



**Universidad  
Norbert Wiener**

**FACULTAD DE INGENIERÍA Y NEGOCIOS  
ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE NEGOCIOS Y  
COMPETITIVIDAD**

**Gestión de procesos para la planificación de los programas de  
ecosistema emprendedor de Inversiones Posiciónate SAC Lima  
2019**

**Para optar el Título Profesional de Licenciado en Administración y  
Negocios Internacionales**

**AUTOR**

Br. De La Cruz Tang, Raúl Eduardo

ORCID 0000-0002-5596-016X

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN GENERAL DE LA UNIVERSIDAD**

Economía, Empresa y Salud

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN ESPECÍFICA DE LA UNIVERSIDAD**

Sistema de calidad

**LIMA - PERÚ**

**2019**

## **Miembros del Jurado**

Presidente del Jurado

Mtro. José Antonio Picoaga Linares

Secretario

Mtro. Fernando Alexis Nolazco Labajos

Vocal

Mtro. Ernesto Piero Bazzeti De los Santos

Asesor temático

Dr. Luis Guillermo Sicheri Monteverde

### **Dedicatoria**

Dedicado a mis papás Raúl de la Cruz y Delia Tang, y mi madrina Martha Tang porque me apoyaron desde el inicio de mi carrera universitaria, los quiero mucho Uds. son mi modelo a seguir en la vida.

### **Agradecimiento**

Gracias docentes de la Universidad Privada Norbert Wiener por brindarme sus conocimientos y experiencias que hoy en día aplico en mi vida laboral y mis emprendimientos. Y sobre a la Dra. Irma Carhuacho y al Mg. Fernando Nolazco por toda la ayuda brindada en la investigación.

## Declaración de autenticidad y responsabilidad

Yo, De la Cruz Tang Raúl Eduardo identificado con DNI N.º 71208812, domiciliado en Av. 12 de octubre 150 SMP egresado de la carrera profesional de Administración y Negocios Internacionales he realizado la Tesis titulada “Gestión de procesos para la planificación de los programas de ecosistema emprendedor de Inversiones Posiciónate SAC, Lima 2019” para optar el título profesional de **Licenciado en Administración y Negocios Internacionales**, para lo cual Declaro bajo juramento que:

1. El título de la Tesis ha sido creado por mi persona y no existe otro trabajo de investigación con igual denominación.
2. En la redacción del trabajo se ha considerado las citas y referencias con los respectivos autores y no existe copia o plagio alguno.
3. Después de la revisión de la Tesis con el software Turnitin se declara 10 % de coincidencias.
4. Para la recopilación de datos se ha solicitado la autorización respectiva a la empresa u organización, evidenciándose que la información presentada es real.
5. La propuesta presentada es original y propia del investigador no existiendo copia alguna.
6. En el caso de omisión, copia, plagio u otro hecho que perjudique a uno o varios autores es responsabilidad única de mi persona como investigador eximiendo de todo a la Universidad Privada Norbert Wiener y me someto a los procesos pertinentes originados por mi persona.

Firmado en Lima el día 20 de diciembre de 2019.



---

De la Cruz Tang Raúl Eduardo

DNI 71208812

## **Presentación**

Señores del jurado:

En el cumplimiento de las políticas establecidas en el Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad Privada Norbert Wiener para optar por el grado de Licenciado en Administración y Negocios Internacionales, presento el trabajo de investigación titulado: Gestión de procesos para la planificación de los programas de ecosistema emprendedor de Inversiones Posiciónate SAC, Lima 2019.

En el primer capítulo se encuentra la introducción conformada por el problema de la investigación, antecedentes, conceptos y justificación siendo la base del estudio. Dentro del segundo capítulo contiene la metodología, el tercer capítulo corresponde a los resultados procedentes del análisis cuantitativo, cualitativo y diagnóstico final, y desarrollo de la propuesta cuyo nombre es “Gestión de procesos en los programas de ecosistema emprendedor”. En el cuarto capítulo están las conclusiones y recomendaciones, finalizando con el quinto capítulo correspondiente a las referencias.

Br. De la Cruz Tang, Raúl Eduardo

DNI: 71208812

## Índice

	Pág
<b>Miembros del Jurado</b>	ii
<b>Dedicatoria</b>	iii
<b>Agradecimiento</b>	iv
<b>Presentación</b>	vi
<b>Índice</b>	vii
<b>Índice de tablas</b>	ix
<b>Índice de figuras</b>	x
<b>Resumen</b>	xi
<b>Abstract</b>	12
<b>I. INTRODUCCIÓN</b>	13
<b>II. MÉTODO</b>	21
2.1 Enfoque y diseño	21
2.2 Población, muestra y unidades informantes	22
2.3 Categorías y subcategorías apriorísticas	23
2.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos	24
2.5 Proceso de recolección de datos	25
2.6 Método de análisis de datos	25
<b>III. RESULTADOS</b>	26
3.1 Descripción de resultados cuantitativos	26
3.2 Descripción de resultados cualitativo	31
3.3 Diagnóstico	34
3.4 Propuesta	36
3.4.1 Fundamentos de la propuesta	36

3.4.2 Problemas	37
3.4.3 Elección de la alternativa de solución	37
3.4.4 Objetivos de la propuesta	37
3.4.5 Justificación de la propuesta	37
3.4.6 Desarrollo de la propuesta	38
<b>IV. DISCUSIÓN, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b>	<b>61</b>
4.1 Discusión	61
4.2 Conclusiones	64
4.3 Recomendaciones	64
<b>REFERENCIAS</b>	<b>66</b>
<b>ANEXOS</b>	<b>71</b>
Anexo 1: Matriz de la investigación	71
Anexo 2: Evidencias de la propuesta	73
Anexo 3: Artículo de investigación	77
Anexo 4: Instrumento cuantitativo	89
Anexo 5: Instrumento cualitativo	91
Anexo 6: Base de datos (instrumento cuantitativo)	92
Anexo 7: Transcripción de las entrevistas	93
Anexo 8: Pantallazos del Atlas.ti	99
Anexo 9: Fichas de validación de los instrumentos cuantitativos	104
Anexo 10: Fichas de validación de la propuesta	116
Anexo 11: Evidencia de la visita a la empresa	122
Anexo 12: Matrices de trabajo	125

## Índice de tablas

	Pág
Tabla 1: Muestra	22
Tabla 2: Unidades Informantes	23
Tabla 3: Unidades Informantes	23
Tabla 4: Ficha técnica de la encuesta y entrevista	24
Tabla 5: Frecuencias y porcentajes de los ítems correspondientes a la sub categoría objetivo	26
Tabla 6: Frecuencias y porcentajes de los ítems correspondientes a la sub categoría estrategia	27
Tabla 7: Frecuencias y porcentajes de los ítems correspondientes a la sub categoría temporalidad	28
Tabla 8: Pareto de la categoría planificación de Inversiones Posiciónate SAC 2019	29
Tabla 9: Plan de actividades, cronograma y presupuesto del objetivo 1	38
Tabla 10: Plan de contingencias	39
Tabla 11: Indicador del Objetivo 1.1	40
Tabla 12: Proyección del indicador 1.1	40
Tabla 13: Indicador del objetivo 1.2	41
Tabla 14: Proyección del indicador 1.2	41
Tabla 15: Plan de actividades, cronograma y presupuesto del objetivo 2	48
Tabla 16: Plan de contingencias	49
Tabla 17: Indicador del objetivo 2	49
Tabla 18: Proyección del indicador 2	50
Tabla 19: Plan de actividades, cronograma y presupuesto	55
Tabla 20: Plan de contingencias	56
Tabla 21: Indicador del objetivo 3	56
Tabla 22: Proyección del indicador 3	57

## Índice de figuras

	Pág
Figura 1: Frecuencias y porcentajes de los ítems correspondientes a la sub categoría objetivo	26
Figura 2: Frecuencias y porcentajes de los ítems correspondientes a la sub categoría estrategia	27
Figura 3: Frecuencias y porcentajes de los ítems correspondientes a la sub categoría temporalidad	28
Figura 4: Pareto de la categoría planificación de Inversiones Posiciónate SAC 2019	30
Figura 5: Flujograma del objetivo 1.	42
Figura 6: Silabo de Inversiones Posiciónate SAC.	45
Figura 7: Cashflow.	46
Figura 8: Adaptación del modelo CVU y Estado de Resultados	47
Figura 9: Flujograma del objetivo 2	51
Figura 10: Ficha de inscripción a las ferias	53
Figura 11: Promoción de las ferias de emprendedores	54
Figura 12: Flujograma del objetivo 3	58
Figura 13: Manual de uso de la plataforma	59
Figura 14: Plataforma digital de Inversiones Posiciónate	60

## Resumen

La presente investigación, se realizó en la sede principal de Pueblo Libre de Inversiones Posiciónate SAC, la empresa realizaba programas de ecosistema emprendedor en conjunto con 3 gobiernos locales, sin embargo, se encontraba con problemas latentes en la planificación limitando el crecimiento de la compañía. Por estas circunstancias, se planteó como objetivo principal la aplicación de la gestión de procesos

Se empleó el método de investigación holística porque permite el desarrollo de un análisis integral usando el enfoque cuantitativo y cualitativo, para luego realizar un comparativo de información nombrado diagnóstico final. Estos datos se obtuvieron a partir de las encuestas a 50 alumnos y entrevistas a 3 gerentes de la empresa.

Se identificaron que los problemas son: a) no existe una estructura en los módulos de los programas de ecosistema emprendedor, b) ineficiente seguimiento en el aprendizaje de los alumnos y c) Debilidades en los programas de ecosistema emprendedor digitales, para solucionar estas problemáticas se plantearon actividades, presupuestos, diagrama de Gantt, plan de contingencia, indicadores y estimación de crecimiento. En consecuencia, se planteó como solución desarrollar mallas curriculares de 6 meses de duración para la incubación de los alumnos, implementar estrategias para mejorar el seguimiento del aprendizaje de los alumnos y planificación de los programas de ecosistema emprendedor digitales. En síntesis, se propuso aplicar la gestión de procesos para la planificación de los programas de ecosistema emprendedor de Inversiones Posiciónate SAC solucionando los problemas identificados.

*Palabras clave:* planificación, ecosistema emprendedor, gestión de procesos

## **Abstract**

The present investigation was made in the principal Pueblo Libre`s headquarters of Inversiones Posicionate SAC, the company performed programs of entrepreneurial system together with 3 local governments; nevertheless, it had problems in the planning limiting the grow of the company. For these circumstances, the main objective is the process management

It was employ the method of holistic investigation because it allow the development of a integral analysis is using the quantitative and qualitative focus, then perform a comparative of information called final diagnosis. These information was obtained in the surveys of 50 students and interviews to 3 managers of the company.

It was identify that the problems are: a) there isn´t structure in the modules of the entrepreneurial ecosystem programs, b) inefficient follow-up in the student learning and c) lack of metrics to assessment of the profitability of companies's students, to solve these problematics they were raise activities, budgets, diagram Gantt, contingency plan, indicators and growth estimate. In consequences, the solution was the development of course curriculum, strategies to focus on the knowledege of students and design a financial book in order to know how the finacial reality of students and can grow 8% annual. In synthesis, it was propose apply the managing for results to the planning of the programs of entrepreneurial system of Inversiones Posicionate SAC solving the problems identified.

*Key words:* planning, entrepreneurial system and process management.

# I. INTRODUCCIÓN

En la región Latam se encuentran muchas mipymes con potencial de crecimiento debido a los excelentes recursos naturales que existen y el alto grado de nivel de personas con deseos de emprender. Sin embargo, uno de sus más grandes errores es la contratación de personal no cualificado, lo cual afecta la consolidación de las empresas en el largo plazo, debido a que desconocen los procesos de innovación. La cual es en estos tiempos es de carácter obligatorio por la competencia con empresas extranjeras a causa de la globalización, incluso en algunos casos no se necesitan establecer físicamente en el país gracias al internet. Mayormente las pymes no innovan porque creen en el paradigma de que esta actividad requiere enorme presupuesto, sin embargo, está demostrado que se puede realizar bajo la modalidad de innovación frugal, tales como las mejoras en los procesos por ejemplo un plan para la reducción de tiempos.

Por estas razones, se están creando más programas enfocados en el desarrollo del ecosistema emprendedor tanto presenciales como digitales, por iniciativas de los gobiernos de la Alianza del Pacífico para reducir la brecha de mipymes que fracasan a consecuencia de su no adaptabilidad al mercado. Por ejemplo, en Colombia desarrollaron las plataformas Empresario Digital y el Servicio Nacional de Aprendizaje, los cuales permiten formar emprendedores acordes a la economía digital sin importar su nivel educativo o ubicación. Y en el caso de México se observan el Instituto Nacional del Emprendedor y Punto México Conectado. (Tuberquia y Sierra, 2017; Camino y Aguilar, 2017; Carreño, Coromoto, Mazuera, Cuberos y Vivas, 2018).

En el Perú existen más de 7 millones de empresas informales, las cuales son aproximadamente el 75% del total de empresas en el país. Son un número agobiante para el desarrollo adecuado del ecosistema emprendedor, porque se encontrarían a merced de créditos informales, desventajas en la escalabilidad de mercado y falta de protección judicial. Cuando se indago a los dueños de los negocios el 49% solo manifestaba que no era necesario un proceso de formalización, un 33% que todavía se encontraban en una fase muy temprana para tomar esa responsabilidad y un 12% que dicho emprendimiento solo era una actividad eventual. Además de que, al no generar recaudación al fisco, se obliga a la minoría de emprendimientos formales a tener toda la carga tributaria, lo que tampoco favorece al ecosistema emprendedor peruano.

Y en el sector formal del Perú el 99.5% de empresas siguen siendo mipymes, eso es consecuencia de que solo el 7.4% de peruanos logran poseer negocios establecidos, es decir aquellos que superaron los 3.5 años. Por eso hay menos posibilidades de que el país obtenga grandes empresas en el largo plazo. Aunque, al tener un gran índice de espíritu emprendedor contando con un 24.6% de peruanos con negocios en edad temprana, es lo que da inicio al eterno círculo vicioso de tener una absoluta mayoría de mipymes en el mercado. Solo se observó avances plausibles en el desarrollo del ecosistema emprendedor en materia del crecimiento de la innovación, ya que 77 de cada 100 empresas manufactureras realizaron alguna innovación, incluso del total de dichas compañías un 58.4% son pequeñas empresas. En síntesis, los emprendedores peruanos necesitan de programas que puedan fortalecer el ecosistema emprendedor destacando como propuesta principal por los autores del GEM PERÚ 2017-2018 la creación de una ley del emprendimiento (Cámara de Comercio de Lima, 2019; Fernández, Rivera y Rosas, 2017; Alzamora, Borda, Guerrero, Morales y Serida, 2018; Ministerio de la Producción, 2017).

