Teoría de recursos y capacidades y la gestión del conocimiento*. Fundación Iberoamericana del conocimiento. Extraído en 25 abril, 2018, de [www.gestiondelconocimiento.com](http://www.gestiondelconocimiento.com).
- Castillo, A. (1999). *Estado del arte en la enseñanza del emprendimiento*. Chile: Intec Chile

- Chile, Ministerio de Economía Fomento y Turismo (2014, abril). *División de Política Comercial e Industrias Antecedentes para la revisión de los criterios de clasificación del Estatuto Pyme*.
- Dess, G y Lumpkin, G. (2003). *Dirección Estratégica*. Madrid: Mc Graw Hill interamericana de España. 536 p.
- Escorsa Castells, P. & Valls Pasola, J. (2003). *Tecnología e innovación en la empresa* (Primera edición. ed., (Politext ; 148)). Barcelona, España: Edicions UPC.
- Eurostat & OCDE (2005). *Manual de Oslo*. (Tercera edición) extraído de : <http://ctie.economia.cl/2017/07/26/manual-de-oslo/>
- Garzón, M.A. (2015). Modelo de capacidades dinámicas. *Revista Dimensión Empresarial*, vol. 13, núm. 1, p. 111-131
- Hax, R. & Majluf, N. (2000). *Gestión de empresa con una mirada estratégica*. Chile: Dolmen. 513 p.
- Hernandez Sampieri, R., Fernández-Collado, C. & Baptista Lucio, P. (2006). *Metodología de la investigación* (4ª ed.) México: Editorial McGraw-Hill Interamericana.
- Hernandez Sampieri, R., Fernández-Collado, C. & Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la investigación* (6ª ed.) México: Editorial McGraw-Hill Interamericana.
- Hill, C. & Jones, G. (2009). *Administración estratégica* (Octava edición en español ed.). México: McGraw-Hill Interamericana.
- Hitt, M. (2004). *Administración Estratégica*. (5ª Ed. México): Thomson. 436p.
- Johnson, Gerry & Scholes, Kevan (2001), *Dirección estratégica* (5a ed.). Madrid: Pearson: Prentice-Hall.
- Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2006). *Dirección estratégica* (7a ed.). Madrid: Pearson: Prentice-Hall.
- Ley 20.416. (2010). *Fija normas especiales para las empresas de menor tamaño*. Ministerio de Economía, Fomento y Reconstrucción; Subsecretaría de Economía, Fomento y Reconstrucción. Biblioteca del Congreso Nacional de Chile. 3 de febrero del 2010. Recuperado de

[https://www.bcn.cl/historiadela Ley/fileadmin/file\\_ley/4775/HLD\\_4775\\_309403626b75bac64263f6963450f8f9.pdf](https://www.bcn.cl/historiadela Ley/fileadmin/file_ley/4775/HLD_4775_309403626b75bac64263f6963450f8f9.pdf).

- Michael A. Hitt, J Stewart black, y Lyman W. Porter. (2006). *Administración*, PEARSON EDUCACION; México. Páginas 736
- Ministerio de Economía, Fomento y Reconstrucción (2017). *Medición de actividades de I+D+I*. Recuperado de <http://ctie.economia.cl/2017/07/26/manual-de-oslo/>.
- Navas López, J., & Guerras Martín, L. (2007). *La dirección estratégica de la empresa: Teoría y aplicaciones* (4a ed.). España: Editorial Aranzadi.
- Real Academia Española [RAE]. (2018). Definición. Edición Tricentenario. Rae.es. Recuperado de <http://dle.rae.es/?id=Esip2Nv>
- Vigorena, F. (2005), *La pasión por emprender*, Chile, Fundación Emprendedores y La Segunda.com.
- Sáez de Viteri Arranz, D. (2000). *El potencial competitivo de la empresa: recursos, capacidades, rutinas y procesos de valor añadido*. Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa Vol. 6, N° 3, 2000, pp. 71-86. Extraído en 25 abril, 2018, de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/187780.pdf>.
- Sercotec (2017), *Fortalecimiento de Barrios Comerciales*, Recuperado de <https://barrioscomercialeschile.sercotec.cl/Paginas/Index.aspx> el día 28 de octubre del 2018.
- Sercotec (2017), *Herramientas para facilitar el trabajo colaborativo*, recuperado de <https://barrioscomercialeschile.sercotec.cl/Noticias/Paginas/Kit-de-herramientas-para-facilitar-el-trabajo-colaborativo-en-barrios-comerciales.aspx?region=Regi%C3%B3n%20Metropolitana&centro=Av.%20Principal&fecha=22%20de%20Noviembre%20de%202017>
- Thompson & Strickland (2004) *Administración Estratégica. Textos y Casos* (13va. Edición).México. Mc Graw Hill Interamericana.
- Thompson, A., Strickland, A. & Gamble, John (2008). *Administración Estratégica, Teorías y casos*. México: Mac Graw Hill Interamericana.
- Wheelen, T. & Hunger, D. (2007). *Administración Estratégica y Política de Negocios*. (10ª Ed). México: Pearson educación. 768 p.