En la empresa Inversiones Posiciónate SAC ha concretado diversos programas de ecosistema emprendedor en conjunto con tres gobiernos locales. No obstante, no se está destinando un eficaz presupuesto al personal y a la mejora de los procesos internos. Del mismo modo, se está manifestando una rivalidad entre la oficina principal y la sucursal de Lima Norte, es decir en lugar de realizar una división del trabajo ambas oficinas se encuentran en una riña por el protagonismo, incluso tomando decisiones pésimas como por ejemplo los encargados de Lima Norte organizan directamente los programas de ecosistema emprendedor en Miraflores, cuando sería mucho más factible que se delegue eso a la oficina principal por su cercanía a ese distrito. Por ese motivo tenemos una baja productividad, haciendo que solo algunos fundadores y trabajadores concentren toda la responsabilidad en la ejecución de los programas de ecosistema emprendedor. En síntesis, no se tiene una adecuada planificación para realizar los programas con la máxima eficiencia, así que es tarea de Inversiones Posiciónate SAC velar por el futuro de los alumnos emprendedores inscritos.

Estudios realizados en Europa reflejan que en Portugal existe un bajo índice de divulgación en los programas de emprendimiento, siendo solo el de 22.25% en los gobiernos locales de Alentejo y que únicamente el 10% de los municipios contienen una declaración del

máximo responsable acerca de la importancia del espíritu empresarial y desarrollo económico local. Y por la realidad del Reino Unido concluyen que taller exitoso dependerá de crear los medios adecuados para fomentar la interacción entre sus participantes, ya que ellos mismo iniciarán debates en los cuales compartirán información e incluso la posible creación de nuevos conocimientos, es por eso que este tipo de metodología es crucial para abordar los principales temas de una organización.

Mientras en las investigaciones de la región Latam se observó que en Colombia se manifiesta la importancia de los medios digitales en el desarrollo de los programas de ecosistema emprendedor, ya que los resultados del estudio reflejan el 37% prefiere acogerse a la libre disponibilidad en sus horarios que solo ofrece la modalidad del sistema de capacitación virtual. Por otro lado, aunque la transferencia de conocimientos en los programas de ecosistema emprendedor fue un éxito, al observar los perfiles de visión empresarial solo algunas asistentes tienen posibilidades de gestionar mejor sus empresas porque tienen claro cuáles son sus objetivos. Y solo una de ella cumple con las expectativas de generar un negocio sostenible en el largo plazo. En el caso de México se demostró que la consultoría influye con cambios positivos al desarrollo local de la comunidad de Jalcomulco que venía pasando una guerra de precios en sus servicios relacionados al ecoturismo. Por ende, se realizaron iniciativas en la capacidad de gestión y consolidación de marca para poder reajustar el valor de la oferta, y sobre todo que esta estrategia tenga aceptación porque si solo si hay mejoras en la calidad de los servicios se puede tomar dicha decisión (Carvalho, Gallardo-Vázquez y Nevado, 2019; Franco, Papadopoulos y Paroutis, 2015; Larrañaga, Sarmiento y Velásquez, 2016; Realpe, 2018; Segura, 2018).

Investigaciones realizadas en el Perú verifican que la mayoría de las organizaciones carece de planificación, lo que explica porque han tenido un crecimiento paulatino. Por ese motivo en Ferreñafe se observó que solo el 42.75% de los comerciantes eran formales y que solo un 12% tenía nociones sobre el proceso de formalización de empresas, pero como resultado de los programas de ecosistema emprendedor el 98% de los emprendedores informales ya dominaban en proceso de formalización. Así mismo, se determinó que el secreto de los empresarios que se encuentran en las etapas de “establecidos” (entre 1 y 3.5 años) y los

“consolidados” (Mayor a 3.5 años) es que todos tenían experiencia previa en el rubro de su negocio como ex trabajadores. En otras palabras, teniendo experiencia en el sector ellos pueden desarrollar estrategias que mejoren la productividad. Y en la provincia de San Ignacio se percibió solo 47.8% de los emprendedores se encuentran en cooperación. Por ese motivo se propone el desarrollo de benchmarking con el objetivo de mejorar el liderazgo empresarial. Así como, un programa de intercambios empresariales en los trabajadores, lo que fomentaría el desarrollo de la cooperación entre las empresas del distrito.

Finalmente, en Lima se obtuvo el análisis del gobierno corporativo de las 9 organizaciones consiguiendo métricas para hacer seguimiento al desarrollo de las pymes, la cuales consisten observar desde el enfoque cuantitativo (N.º pymes en incrementar sus ventas) y cualitativo (observación de las mejoras de procesos en las pymes). Por otro lado, en otra investigación se evidenció en el primer test solo un 36% manifiesta la importancia de la planificación de los talleres sobre negocio y emprendimiento. No obstante, tiempo después el 56% ya reconocía lo importante que son las capacitaciones. permite la creación de pymes por parte de las egresadas, y los procesos de mejora de gestión en los emprendimientos que ya se encontraban funcionando (Castillo y Peña, 2018; Fernández, Rivera y Rosa, 2017; Granthon, 2016; Mundaca, 2018; Rodas, 2018).

La teoría neoclásica de la administración avalada por Drucker, Newman, Reyes, Bouloc, Decenzo y Robbins sustentan en la importancia de definir los objetivos de la organización. Así como una adecuada planificación para poder alcanzar estas metas es necesario descentralizar el poder en los departamentos. Ya que solo con esta estrategia podemos crear una organización eficiente. Sin embargo, antes de plantear cualquier meta se debe realizar un análisis interno y externo de forma obligatoria. En consecuencia, la teoría neoclásica permitirá la planificación audiovisual, consultoría y de trabajo, ya que se aplica en relación a empoderamiento y descentralización, dando como responsables al Gerente Audiovisual y Gerente de Consultoría el libre albedrío para generar cambios en la organización, ya que son los idóneos para dichas actividades y solo comunicar resultados o cambios en las políticas a la alta dirección de Inversiones Posiciónate SAC. También establecer como prioridad el desarrollo de una

plataforma virtual que permita mejorar los programas de ecosistema emprendedor (Drucker, 1964; Reyes, 2005; Bouloc, 1976; Decenzo y Robbins, 2002; Chiavenato, 2007).

La Teoría Burocrática de la Administración avalada por Weber, Selznick, Merton, Etzioni, Gerth y Wright señalaron la importancia de que las decisiones en la organización sean lo más racionales posibles, ignorando cualquier interés personal. Es por eso que tomando como base a la racionalidad burocrática, la cual está ligada a la búsqueda de eficiencia se toma la decisión de lanzar la plataforma virtual para seguir con las capacitaciones en modalidad 100% virtual y semipresencial, ya que se optimizarían los recursos de la empresa generando una mayor rentabilidad y se da la oportunidad a los alumnos de poder flexibilizar su aprendizaje según sus horarios. Así mismo, se instaurará un manual enfocado en el análisis de los alumnos para ofertar un mejor programa de ecosistema emprendedor, y no solo guiándose de pensamientos personales en la elección de temas o metodología, es decir todo una serie de procesos determinados en la determinación de perfiles de los alumnos, estas actividades serán comandadas por la Gerencia de Consultoría porque guiándonos de la esencia de la teoría se debe descentralizar las decisiones para generar una organización eficiente en analogía al gobierno federal de los Estados Unidos de América. (Weber, 1930; Selznick, 1953; Chiavenato, 2007).

La teoría del desarrollo organizacional avalada por Bennis, Lippitt, De Faria, Lawrence, Lorsch y Greiner analizaron la importancia de la consolidación del liderazgo en las organizaciones con la finalidad de conseguir sus objetivos eficazmente. Debido a que producto de una positiva interacción humana influye en el adecuado funcionamiento de los procesos organizacionales y el desarrollo de una cultura de innovación. Por eso se capacitó a los jefes del grupo audiovisual y de consultoría otorgándoles libre albedrío para fortalecer los programas de ecosistema emprendedor, ya que según la presente teoría al ser ellos los que se encuentran interactuando en la compañía y frente al medio ambiente son los más aptos en proponer las innovaciones respectivas. Así mismo, este medio ambiente que influye de forma directa e indirecta, en el caso de los programas de ecosistema emprendedor, se observó cómo los principales stakeholders: los gobiernos locales, los consultores de negocio de Inversiones Posiciónate SAC, los trabajadores, los alumnos emprendedores y las otras empresas que también

participan en dichos programas de ecosistema emprendedor (Bennis, 1959; Garzón, 2005; De Faria, 2004; Chiavenato, 2007).

La planificación es la trazabilidad para conseguir los objetivos (corto, mediano y largo), lo cual implica la creación de programas, políticas y presupuestos. Del mismo modo, se consideran todos los posibles escenarios con la finalidad de obtener las estrategias adecuadas que permitan mantener las metas, y el análisis al ejecutar nuestras estrategias usando eficientemente los recursos disponibles en la organización. Se catalogó a la planificación como la categoría problema, ya que la empresa Inversiones Posiciónate SAC no se encontraba cumpliendo a cabalidad con el desarrollo de objetivos ni las estrategias para alcanzarlos en tiempos determinados, por lo que se limitaba en su crecimiento. Es decir, ejecutaban los proyectos de ecosistema emprendedor solo considerando la disponibilidad de tiempo y programando el contenido de las clases con pocas semanas de anticipación (Peña, y Zalamea, 2015; Gil y Giner, 2007; Lépiz, 2003; Hernández, 2011; Martner, 2004).

El ecosistema emprendedor es el entorno local ideal, conformado por: financiamiento, oportunidades de mercado, infraestructura, transferencia tecnológica, valores sociales, política pública y capacitación, en donde los emprendedores se desarrollan sus proyectos de forma rápida y sostenible. Así mismo, es fundamental contar con apoyo institucional del gobierno en el desarrollo del ecosistema, el cual es consecuencia de la interacción entre todos los stakeholders que la conforman. Este concepto es muy importante para entender la investigación, ya que los programas de ecosistema emprendedor que organiza Inversiones Posiciónate SAC se concentran en la transferencia conocimientos administrativos y tributarios, transferencia de nuevas tecnologías tales como Marketplace o Canvas, enseñar la importancia de la ética empresarial, y métodos para accesos a las cajas y financiera. (Peña y Zalamea, 2015; Spilling, 1996; Peña, y Zalamea, 2015; Álvarez, Federico, Kantis, Ibarra y Meléndez, 2016; Arenal, Armuña, Feijóo y Ramos, 2018).

El emprendimiento es la actividad humana enfocada en el desarrollo de proyectos nuevos o que innoven una empresa ya constituida en materia económica o social. Así mismo, la correcta ejecución de dichas actividades, y sobre todo que busquen un alto impacto en la

organización, requieren de forma indispensable considerar: La innovación, arbitraje y la estimación de los riesgos. Y por otro lado las personas a cargo ser: trabajadoras, organizadas y con conocimiento en el producto o servicio. Se consideró tomar en cuenta este concepto para entender mejor la naturaleza de los alumnos de los programas de ecosistema emprendedor, ya que al ser personas con proyectos y negocios en ejecución no solo buscan un curso para acreditar conocimientos, si no talleres reales que puedan poner en práctica lo aprendido en las clases con la finalidad de personalizarlas a sus emprendimientos (Drucker, 2005; Hidalgo, 2015; Minniti, 2012; Keshari, 2017; Martner, 2004).

Una plataforma digital es el soporte que almacena información e interacciona con los usuarios otorgándoles experiencias funcionales gracias al resultado de los algoritmos. Y en el caso de las plataformas digitales de aprendizaje son un gran complemento, porque su tecnología es capaz de generar una gran variedad de tareas o microtareas dirigidas a los usuarios. Por esta razón, los gerentes de Inversiones Posiciónate SAC observaron que es uno de los factores que la compañía necesitaba, sobre todo en los beneficios que los alumnos obtienen por los programas de ecosistemas emprendedor virtuales que permiten una flexibilización en los horarios, y en la reducción de sus costos en las capacitaciones ya que pueden pagar hasta 66.67% menos (Berg, Furrer & Harmon, 2019; Observatorio ADEI, 2018; OCDE, 2018; Trillo, 2015; Fernández & Bermúdez, 2009).

La gestión de procesos es la manera en la que una organización gestiona o identifican una planificación para operar de forma eficiente y eficaz definiéndose como un modelo o estructura organizativa, la cual estar alineada con la política y las estrategias de la organización. Por ese motivo, fue escogida como la categoría solución ya que permitió poner identificar y luego poner en orden las estrategias para contrarrestar los problemas identificados en la investigación.

Las teorías usadas en la investigación son la Neoclásica, Burocrática y del desarrollo organizacional, las cuales nos otorgan el fundamento que se necesita para mejorar la organización de los programas de ecosistema emprendedor. Siendo el caso de la teoría Neoclásica brindándonos la importancia de establecer objetivos y estrategias. En segundo lugar,

la teoría Burocrática las pautas para hacer perfiles de trabajo y toma de decisiones racionales. Finalmente, la teoría del Desarrollo Organizacional enfoca el análisis interno y externo para determinar cómo es la influencia y crecimiento de los programas de ecosistema emprendedor.

Actualmente Inversiones Posiciónate SAC se encuentra ejecutando programas de ecosistema emprendedor en alianza con los gobiernos locales. Sin embargo, no existe planificación alguna lo cual significa que no existen estrategias ni objetivos para la mejora de calidad de los cursos y talleres.

La metodología para la investigación holística permitió analizar el planteamiento del problema desde un enfoque integral. Gracias a este aporte se puede realizar un adecuado diagnóstico y determinar cuál es su impacto en toda la organización. Por ese motivo se eligió dicha metodología, la cual ha sido de mucha utilidad ya que nos permitió aclarar que el problema de los programas de ecosistema emprendedor radica en la planificación.

Se encontró que el problema general es ¿Cómo mejorar los programas de ecosistema emprendedor de Inversiones Posiciónate SAC 2019?, en consecuencia, nuestro principal objetivo será: Proponer estrategias para mejorar la planificación los programas de ecosistema emprendedor de Inversiones Posiciónate SAC 2019. Como complemento obtuvimos 3 objetivos específicos: El primero, diagnosticar el statu quo de los programas de ecosistema emprendedor de Inversiones Posiciónate SAC 2019. El segundo, explicar las variables para analizar los programas de ecosistema emprendedor de Inversiones Posiciónate SAC 2019. El último, diseñar estrategias que permitan mejorar los programas de emprendedor de Inversiones Posiciónate SAC 2019.

## II. MÉTODO

### 2.1 Enfoque y diseño

El enfoque mixto es la suma sinérgica entre los enfoques cuantitativos y cualitativos. Por eso permiten analizar los procesos de forma conjunta y de forma integral (Baptista, Fernández y Hernández, 2010). Se aplica porque analizamos los programas de ecosistema emprendedor de forma integral. Por eso, se analizará a los participantes de dichos programas en el análisis cuantitativo y a los gerentes de la empresa en el análisis cualitativo.

La investigación del tipo proyectiva está enfocada en el desarrollo de propuestas para resolver problemáticas específicas (Hurtado, 2012). Se enfoca el problema de la planificación, porque se considera que es la base para lograr mejorar los programas de ecosistema emprendedor presenciales y digitales, que a su vez tendrá consecuencia directa en la retención de los participantes e incremento de ingresos de la compañía.

El sintagma holístico de la investigación es permite analizar el problema desde diferentes definiciones como los modelos epistémicos y paradigmáticos en forma integral, y así ver cuánto afecta en toda la organización (Hurtado, 2012). Por esta razón, se aplica en la tesis de Inversiones Posiciónate SAC la cual tiene problemas en diversas áreas, y requiere buscar soluciones de impacto recurriendo a los conceptos y teorías según la definición del sintagma holístico.

El nivel tiene una relación directamente proporcional con la meta de la investigación, por ese motivo su grado será definido por el involucramiento del investigador y campo de estudio (Hurtado, 2012). En este caso se estudió la planificación de los programas del ecosistema emprendedor de Inversiones Posiciónate SAC, la cual es el área más importante de la empresa y las conclusiones determinaron el curso que siguió la compañía.

El método inductivo-deductivo hacemos la suma sinérgica entre obtener inferencias a través de lo particular a lo general. Del mismo modo, tomamos en cuenta los hechos generales

a los particulares (Bernal, 2010). La investigación hace uso del método inductivo-deductivo. En el primer caso, se tomó como referencia a la organización de un programa de ecosistema emprendedor para obtener términos generales en todos los demás que se vienen organizando. Por otro lado, se analiza el seguimiento de los microempresarios en materia de aprendizaje, con la finalidad de estimar cuánto están aprendiendo por cada uno de los programas por separado.

## 2.2 Población, muestra y unidades informantes

La población es el total de todos los integrantes que conforman el campo de estudio de la investigación (Bernal, 2010). En la investigación la población es de 50 emprendedores y los 3 gerentes de Inversiones Posiciónate SAC: Gerente General, Gerente Audiovisual y Gerente de Consultoría.

La muestra es la cantidad necesaria de individuos o empresas (dependiendo de la naturaleza de la investigación) para poder realizar una adecuada observación (Bernal, 2010). Por ser una población muy pequeña en el caso de esta investigación, la población pasaría a ser el mismo número de la muestra. En este caso a las 50 personas emprendedores y los 3 gerentes de Inversiones Posiciónate SAC: Gerente General, Gerente Audiovisual y Gerente de Consultoría.

Tabla 1

### *Muestra*

<b>Muestra Cuantitativa</b>	<b>f</b>	<b>%</b>	<b>Muestra Cualitativa</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
Gerente General	1	33.33%	Emprendedores	50	100.00%
Gerente Audiovisual	1	33.33%			
Gerente de Consultoría	1	33.33%			
<b>TOTAL</b>	<b>3</b>	<b>100%</b>	<b>TOTAL</b>	<b>50</b>	<b>100.00%</b>

*Fuente: Elaboración propia*

Las unidades informantes son la unidad de medida que nos otorga la información requerida en la investigación DANE. (2017). Finalmente, las unidades informantes, los cuales

son los individuos en singular que serán parte de la muestra serian: 1 emprendedor y 1 gerente de Inversiones Posiciónate SAC.

Tabla 2

*Unidades Informantes*

<b>Enfoque</b>	<b>Unidad Informante</b>
Cuantitativo	1 emprendedor
Cualitativo	1 gerente de Inversiones Posiciónate SAC

*Fuente: Elaboración propia*

### 2.3 Categorías y subcategorías apriorísticas

La categoría problema de la investigación es “planificación”, la cual se subdivide en las siguientes subcategorías: objetivos, estrategias y proyecto.

Tabla 3

*Unidades Informantes*

<b>Categoría problema: planificación</b>
<b>Subcategorías</b>
Objetivo
Estrategia
Temporalidad
<b>Categoría emergente</b>
Plataforma digital
<b>Categoría solución</b>
Gestión de procesos

*Fuente: Elaboración propia*

## 2.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos

El cuestionario es el conjunto de preguntas acordes al objeto de estudio de la investigación (Bernal, 2010). Por ese motivo, se usa este instrumento en las encuestas.

La encuesta es la aglomeración de las preguntas que van dirigidas a las unidades informantes (Bernal, 2010). En el caso de la presente investigación solo haríamos encuesta a los microempresarios que participan en los programas de ecosistema emprendedor.

La guía de entrevista es el documento que permite al entrevistador continuar con la línea de acción y así mantener los objetivos de la entrevista para recolectar solo la información necesaria. En consecuencia, se aplicó en la entrevista a los gerentes de Inversiones Posiciónate SAC.

La entrevista consiste en recolectar directamente la información a través la comunicación persona por persona, con la finalidad de obtener la información pertinente según el objeto de la investigación. Por ese motivo se usará las entrevistas en los gerentes de Inversiones Posiciónate SAC, a modo de entrevista a expertos ya que tiene amplia experiencia en el desarrollo de los programas con distintas entidades (Bernal, 2010).

Tabla 4

### *Ficha técnica de la encuesta y entrevista*

<b>Datos</b>	<b>Encuesta</b>	<b>Entrevista</b>
<b>Nombre</b>	Plan de mejora en los programas de ecosistema emprendedor de Inversiones Posiciónate SAC	Plan de mejora en los programas de ecosistema emprendedor de Inversiones Posiciónate SAC
<b>Autor</b>	Elaboración propia	Elaboración propia
<b>Lugar Geográfico</b>	Lima Metropolitana	Lima Metropolitana
<b>Lugar Especifico</b>	Oficinas de Inversiones Posiciónate SAC	Oficinas de Inversiones Posiciónate SAC
<b>Método</b>	Presencial	Presencial
<b>Tiempo estimado</b>	8 minutos	15 minutos

Fuente: Elaboración propia

## **2.5 Proceso de recolección de datos**

El primer paso fue recurrir a las fuentes secundarias como las bibliografías de libros, tesis y artículos tanto en español como en inglés, lo que permitió acceder a la información fidedigna porque se priorizó que la fuente tenga DOI o ISSN. Así mismo, al interpretar a los autores se observó el estilo de los investigadores para tomarlo como inspiración y apoyo en la presente tesis. Finalmente, en la toma de datos de las fuentes primaria se realizaron encuestas como instrumento cuantitativo y entrevistas como instrumento cualitativo, las cuales fueron previamente revisadas a través de un juicio de expertos.

## **2.6 Método de análisis de datos**

Una vez realizadas las encuestas se procedió a derivar la información pertinente a una plantilla de Excel intuitiva, ya que tan solo con pequeños ajustes se calculó de forma automática cuadros y gráficos de frecuencia simple, así como el análisis de Pareto mostrando las preguntas críticas. Luego se debió realizar el análisis cuantitativo pasando a Word los cuadros y gráficos mencionados interpretándolos de forma correcta.

En el caso de las entrevistas se usó un software más sofisticado para el análisis de datos llamado Atlas.ti. En consecuencia, el procedimiento fue más complejo usando codificaciones y programación básica para obtener mapas conceptuales, que resuman las entrevistas a través de la conexión entre las categorías, subcategorías, indicadores y la categoría emergente. Después se procedió a interpretar dichos mapas bajo el nombre de análisis cualitativo.

Finalmente, se requirió del diagnóstico final o análisis mixto y se determinó relacionando el análisis cuantitativo y cualitativo en un nuevo texto enriquecido por ambos enfoques. Luego se volvió a utilizar el software de Atlas.ti para obtener un nuevo mapa conceptual referente al diagnóstico final.

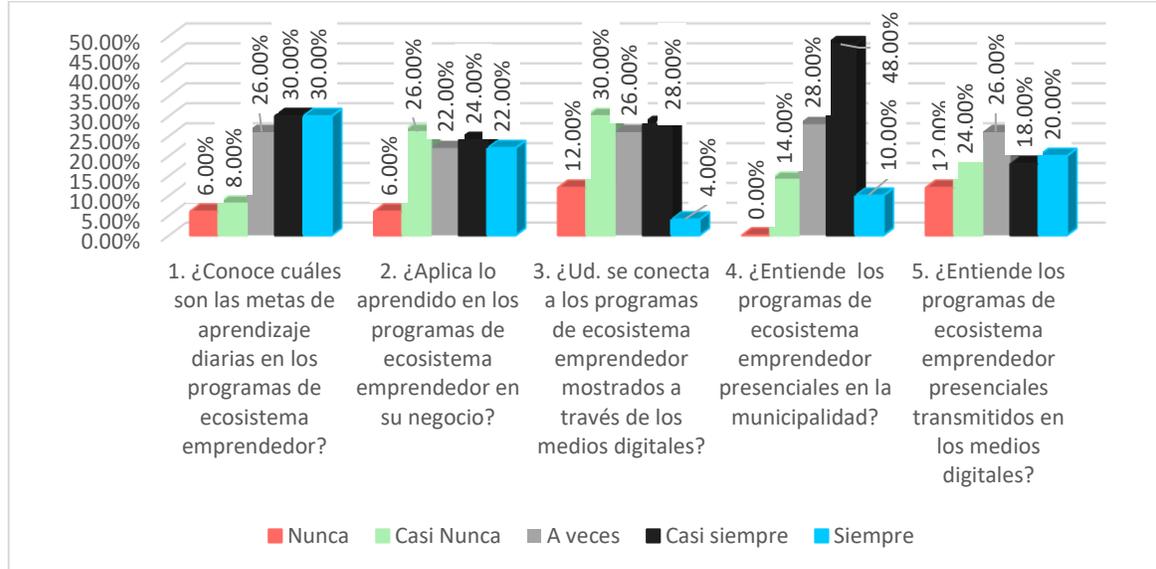
### III. RESULTADOS

#### 3.1 Descripción de resultados cuantitativos

Tabla 5

*Frecuencias y porcentajes de los ítems correspondientes a la sub categoría objetivo*

Ítems	Nunca		Casi nunca		A veces		Casi siempre		Siempre	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
1. ¿Conoce cuáles son las metas de aprendizaje diarias en los programas de ecosistema emprendedor?	3	6.00%	4	8.00%	13	26.00%	15	30.00%	15	30.00%
2. ¿Aplica lo aprendido en los programas de ecosistema emprendedor en su negocio?	3	6.00%	13	26.00%	11	22.00%	12	24.00%	11	22.00%
3. ¿Ud. se conecta a los programas de ecosistema emprendedor mostrados a través de los medios digitales?	6	12.00%	15	30.00%	13	26.00%	14	28.00%	2	4.00%
4. ¿Entiende los programas de ecosistema emprendedor presenciales en la municipalidad?	0	0.00%	7	14.00%	14	28.00%	24	48.00%	5	10.00%
5. ¿Entiende los programas de ecosistema emprendedor presenciales transmitidos en los medios digitales?	6	12.00%	12	24.00%	13	26.00%	9	18.00%	10	20.00%



*Figura 1:*Frecuencias y porcentajes de los ítems correspondientes a la sub categoría objetivo

En la tabla 5 y figura 1 prevalece el valor “CASI SIEMPRE” en las preguntas 1 y 4. Por otro lado predomina el valor “CASI NUNCA” en las preguntas 2 y 3. Entonces infiere que en los

programas de ecosistema emprendedor cumple sus objetivos, a excepción de los transmitidos en medios digitales, los cuales no se obtiene mucha participación.

Tabla 6

*Frecuencias y porcentajes de los ítems correspondientes a la sub categoría estrategia*

Ítems	Nunca		Casi nunca		A veces		Casi siempre		Siempre	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
6. ¿Ud. recibe material físico educativo para fortalecer los programas de ecosistema emprendedor?	1	2.00%	15	30.00%	13	26.00%	10	20.00%	11	22.00%
7. ¿Considera que los programas de ecosistema emprendedor brindados son acordes a sus necesidades?	5	10.00%	9	18.00%	7	14.00%	16	32.00%	13	26.00%
8. ¿Cree Ud. que se promueven los programas de ecosistema emprendedor presenciales de forma adecuada?	3	6.00%	8	16.00%	14	28.00%	17	34.00%	8	16.00%
9. ¿Cree Ud. que se promueven los programas de ecosistema emprendedor en medios digitales de forma adecuada?	0	0.00%	18	36.00%	13	26.00%	13	26.00%	6	12.00%
10. ¿Considera Ud. que la metodología en los programas de ecosistema emprendedor es correcta?	0	0.00%	2	4.00%	18	36.00%	26	52.00%	4	8.00%

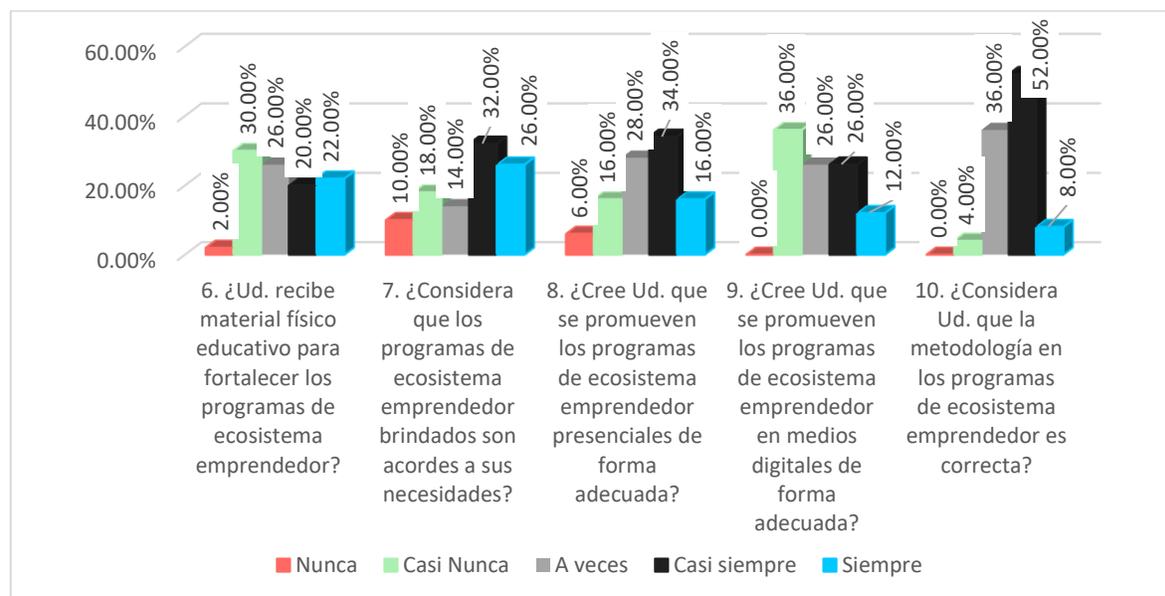


Figura 2: Frecuencias y porcentajes de los ítems correspondientes a la sub categoría estrategia

En la tabla 6 y figura 2 observamos el valor “CASI SIEMPRE” en las preguntas 7, 8 y 10. Sin embargo, prevalece el valor “CASI NUNCA” en las preguntas 6 y 9. Por esa razón deducimos que las estrategias planteadas tienen aceptación de los alumnos, pero aún hay deficiencias en que en paralelo participen en los programas transmitidos en medios digitales.

Tabla 7

*Frecuencias y porcentajes de los ítems correspondientes a la sub categoría temporalidad*

Ítems	Nunca		Casi nunca		A veces		Casi siempre		Siempre	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
11. ¿Ha participado en los programas de ecosistema emprendedor?	0	0.00%	5	10.00%	20	40.00%	17	34.00%	8	16.00%
12. ¿Considera Ud. que el tiempo asignado en los programas de ecosistema emprendedor es ideal?	1	2.00%	11	22.00%	14	28.00%	13	26.00%	11	22.00%
13. ¿Considera Ud. que la cantidad de fechas que duran los módulos de temas de ecosistema emprendedor son suficientes?	1	2.00%	16	32.00%	9	18.00%	19	38.00%	5	10.00%
14. ¿Cree Ud. que los programas de ecosistema emprendedor transmitidos en medios digitales son suficientes?	7	14.00%	11	22.00%	15	30.00%	15	30.00%	2	4.00%
15. ¿Cree Ud. que los consultores de negocio hacen seguimiento a los alumnos dentro de las semanas que dictan sus módulos?	1	2.00%	14	28.00%	14	28.00%	16	32.00%	5	10.00%

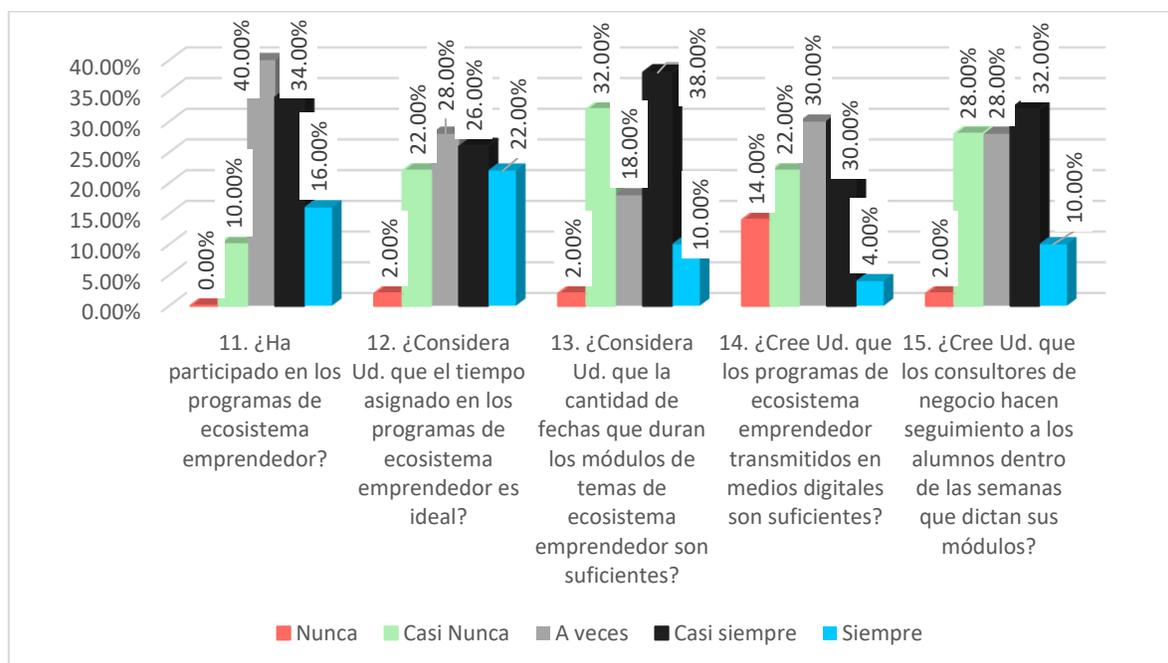


Figura 3: Frecuencias y porcentajes de los ítems correspondientes a la sub categoría temporalidad

En la tabla 7 y figura 3 prevalece el valor “A VECES” en las preguntas 11, 12 y 14. Así mismo, predomina el valor “CASI SIEMPRE” en las preguntas 13 y 15. Entonces podemos inferir que los tiempos asignados a los programas tienen una mediana aceptación.

Tabla 8

*Pareto de la categoría planificación de Inversiones Posiciónate SAC 2019*

Item	Puntaje	%	Acumulativo	20.00%
3. ¿Ud. se conecta a los programas de ecosistema emprendedor mostrados a través de los medios digitales?	21	10.66%	10.66%	20%
5. ¿Entiende los programas de ecosistema emprendedor presenciales transmitidos en los medios digitales?	18	9.14%	19.80%	20%
9. ¿Cree Ud. que se promueven los programas de ecosistema emprendedor en medios digitales de forma adecuada?	18	9.14%	28.93%	20%
14. ¿Cree Ud. que los programas de ecosistema emprendedor transmitidos en medios digitales son suficientes?	18	9.14%	38.07%	20%
13. ¿Considera Ud. que la cantidad de fechas que duran los módulos de temas de ecosistema emprendedor son suficientes?	17	8.63%	46.70%	20%
6. ¿Ud. recibe material físico educativo para fortalecer los programas de ecosistema emprendedor?	16	8.12%	54.82%	20%
2. ¿Aplica lo aprendido en los programas de ecosistema emprendedor en su negocio?	16	8.12%	62.94%	20%
15. ¿Cree Ud. que los consultores de negocio hacen seguimiento a los alumnos dentro de las semanas que dictan sus módulos?	15	7.61%	70.56%	20%
7. ¿Considera que los programas de ecosistema emprendedor brindados son acordes a sus necesidades?	14	7.11%	77.66%	20%
12. ¿Considera Ud. que el tiempo asignado en los programas de ecosistema emprendedor es ideal?	12	6.09%	83.76%	20%
8. ¿Cree Ud. que se promueven los programas de ecosistema emprendedor presenciales de forma adecuada?	11	5.58%	89.34%	20%
4. ¿Entiende los programas de ecosistema emprendedor presenciales en la municipalidad?	7	3.55%	92.89%	20%
1. ¿Conoce cuáles son las metas de aprendizaje diarias en los programas de ecosistema emprendedor?	7	3.55%	96.45%	20%
11. ¿Ha participado en los programas de ecosistema emprendedor?	5	2.54%	98.98%	20%
10. ¿Considera Ud. que la metodología en los programas de ecosistema emprendedor es correcta?	2	1.02%	100.00%	20%

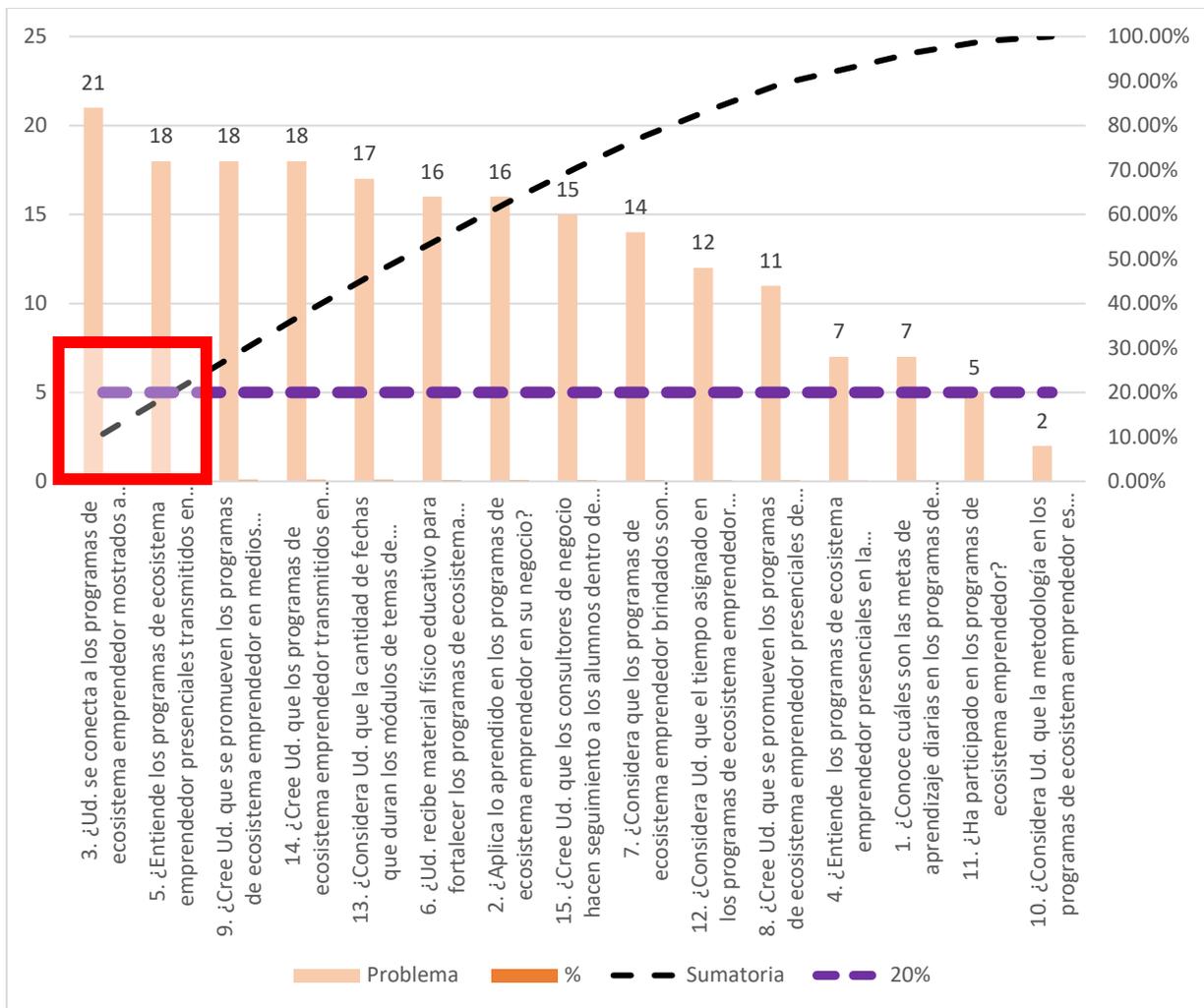


Figura 4: Pareto de la categoría planificación de Inversiones Posiciónate SAC 2019

Se analizó los datos en el diagrama de Pareto de la tabla 8 y figura 4 se obtuvo que la pregunta “3. ¿Ud. se conecta a los programas de ecosistema emprendedor mostrados a través de los medios digitales?“, perteneciente a la subcategoría objetivo, es uno de los puntos críticos. Podemos inferir que los emprendedores tienen una baja participación en los programas organizados en medios digitales. El segundo punto crítico es la pregunta “5. ¿Entiende los programas de ecosistema emprendedor presenciales transmitidos en los medios digitales?”, perteneciente a la sub categoría objetivo, por ende, las pocas personas que se concentran a los programas digitales se les dificulta el aprendizaje.

## **3.2 Descripción de resultados cualitativo**

### **Subcategoría objetivo**

Se interpretó el mapa conceptual de la subcategoría objetivo enunciado por los tres entrevistados y se obtuvo el indicador conocimiento, por medio de la pregunta 1. ¿Cuáles son las expectativas en los programas de ecosistema emprendedor? Se identificó que el entrevistado 1 considera que la transferencia de conocimientos a los alumnos es primordial, sobre todo en materia de impuestos y demás tramites. El entrevistado 2 se cree que es una ventaja que los alumnos ya sean emprendedores, ya que hacen posible un aprendizaje mucho más rápido. El entrevistado 3 expresa que la mayor finalidad es transmitir la información a las personas inscritas en los programas.

Como segundo indicador se consideró a la interacción, por medio de la pregunta 2. ¿Considera Ud. que los emprendedores interactúan con los programas de ecosistema emprendedor? El entrevistado 1 dice que se filtra los tipos de participantes porque es consciente que la interacción es mucho mayor de forma presencial en comparación a los programas de ecosistema emprendedor virtuales. El entrevistado 2 observa que los alumnos cooperan entre ellos y con los ponentes de las clases, por eso considera que están respondiendo muy bien a los programas de ecosistema emprendedor. El entrevistado 3 manifiesta que las aulas siempre se llenan y participan de forma activa.

De la información expuesta por los tres entrevistados, se identificó que en la pregunta 1 los entrevistados 1 y 3 coinciden en enfocarse en el desarrollo de los alumnos por la adquisición de nuevos conocimientos. Mientras que el entrevistado 2 recalca la importancia del conocimiento a priori de los alumnos. Por otro lado, analizando la pregunta 2, se identificó que los entrevistados 2 y 3 convergen en una visión más positiva mencionando que el compromiso y participación de los alumnos es latente. Sin embargo, el entrevistado 1 tiene una opinión más conservadora haciendo una acotación en que no todos los alumnos interactúan de igual forma. Con lo cual inferimos que no existe un consenso en los objetivos de los programas de ecosistema emprendedor.

### **Subcategoría estrategia**

Se analizó el mapa conceptual de la subcategoría estrategia expresado por los tres entrevistados y se determinó el indicador documentación, por medio de la pregunta 3. ¿Considera Ud. que la documentación presentada en los programas de ecosistema emprendedor es eficiente? Se identificó que el entrevistado 1 afirma que la documentación le permite poner en práctica lo aprendido en clase, personalizándolo a su emprendimiento. El entrevistado 2 asegura que la documentación ha sido testeada previamente y por eso garantiza la máxima utilidad en los alumnos. Finalmente, el entrevistado 3 confirma que la documentación brindada puede ser física o virtual según el perfil del alumno.

El segundo indicador obtenido es compatibilidad, mediante la pregunta 4. ¿Cree Ud. que los programas ecosistema emprendedor están funcionando correctamente? Se reconoció que el entrevistado 1 opina que se ha analizado previamente los temas que los alumnos necesitan aprender. El entrevistado 2 considera que los alumnos realizan preguntas en temas específicos. El entrevistado 3 es muy optimista mencionando que los programas se encuentran en esplendor y por eso ya estamos observando avances destacables en los emprendimientos de los alumnos.

La pregunta 4. ¿Cree Ud. que los programas ecosistema emprendedor están funcionando correctamente? también incluye al tercer indicador comunicación. Se analizó al entrevistado 1 el cual indica que si el alumno falta a clase puede optar por las clases grabadas en los medios digitales. El entrevistado 2 manifiesta que los alumnos nos comentan como están aplicando los temas ya aprendidos en sus negocios. El entrevistado 3 observo en los programas de ecosistema emprendedor la participación es mucho mayor en comparación con los programas en medios digitales.

El cuarto indicador es adaptabilidad, por medio de la pregunta 5. ¿Cuál es la metodología en los programas de ecosistema emprendedor? Se identificó que el entrevistado 1 considera que la mejor forma es dividirlos en equipos. El entrevistado 2 expone que la metodología tiene dos partes, siendo la primera el dictado de la clase seguido por las dinámicas. El entrevistado 3 hace énfasis en la importancia que tienen los programas en las dinámicas porque les permite poner en práctica los conocimientos a los alumnos.

De la información expuesta por los tres entrevistados, se identificó que en la pregunta 3 los entrevistados 1, 2 y 3 comparten el punto de vista que toda la documentación brindada en los programas de ecosistema emprendedor es útil. Por otro lado, en la pregunta 4 se observa que los entrevistados 1 y 2 analizan la eficiencia de los programas a través de cómo responden los alumnos en los temas. Mientras que la entrevista 3 analiza la eficiencia refiriéndose a los resultados de los alumnos después de los talleres. Más adelante, en la misma pregunta 4 también se analizó el indicador comunicación; y se aprecia que los entrevistados 1 y 2 mantienen una opinión positiva porque hay alternativas para que los alumnos vean las clases en medios digitales y nos comuniquen sus avances. Finalmente, en la pregunta 5 observamos que los entrevistado 1, 2 y 3 manifiestan una absoluta aceptación por la aplicación de las dinámicas para fomentar el trabajo en equipo y poner en práctica los conocimientos.

### **Subcategoría temporalidad**

Se interpretó el mapa conceptual de la subcategoría temporalidad enunciado por los tres entrevistados y se obtuvo el indicador conocimiento, por medio de la pregunta 6. ¿Cuál es su perspectiva en los tiempos asignados en los programas de ecosistema emprendedor? Se identificó que el entrevistado 1 considera que el tiempo es propicio para dictar la clase y realizar las dinámicas donde pueden aplicar lo aprendido en sus negocios. El entrevistado 2 manifiesta que los tiempos son perfectos para garantizar el aprendizaje a través del dictado y la dinámica. El entrevistado 3 considera que son tiempos bien administrados, sin embargo, cree que aún se puede seguir mejorando la eficiencia y eficacia de los talleres para maximizar la transferencia de conocimientos y tecnología a los alumnos.

Como segundo indicador se consideró a la interacción, por medio de la pregunta 7. ¿Cómo elaboran el seguimiento de aprendizaje a los emprendedores? Se observó que el entrevistado 1 considera que el método más eficaz que encontrar a los líderes del grupo, y luego involucrarlos para que apoyen en la retroalimentación. El entrevistado 2 considera que lo mejor es invitarlos a los próximos talleres, sean o no dentro de las instalaciones del municipio. El entrevistado 3 cree que se debe analizar el tipo de perfil del alumno por si es propicio mandarle información vía redes sociales o correo.

De la información expuesta por los tres entrevistados, se identificó que en la pregunta 6 los entrevistados 1 y 2 están en total acuerdo a los tiempos asignados, destacando la importancia que tiene la dinámica. Mientras que el entrevistado 3 tiene una opinión más conservadora manifestando que todavía se puede hacer más eficaz y eficiente los programas. En la pregunta 7 observamos que la opinión de las entrevistas 1 y 2 es contraria a la del entrevistado 3, ya que los primeros optan por un seguimiento evaluando como va en las próximas clases, el ultimo considera mejor enviarle información a través de las redes sociales. Para finalizar, observamos que el emergente es la plataforma digital propia en donde se compartirían las clases y se realizaría un mejor seguimiento, esta opinión fue observada a través de los entrevistados 2 y 3 en la pregunta 7.

### **3.3 Diagnóstico**

#### **Subcategoría objetivo**

En la subcategoría objetivo se observa que los datos brindados por el análisis cuantitativo aseguran que los programas de ecosistema emprendedor funcionan de forma correcta. Ya que los alumnos afirman que entienden las clases, aunque todavía un tercio de alumnos no aplican lo aprendido en sus emprendimientos. Sin embargo, la participación en los programas de ecosistema emprendedor virtuales es muy inferior a los presenciales. Asimismo, se examina que los puntos críticos de la encuesta son las preguntas 3 y 5 relacionadas a la participación y entendimiento de los programas digitales respectivamente. En segundo lugar, de los datos brindados por el análisis cualitativo informan que los entrevistados 2 y 3 corroboran lo mencionado previamente en las encuestas, porque consideran que los conocimientos adquiridos y la participación de los alumnos es latente. Por el contrario, el entrevistado 1 hace énfasis que no todos los alumnos van a interactuar de la misma forma, lo que podría explicar porque existía una baja participación en los programas virtuales, por ende, se concluyó que existe una inadecuada promoción de los programas de ecosistema emprendedor en medios digitales

### **Subcategoría estrategia**

En la subcategoría estrategia se observa que los datos brindados por el análisis cuantitativo aseguran que los alumnos se encuentran contentos con los programas de ecosistema emprendedor, ya que manifiestan que los temas son acordes a sus necesidades, se promueven de forma adecuada y la metodología usada es entendible. Sin embargo, consideran que se reparte documentación física en pocas ocasiones que apoye el desarrollo de la clase, y que los programas digitales no se promueven idóneamente. En segundo lugar, de los datos brindados por el análisis cualitativo informan que los entrevistados 1 y 2 consideran que los temas expuestos son acordes a las necesidades de aprendizaje de los alumnos, divergiendo un poco con los resultados cuantitativos donde el 10% de los alumnos manifestaba lo contrario, es decir se debe revisar la elección de los temas en relación a las necesidades de los alumnos. En el caso la promoción de los programas de ecosistema emprendedor el 34% de los alumnos creen funciona correctamente coincidiendo con la opinión de los entrevistados los cuales dicen que funciona espléndido incluso pueden optar por clases grabadas si es que faltan. Del mismo modo, la opinión de los entrevistados 1, 2 y 3 refuerza los resultados de la encuesta en cuanto a la aprobación de la metodología usada con un 52% de aprobación en los alumnos, ya que los entrevistado manifiestan una absoluta aceptación por la aplicación de las dinámicas para fomentar el trabajo en equipo y poner en práctica los conocimientos. Aunque, los entrevistados 1, 2 y 3 argumentan que se ha sido previamente testada, diverge un poco de la percepción de los alumnos en materia de documentación física. Y también los entrevistados 1 y 2 tienen una posición un poco contraria a los alumnos de acuerdo a los programas de ecosistema empresarial virtuales, ya que consideran que es una alternativa cuando los alumnos faltan a clases. Solo el entrevistado 3 reconoce que los programas de ecosistema emprendedor presenciales tienen una mayor participación que los digitales.

### **Subcategoría temporalidad**

En la subcategoría estrategia se observa que el dato brindado por el análisis cuantitativo considera que los tiempos asignados a los programas de ecosistema emprendedor no son suficientes, y es igual en cuanto a la percepción sobre la cantidad de programas transmitidos en medios digitales ofrecidos, los cuales tampoco serían suficientes. Por otro lado, cuando se menciona a los tiempos que duran los módulos de los temas, pero aún falta fortalecer el

seguimiento del aprendizaje en los alumnos, ya que el 28% cree que casi nunca lo hay. En segundo lugar, de los datos brindados por el análisis cualitativo informan que los entrevistados 1 y 2 manifiestan un total agrado a los tiempos asignados actuales, lo cual contradice la opinión de los alumnos. Cabe mencionar que el entrevistado 3 tiene un punto de vista más equilibrado porque si bien considera que los tiempos asignados están trayendo resultados positivos, cree que aún se pueden realizar mejoras para garantizar la eficacia y eficiencia. Y en relación al seguimiento que se realiza los entrevistados 1, 2 y 3 aunque tengan estilos diferentes consideran que, si se hace un adecuado seguimiento, coincidiendo con la opinión de la mayoría de los alumnos. Finalmente, los entrevistados 2 y 3 permitieron conocer la categoría emergente la cual llamaremos “plataforma digital”, porque tiene como finalidad incrementar la participación en los programas de ecosistema emprendedor virtuales y fortalecer el seguimiento de aprendizaje.

### **3.4 Propuesta**

#### **3.4.1 Fundamentos de la propuesta**

Teoría Neoclásica de la Administración, en la empresa Inversiones Posiciónate SAC no poseía estrategias adecuadas que garantizara su crecimiento y expansión. Por ese motivo se aplicó en la propuesta de aplicar la gestión de procesos para la planificación de los programas de ecosistema emprendedor.

Teoría Burocrática de la Administración, en la compañía hacía falta el análisis del perfil de los alumnos para poder orientar mejor los programas de ecosistema emprendedor. Por lo tanto, se obtuvo un manual de finanzas del emprendedor que les permitió tomar decisiones racionales, es decir se sigue los principios de la teoría mencionada.

Teoría del Desarrollo Organizacional, en Inversiones Posiciónate SAC se observó que no existía un proceso de mejora en el crecimiento de los trabajadores, y por eso los programas de ecosistema emprendedor a pesar de ser buenos resultaban

monótonos. Por consiguiente, se propone la planificación en donde se le dio responsabilidad absoluta y el libre albedrío a los trabajadores para poder desarrollarán.

#### **3.4.2 Problemas**

En el statu quo de los programas de ecosistema emprendedor se observó debilidades en la estructura de los módulos. Así como debilidades en los programas digitales, los cuales no estaban generando impacto en los alumnos. En consecuencia, un tercio de los alumnos no conseguía aplicar lo aprendido. Finalmente, no se medía el progreso de la rentabilidad de los alumnos de principio a fin.

#### **3.4.3 Elección de la alternativa de solución**

Se tomó la decisión de aplicar la gestión de procesos para la planificación de los programas de ecosistema. Esta alternativa resultó como la más viable después de tomar en cuenta los factores de tiempo, costo, impacto económico e impacto social.

#### **3.4.4 Objetivos de la propuesta**

1. Desarrollar mallas curriculares de 6 meses de duración para la incubación de los alumnos.
2. Implementar estrategias para mejorar el seguimiento del aprendizaje de los alumnos.
3. Desarrollar una plataforma digital que fortalezca los programas de ecosistema emprendedor

#### **3.4.5 Justificación de la propuesta**

La empresa Inversiones Posiciónate SAC se encuentra en el rubro de las capacitaciones con una trayectoria respetable y realiza diversos programas de ecosistema emprendedor en conjunto con varios gobiernos locales. Sin embargo, aún hay deficiencias en el sistema de calidad.

### 3.4.6 Desarrollo de la propuesta

**Objetivo 1:** Organizar los programas de ecosistema emprendedor presenciales por plazos de 6 meses

Tabla 9

*Plan de actividades, cronograma y presupuesto del objetivo 1*

Nº	Actividad	Meta	Responsables	Tiempo (días)	Presupuesto
1	Presentación de la propuesta a la JGA	Aprobación de la propuesta	CEO	1	S/ 130.00
2	Reunión con los trabajadores encargados del proyecto	Compromiso de los trabajadores encargados del proyecto	Gerente de Consultoría	1	S/ 58.00
3	Elaboración del plan de trabajo	Plan curricular 2020	Gerente de Consultoría	10	S/ 680.00
4	Inicio de inscripciones	Conseguir 250 alumnos	Practicante	10	S/ 550.00
5	Describir concisamente el propósito e indicadores de logro	Obtener las actividades que se realizan en el transcurso de los módulos	Gerente de Consultoría	1	S/ 70.00
6	Realizar el módulo de finanzas	Dictado de las clases	Jefe de Docentes	30	S/ 420.00
7	Realizar el módulo de marketing	Dictado de las clases	Jefe de Docentes	30	S/ 420.00
8	Realizar el módulo de gestión	Dictado de las clases	Jefe de Docentes	30	S/ 420.00
9	Realizar el módulo de logística	Dictado de las clases	Jefe de Docentes	30	S/ 420.00
10	Realizar el módulo de formalización y tributación	Dictado de las clases	Jefe de Docentes	30	S/ 420.00
11	Realizar el módulo de innovación	Dictado de las clases	Jefe de Docentes	30	S/ 740.00
12	Evidenciar los logros de los alumnos	Exposiciones a un jurado de inversionistas	Gerente de Consultoría	5	S/ 740.00
13	Ceremonia de graduación	Conmemorar a los alumnos graduados	Gerente de Consultoría	7	S/ 2,050.00

*Fuente:* Elaboración propia

El primer objetivo tuvo una duración de 215 días calendario con un presupuesto total de S/ 7,118.00 delegando a diversas profesionales actividades específicas.

## Plan de contingencia

Tabla 10

### *Plan de contingencias*

Nº	Justificación
1	Presentación de la propuesta a la JGA
2	Reunión con los trabajadores encargados del proyecto
3	Elaboración del plan de trabajo
4	Inicio de inscripciones
5	Describir concisamente el propósito e indicadores de logro
6	Realizar el módulo de finanzas
7	Realizar el módulo de marketing
8	Realizar el módulo de gestión
9	Realizar el módulo de logística
10	Realizar el módulo de formalización y tributación
11	Realizar el módulo de innovación
12	Evidenciar los logros de los alumnos
13	Ceremonia de graduación

*Fuente:* Elaboración propia

Se realizó un plan de contingencias para poder absolver los posibles inconvenientes a lo largo de desarrollo del objetivo 1

Tabla 11

*Indicador del Objetivo 1.1*

<b>Retención académica</b>	Alumnos antiguos x 100%
	Total del alumnos
En el 2019 hubo 210 alumnos. De los cuales 60 ya habían sido ex-alumnos que decidieron llevar un nuevo curso	28.57%

*Fuente:* Elaboración propia

Fortalecer los programas de ecosistema emprendedor digitales permitirá que los alumnos puedan llevar más de un curso en el transcurso del año. De tal modo que la retención académica ira aumentando gradualmente.

Tabla 12

*Proyección del indicador 1.1*

Año	Indicador 1 Retención del Usuario
2020	30.57%
2021	32.71%
2022	35.00%
2023	37.45%
2024	40.07%
2025	42.88%
2026	45.88%
2027	49.09%
2028	52.53%

*Fuente:* Elaboración propia

Se estima una tasa de crecimiento anual del 7% en la retención del usuario, en los siguientes años el incremento será una ventaja competitiva en los programas de ecosistema emprendedor, llegando al 2020 con un 30.57% y años más adelante al 2028 con un 52.53%, representando un crecimiento considerable.

Tabla 13

*Indicador del objetivo 1.2*

Progreso del Emprendedor	Utilidad mensual x 100%
	Ventas

En el 2019 los alumnos tenían una utilidad neta promedio de S/ 1,500.00 derivadas de ventas de S/ 8,000.00 18.75%

*Fuente:* Elaboración propia

Fortalecer los programas de ecosistema emprendedor ayudara a mejorar la rentabilidad de los alumnos emprendedores, ya que aplican los conocimientos aprendidos inmediatamente.

Tabla 14

*Proyección del indicador 1.2*

Año	Indicador 1
	Progreso del Emprendedor
2020	20.25%
2021	21.87%
2022	23.62%
2023	25.51%
2024	27.55%
2025	29.75%
2026	32.13%
2027	34.70%
2028	37.48%

*Fuente:* Elaboración propia

Se estima una tasa de crecimiento anual del 8% en el progreso del emprendedor, el cual demuestra el impacto económico y social que generan los programas de ecosistema emprendedor llegando al 2028 con un 37.48%

## Evidencias o productos

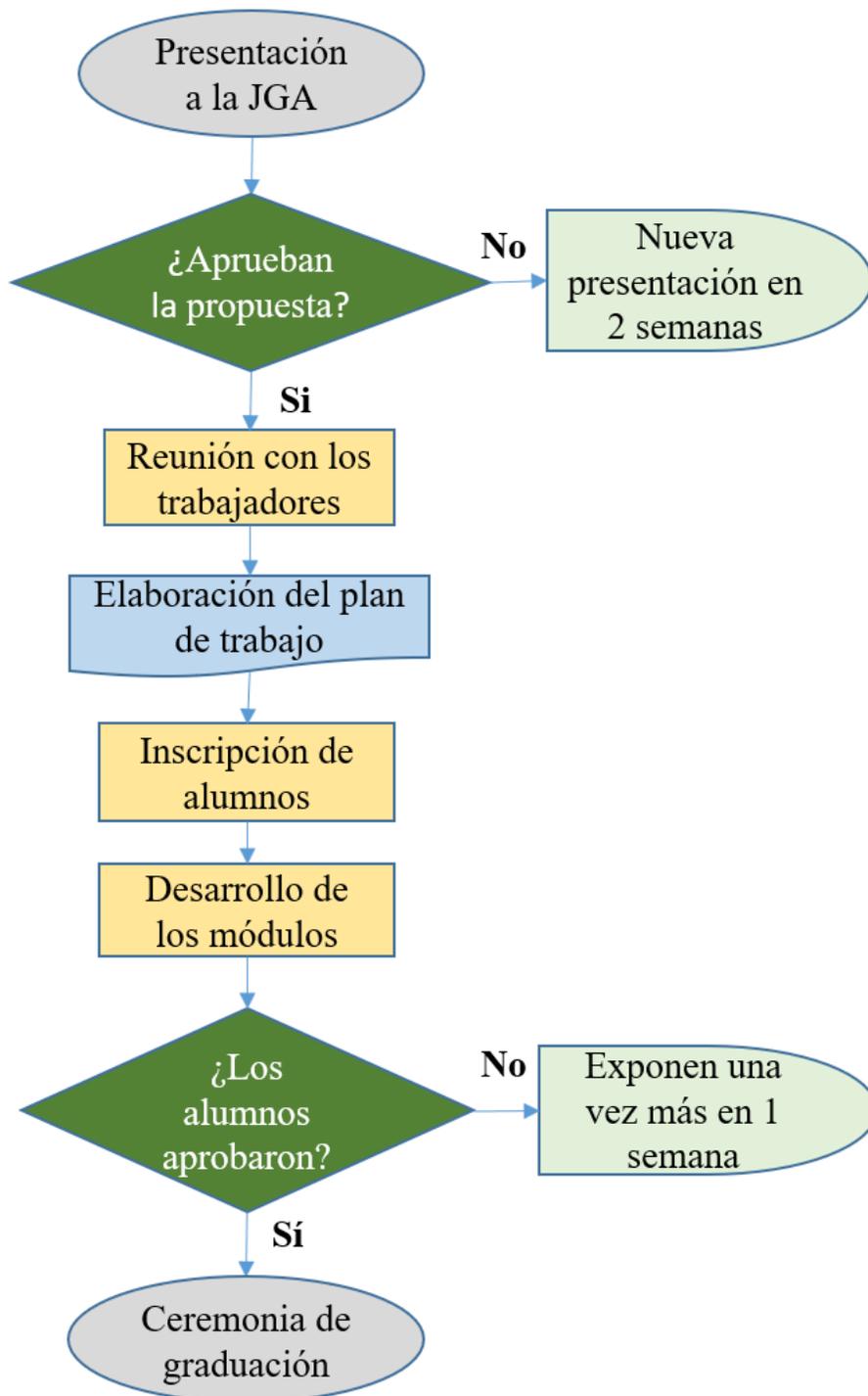


Figura 5: Flujograma del objetivo 1.

Fuente: Elaboración propia

## Silabo del módulo de Finanzas (PSCNT01)

Programas de ecosistema emprendedor de enero 2020 a junio 2020

### 1. Datos generales

Los alumnos deberán estar inscritos en los programas de ecosistema emprendedor, el cual tiene 6 meses de duración y consta de varios módulos. El modulo de finanzas es el primero, así que no tiene como requisito haber aprobado ningún curso previo, así mismo cuenta con una duración de 4 semanas con dos clases presenciales de 3 horas académicas cada una.

### 2. Fundamentación

Según el INEI “el 99.5% de las empresas que existen son consideradas mipymes al 2019 según la Cámara de Comercio de Lima. La problemática surge cuando las empresas que ya cuenta con RUC operan sus finanzas del mismo modo como cuando eran informales y así pierden competitividad. Si bien sus negocios siguen siendo rentables, a lo máximo llegan hasta cierto tope de ganancias que varía según el rubro y ya no pueden crecer más. Y esta opinión también es compartida por el Ex Ministro de Economía Alfredo Thorne “Las empresas más pequeñas y más informales son 1/2 de productivas que las grandes” (Gestión, Gestión, 2017). Esta problemática se viene abordando ya tiempo atrás, por ende, el doctor Montero (2017) afirma que si las pymes hacen uso de normas internacionales de información financiera mejorarían su acceso al crédito ya que esta se Sustenta en los préstamos otorgados en estados financieros

### 3. Sumilla

El curso de finanzas esta enfocado en el desarrollo de flujos de caja, ratios y estados de resultados adaptados a la necesidad propia que tiene un emprendedor, ya que, con los regímenes actuales de tributación, la gran mayoría de mipymes esta exonerada de realizar estos esquemas para incentivar la formalización. Sin embargo, es necesario que los empresarios conozcan las finanzas para fomentar el crecimiento de sus negocios.

### 4. Logro del aprendizaje

Se espera que los alumnos desarrollen un plan financiero de su negocio

### 5. Unidades específicas de aprendizaje

Semanas	Unidad de aprendizaje
30 de enero del 2020 al 05 de febrero del 2020	Introducción a la finanzas personales y corporativas
06 de enero del 2020 al 12 de febrero del 2020	Flujo de Caja
13 de enero del 2020 al 19 de enero del 2020	Estado de Resultados y Ratios
20 de enero del 2020 al 26 de febrero del 2020	Evaluación Final

### 6. Metodología

Las clases son con materia físico, ppt, proyector para garantizar la transferencia de conocimientos. Así mismo, se promueve el uso del método de casos y finalmente se revisa como tarea que vayan aplicando lo aprendido en sus emprendimientos.

### 7. Evaluación

Los alumnos deben exponer el plan financiero de sus emprendimientos, y para ello se les facilitara todas las herramientas del aula.

### 8. Cronograma de actividades

Unidad de aprendizaje	Dinámica
Introducción a la finanzas personales y corporativas	Jugar Cashflow (simulador de negocios de Robert Kiyosaki)
Flujo de Caja	Desarrollo del flujo de caja
Estado de Resultados y Ratios	Debate sobre las mejores ratios según el rubro
Evaluación Final	Exposición individual presencial o en video

### 9. Fecha de actualización

11 de noviembre del 2019

### 10. Referencias

Cuadrante del flujo del dinero – Robert Kiyosaki

Los secretos de la mente millonaria – Harv Eker

Manual de Finanzas del emprendedor – Inversiones Posiciónate SAC

Padre Rico, Padre Pobre – Robert Kiyosaki

Figura 6: Silabo de Inversiones Posiciónate SAC.

**Profesión**

**Jugador**

Meta: Salir de la Pista de las Ratas y pasar a la Pista Rápida, aumentando tu Ingreso Pasivo hasta que este sea mayor que tus Gastos Totales

### Estado de Resultados

Ingresos		Flujo de Caja	Auditor
Descripción			
Salario:			<b>Ingreso Pasivo=</b> _____ (Flujo de Caja de Intereses + Dividendos + Bienes Raíces + Negocios)
Intereses:			
Dividendos:			
Bienes Raíces:			
Negocios:			
Gastos			
Impuestos:			<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 5px;"> <b>Número de Hijos:</b> _____            (Comienzas el juego con 0 niños)         </div> <b>Gastos por Niño:</b> _____
Hipoteca de Casa:			
Pago Deuda Colegio:			
Pago Automóvil:			
Pago Tarjeta de Crédito:			
Pagos Menores (casas comerciales):			
Otros Gastos:			
Gastos Niños:			
Pago Deuda al Banco:			
BALANCE			
Activos			Obligaciones
Ahorros:			Hipoteca de Casa:
Acciones/Mtuos/CD's:	# de Acciones:	Costo/Acción:	Deudas Colegio:
			Préstamos de Automóvil:
			Tarjetas de Crédito:
			Deuda de Pagos Menores:
			Hipotecas de Bienes Raíces:
Bienes Raíces:	Pago Inicial:	Costo:	
			Obligaciones (Negocios):
Negocios:	Pago Inicial:	Costo:	Préstamo del Banco:

Nota: (CD's) significa Certificados de Depósitos.

Figura 7: Cashflow.

Fuente: Rober Kiyosaki – Cashflow (Simulador de negocios)

	<b>COSTO</b>		<b>GASTO</b>	
<b>FIJO</b>				
<b>VARIABLE</b>				

<b>VENTAS</b>	
<b>COSTO DE VENTAS</b>	
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	
<b>GASTOS</b>	
<b>UTILIDAD OPERATIVA</b>	

Figura 8: Adaptación del modelo CVU y Estado de Resultados

Fuente: Elaboración propia

**Objetivo 2:** Implementar estrategias para mejorar el seguimiento del aprendizaje de los alumnos.

Tabla 15

*Plan de actividades, cronograma y presupuesto del objetivo 2*

N°	Actividad	Meta	Responsables	Tiempo (días)	Presupuesto
1	Presentación de la propuesta a la JGA	Aprobación de la propuesta	CEO	10	S/ 120.00
2	Reunión con los trabajadores encargados del proyecto	Compromiso de los trabajadores encargados del proyecto	Gerente de Consultoría	1	S/ 60.00
3	Dividir a los alumnos según rubros afines	Clasificar los grupos	Jefe de Docentes	10	S/ 470.00
4	Organizar visitas empresas grandes	Conseguir 2 visitas a empresas en lo que dura la malla curricular de 6 meses	Jefe de Docentes	10	S/ 870.00
5	Programar las visitas en las oficinas de los alumnos	Visitar 2 empresas de los alumnos al mes	Gerente de Consultoría	40	S/ 2,220.00
6	Planificación de ferias para los alumnos más activos	Conseguir espacios públicos para la feria de fin de los talleres	Jefe de Docentes	10	S/ 470.00
7	Realizar conferencias masivas a todos los alumnos	Conferencia exitosa	Gerente de Consultoría	15	S/ 1,195.00
8	Grabar spots publicitarios para 20 alumnos destacados de 1 minuto	Videos realizados	Gerente Audiovisual	20	S/ 810.00

El objetivo 2 tiene una duración de 116 días calendario generando un presupuesto de S/ 6,215.00 delegando a diversas profesionales actividades específicas en su ejecución, como por ejemplo destacan el Gerente de Consultoría, Gerente Audiovisual y Jefe de docentes. En las actividades más importantes e observan las visitas a grandes empresas con la finalidad de que los alumnos puedan construir su visión, a partir de observar como las grandes empresas comenzaron también como ellos desde ser microempresarios. Y finalmente los 20 alumnos que más destacados recibirán totalmente gratis un spot publicitario de 1 minuto con lo que podrán mostrar sus negocios en los diversos canales ATL y BTL, según los presupuestos que decidan manejar.

## Plan de contingencia

Tabla 16

### *Plan de contingencias*

N.º	Justificación
1	Presentación de la propuesta a la JGA
2	Reunión con los trabajadores encargados del proyecto
3	Dividir a los alumnos según rubros afines
4	Organizar visitas empresas grandes
5	Programar las visitas en las oficinas de los alumnos
6	Planificación de ferias para los alumnos más activos
7	Realizar conferencias masivas a todos los alumnos
8	Grabar spots publicitarios para 20 alumnos destacados de 1 minuto

Se realizó un plan de contingencias para poder absolver los posibles inconvenientes, en este caso por la naturaleza del objetivo se mantienen las mismas actividades solo que a cargo de un consultor externo.

## Indicadores

Tabla 17

### *Indicador del objetivo 2*

Capital Humano	Desembolsos en las actividades x 100%
	Ingresos

El costo destinado a las actividades en pro de los alumnos (S/ 10, 602.00) con relación los ingresos estimados de (S/80,000.00)

7.77%

El costo destinado a las actividades en pro de los alumnos (S/ 6,215.00) con relación los ingresos estimados de (S/80,000.00). Efectuando la ecuación obtenemos que el capital humano es del 7.7%. Es importante tener un presupuesto adecuado para el desarrollo de dichas actividades, ya que Inversiones Posiciónate SAC al encontrarse en el rubro de las capacitaciones necesita consolidar el aprendizaje de los alumnos, y por medio lo mencionado en la tabla 17 se consigues satisfactoriamente.

Tabla 18

*Proyección del indicador 2*

<b>Año</b>	<b>Indicador 1</b> Capital Humano
2020	7.77%
2021	8.55%
2022	9.40%
2023	10.34%
2024	11.37%
2025	12.51%
2026	13.76%
2027	15.14%
2028	16.65%

Se estima un crecimiento anual del 8% en la inversión destinada a las actividades, llegando al 2028 con un 16.65% de los ingresos estimados.

## Evidencias o productos

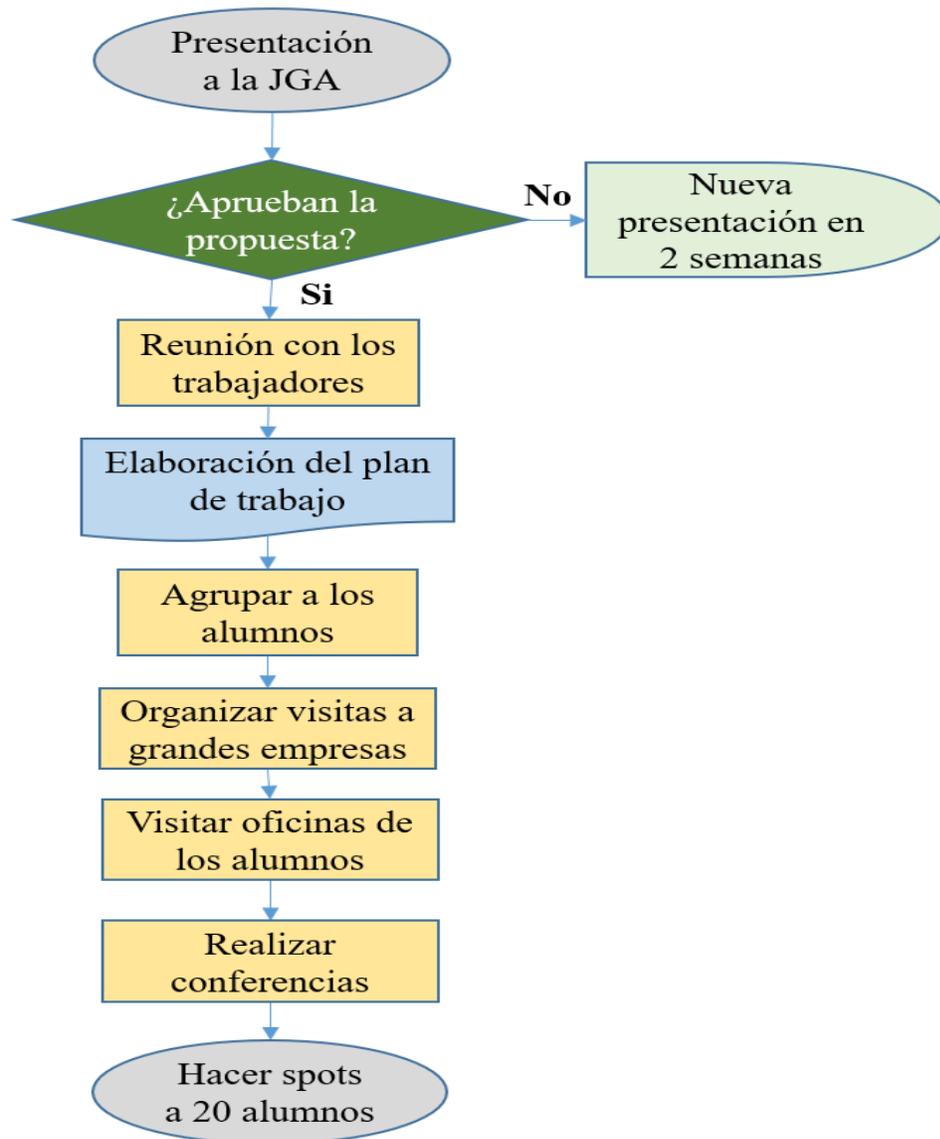


Figura 9: Flujograma del objetivo 2

Fuente: Elaboración propia

## Ficha de Inscripción en la Feria Posiciónate

### 1. Datos del emprendedor

EMPRENDEDOR	
EDAD	
DISTRITO	
REDES SOCIALES	
¿POR QUÉ DESEA PARTICIPAR?	

### 2. Datos del emprendimiento

EMPRESA	
RUBRO	
AÑOS	
DISTRITO	
REDES SOCIALES	



**POSICIONATE**

**Dirección**  
Av José Leguía y Meléndez 1677

**Teléfonos**  
921891979

**Correo**  
rauldelacruzceo2021@gmail.com

**3. Resumen de los programas**

MÓDULOS	NOTAS
Finanzas	
Marketing	
Gestión	
Logística	
Formalización y Tributación	
Innovación	

Nombre: \_\_\_\_\_

Dni: \_\_\_\_\_

**POSICIONATE**

Figura 10: Ficha de inscripción a las ferias

Fuente: Elaboración propia

# FERIA DE EMPRENDEDORES

20 AL 25 DE DICIEMBRE

PARQUE KENNEDY



*Figura 11:* Promoción de las ferias de emprendedores

**Objetivo 3:** Planificación de los programas de ecosistema emprendedor digitales.

Tabla 19

*Plan de actividades, cronograma y presupuesto*

N°	Actividad	Meta	Responsables	Tiempo (días)	Presupuesto
1	Presentación de la propuesta a la JGA	Aprobación de la propuesta	CEO	1	S/ 130.00
2	Reunión con los trabajadores encargados del proyecto	Compromiso de los trabajadores encargados del proyecto	Gerente Audiovisual	1	S/ 58.00
3	Elaboración del plan audiovisual	Plan audiovisual 2020	Gerente Audiovisual	7	S/ 406.00
4	Inventario del equipo de producción	Inventario actual	Practicante	1	S/ 55.00
5	Adquisición de equipo de producción	Cumplir con el requerimiento	Gerente de Consultoría	2	S/ 630.00
6	Grabar los infoproductos	Grabar los cursos	Gerente Audiovisual	25	S/ 1,020.00
7	Edición de los videos	30 horas en material audiovisual	Gerente Audiovisual	25	S/ 1,020.00
8	Inclusión de la plataforma digital	Plataforma digital disponible	Ingeniero de Sistemas	15	S/ 695.00
9	Subir contenido a la página web y las redes sociales	30 horas de material audiovisual disponible	Comunity manager	5	S/ 235.00
10	Campañas de marketing digital	Aceptación del nuevo enfoque	Gerente de Audiovisual	15	S/ 1,285.00
11	Adiestramiento de la plataforma a los alumnos	Viralización del 100% del contenido	Comunity manager	20	S/ 1,010.00

El objetivo 3 tiene una duración de 117 días calendario generando un presupuesto de S/ 6,544.00 delegando a diversas profesionales actividades específicas en su ejecución. En ella destacan el Gerente Audiovisual y Comunity Manager como los principales gestores en conseguir que la plataforma digital sea exitosa

## Plan de contingencia

Tabla 20

### *Plan de contingencias*

N.º	Justificación
1	Presentación de la propuesta a la JGA
2	Reunión con los trabajadores encargados del proyecto
3	Elaboración del plan audiovisual
4	Inventario del equipo de producción
5	Adquisición de equipo de producción
6	Grabar los infoproductos
7	Edición de los videos
8	Inclusión de la plataforma digital
9	Subir contenido a la página web y las redes sociales
10	Campañas de marketing digital
11	Adiestramiento de la plataforma a los alumnos

Se realizó un plan de contingencias para poder absolver los posibles inconvenientes, en este caso por la naturaleza del objetivo se mantienen las mismas actividades solo que a cargo de un consultor externo.

## Indicadores

Tabla 21

### *Indicador del objetivo 3*

Índice de usos	$N^{\text{a}}$ alumnos de la plataforma x 100
	Alumnos totales
En el 2019 se tuvo 250 alumnos donde solo 30 se conectaron de forma continua a los programas de ecosistema emprendedor virtual	12.00%

Se observó que solo el 12.00% del total de alumnos se conectaba de forma continua a los programas de ecosistema emprendedor digitales, es decir solo 30 alumnos de un total de 250.

Tabla 22

*Proyección del indicador 3*

Año	Indicador 1 Capital Humano
2020	8.55%
2021	9.40%
2022	10.34%
2023	11.37%
2024	12.51%
2025	13.76%
2026	15.14%
2027	16.65%
2028	52.53%

Los programas de ecosistema emprendedor digitales tienen la capacidad de fortalecer los conocimientos en los alumnos, por eso estima un ambicioso crecimiento del 30% llegando al 2027 donde el 85.15% de los alumnos usen la plataforma digital de forma continua.

## Evidencias o productos

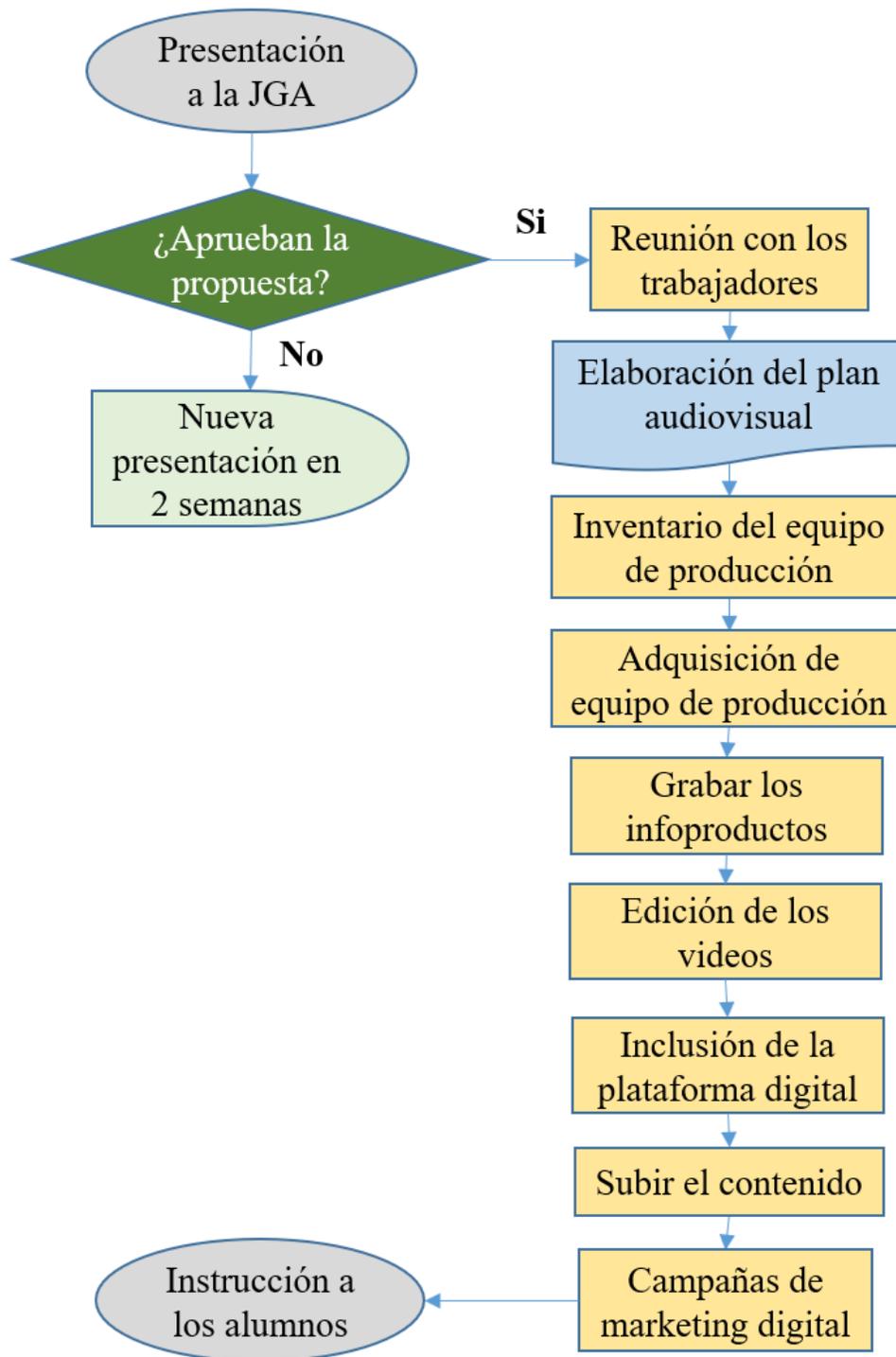


Figura 12: Flujograma del objetivo 3

Fuente: Elaboración propia

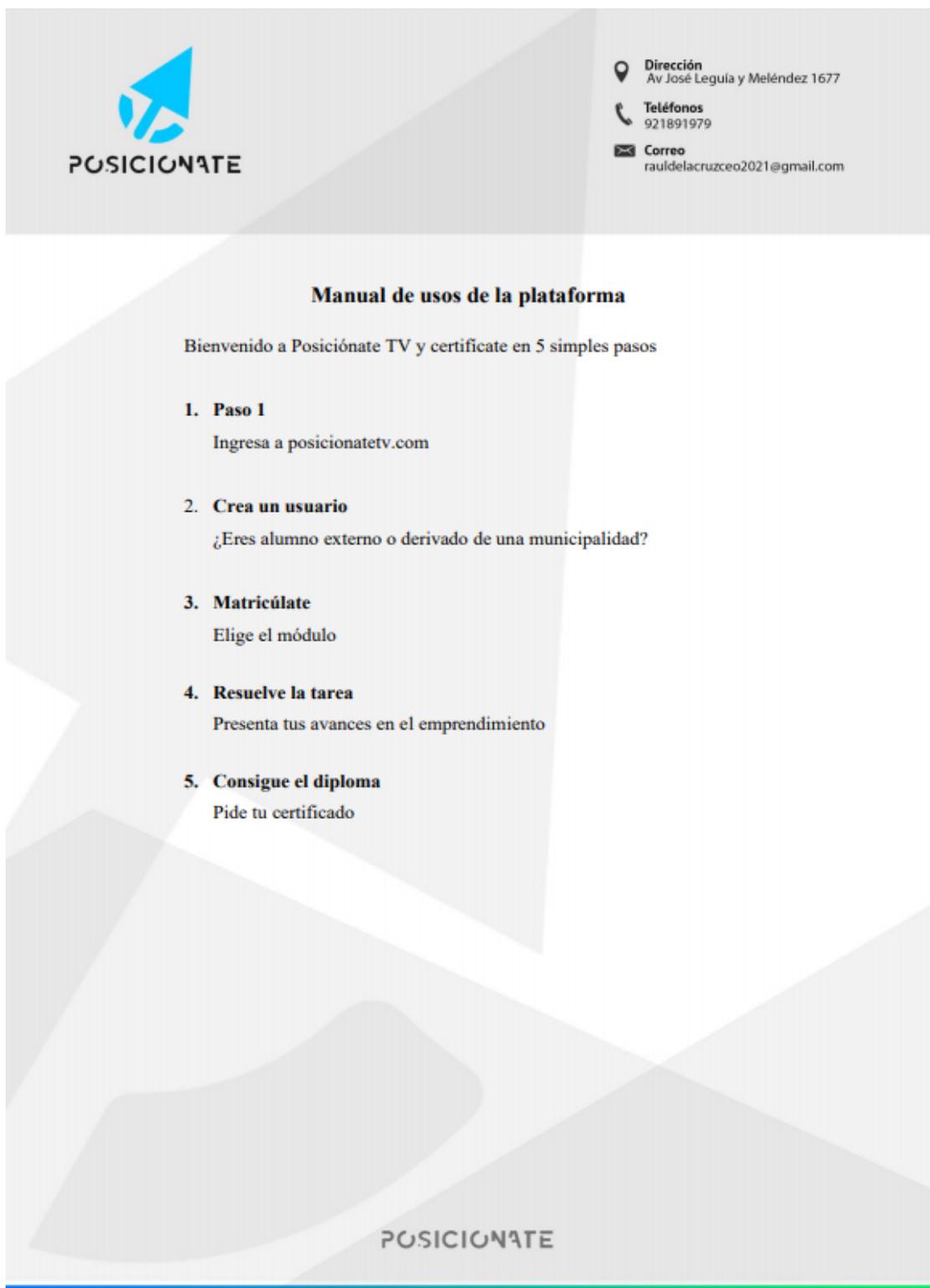


Figura 13: Manual de uso de la plataforma

Fuente: Elaboración propia



Figura 14: Plataforma digital de Inversiones Posiciónate

## **IV. DISCUSIÓN, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **4.1 Discusión**

En el presente estudio titulado gestión de procesos para la planificación de Inversiones Posiciónate SAC se concluyó la etapa de investigación exitosamente, luego se procedió a realizar la fase de propuesta alcanzando los objetivos planteados.

Inversiones Posiciónate SAC se encuentra en el rubro de las capacitaciones con una trayectoria respetable y organiza diversos programas de ecosistema emprendedor en alianza con varios gobiernos locales. Por el contrario, se observó problemas en la planificación lo cual afectaba el rendimiento de un tercio de los alumnos.

Se obtuvieron los resultados a través del trabajo de campo permitiendo interpretarlos obteniendo el análisis cuantitativo, el diagrama de Pareto que permitió conocer los puntos críticos, también se consiguió el análisis cualitativo, posteriormente se hizo la triangulación para hallar el diagnóstico final. En el diagnóstico final se encontró congruencia entre el análisis cuantitativo y cualitativo permitiendo conocer que los problemas más relevantes eran: debilidades en la estructura de los módulos, es decir en un mes puede realizarse clases de finanzas y al siguiente de marketing sin comprometerse en una continuidad en la enseñanza. En consecuencia, un tercio de los alumnos no conseguía aplicar lo aprendido en clase por lo que se requiere mejorar los procesos de seguimiento. Finalmente, no se conocía realmente el impacto en los emprendimientos de los alumnos porque no se medía el progreso de la rentabilidad de los alumnos de principio a fin.

Se compararon los resultados obtenidos con los antecedentes nacionales e internacionales, en donde Nevado, Gallardo-Vázquez, y Carvalho (2019) investigaron la información que se muestra en los sitios web gubernamentales del municipio de Alentejo en Portugal, obteniendo como resultado que la divulgación media de 22.25% sobre los programas de emprendimiento y que el 10% de los municipios tienen un backup sobre los objetivos y resultados de los programas. En comparación con la investigación a Inversiones Posiciónate

SAC se encontró que 36% de los alumnos casi nunca tenía conocimiento de cuando se organizaban programas de ecosistema emprendedor en medios digitales. Por ende, se observó similitudes que ambos casos deben reforzar los índices de divulgación de sus programas de ecosistema emprendedor.

Realpe (2018) manifiesta la importancia de los medios digitales en el desarrollo de los programas de ecosistema emprendedor, ya que los resultados del estudio reflejan el 37% prefiere acogerse a la libre disponibilidad en sus horarios que solo ofrece la modalidad del sistema de capacitación virtual. Se cotejo con los resultados de la investigación de Inversiones Posiciónate SAC observando que el 14% de los alumnos emprendedores consideran que no existen suficientes programas de ecosistema emprendedor transmitidos en medios digitales, mención que fue crucial para incluir dentro de la propuesta general el fortalecimiento de los programas con ayuda de una plataforma digital propia. Para finalizar, se ven las similitudes en los dos casos porque sus participantes piden que se incrementen los programas de ecosistema emprendedor digitales.

Paroutis, Franco y Papadopoulos (2015) demostraron que un taller exitoso dependerá de crear los medios adecuados para fomentar la interacción entre sus participantes, ya que ellos mismos iniciarán debates en los cuales compartirán información e incluso la posible creación de nuevos conocimientos, es por eso que este tipo de metodología es crucial para abordar los principales temas de una organización. Se comparó con los resultados de la investigación de Inversiones Posiciónate SAC, la cual mostró en el análisis cualitativo que el método más eficaz para lograr una interacción adecuada entre los alumnos es encontrar a los líderes del grupo, y luego involucrarlos para que apoyen con la retroalimentación. Por consiguiente, ambas investigaciones sustentaron la importancia debida que requiere que los programas de ecosistema emprendedor interactúen entre sí, para así consolidar el conocimiento colectivo.

Fernández, Rivera y Rosa (2017) evidenciaron solo un 12% de los comerciantes del mercado de Ferreñafe tenía nociones sobre el proceso de formalización de empresas, pero al finalizar las capacitaciones el 98% de los emprendedores informales ya dominaban en proceso de formalización. Se cotejo con los resultados de la investigación de Inversiones Posiciónate

SAC el 48% de los alumnos casi siempre entienden los programas de ecosistema emprendedor y el 10% siempre los entiende. En resumidas palabras, la primera investigación obtuvo mejores resultados, sin embargo, solo se manifestaban en un solo tema en específico frente a Inversiones Posiciónate SAC que desarrollo diversos módulos con distintos temas.

Rodas (2018) señaló que la percepción de las alumnas egresadas del CETPRO “Virgen del Carmen” cambio al finalizar el taller, ya que en el primer test solo un 36% manifestaba la importancia de “la planificación de los talleres sobre negocio y emprendimiento”. No obstante, después el 56% ya reconocía lo importante que son las capacitaciones. Se comparó con la investigación a Inversiones Posiciónate SAC encontrando en el análisis cualitativo que la mayor finalidad de los programas es la transferencia de conocimientos, y en el análisis cuantitativo observamos que el 48% considera que está entendiendo los programas de ecosistema emprendedor. Por ese consiguiente, se observan similitudes en los resultados ya que los emprendedores reconocen la importancia de capacitarse y por eso Inversiones Posiciónate SAC organiza dichos programas.

Mundaca (2018) considera que el secreto de los empresarios que se encuentran en las etapas de “establecidos” (entre 1 y 3.5 años) y los “consolidados” (Mayor a 3.5 años) es que todos tenían experiencia previa en el rubro de su negocio como ex trabajadores. En otras palabras, teniendo experiencia en el sector ellos pueden desarrollar estrategias que mejoren la productividad. En comparación con la investigación a Inversiones Posiciónate SAC se reveló en el análisis cualitativo las ventajas de que los alumnos de los programas sean emprendedores, por ese motivo fueron más sencillos la ejecución del desarrollo de los temas planteados. De ahí que se complemente lo planteado con Mundaca reforzando el postulado que los emprendedores con experiencia previa tienen más posibilidades de consolidar sus negocios.

Finalmente, constatando las investigaciones previas internacionales y nacionales se encontraron similitudes como con la del municipio de Alentejo, donde la divulgación media de 22.25% sobre los programas de emprendimiento y Inversiones Posiciónate SAC se encontró que 36% de los alumnos casi nunca tenía conocimiento de cuando se organizaban programas de ecosistema emprendedor en medios digitales, manifestando una latente carencia de mejorar los

sistemas de comunicación para seguir beneficiando a más emprendedores. Y por el contexto nacional comparando 36% del CETPRO “Virgen del Carmen” manifestaba la importancia de “la planificación de los talleres sobre negocio y emprendimiento” converge con los resultados de Inversiones Posiciónate, donde el 48% considera que está entendiendo los programas de ecosistema emprendedor mostrando que los emprendedores peruanos reconocen que sus negocios progresan gracias a la ayuda brindada.

## 4.2 Conclusiones

**Primera** : Las mallas curriculares establecidas por 6 meses generó incubación de empresas efectiva alcanzando mejoras financieras productos que los alumnos obtuvieron conocimientos en finanzas, marketing, gestión, logística, tributación e innovación.

**Segunda** : Las estrategias de seguimiento alcanzaron esplendidos resultados permitiendo aplicar los conocimientos aprendidos en sus emprendimientos como en la participación de las ferias, ya que tuvieron que considerar el marketing, logística y finanzas para poder ser rentables.

**Tercera** : Las estrategias de seguimiento alcanzaron esplendidos resultados permitiendo aplicar los conocimientos aprendidos en sus emprendimientos como en la participación de las ferias, ya que tuvieron que considerar el marketing, logística y finanzas para poder ser rentables.

## 4.3 Recomendaciones

**Primera** : La gerencia de consultoría debe instaurar la malla curricular en los programas de ecosistema emprendedor consiguiendo una incubación por 6 meses continuos a los alumnos, ya que es un tiempo prudencial para conocer pequeños avances en sus emprendimientos. Así mismo, enfocarse en la retención del

usuario para que siga con sus capacitaciones y poder conocer los progresos en el largo plazo de los estudiantes.

**Segunda** : La gerencia general debe aplicar todas las estrategias de la propuesta para conseguir un aprendizaje real en los alumnos que se ve reflejado en la aplicación directa de sus negocios, y posteriormente medida con los indicadores que Inversiones Posiciónate SAC creo para saber la mejora financiera de los emprendedores.

## REFERENCIAS

- Álvarez, P., Federico, J., Kantis, H., Ibarra S. y Meléndez, C. (2016). El ecosistema emprendedor de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Una mirada exploratoria. *Pymes, Innovación y Desarrollo*, (1), 146-174. Argentina. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6353901>
- Alzamora, J., Borda, A., Guerrero, C., Morales, O., y Serida, J. (2018). *Global Entrepreneurship Monitor: Perú 2017-2018*. Perú. Esan
- Arenal, A., Armuña, C., Feijóo, C. y Ramos, S. (2018). *Ecosistemas emprendedores y startups, el nuevo protagonismo de las pequeñas organizaciones*, 85-94. Madrid. Recuperado de <https://bit.ly/2MP7Ihl>
- Baptista, M., Fernández, C y Hernández, R. (2010). Metodología de la investigación. México: Mc Graw Hill
- Basu, A., Casson, M., Yeung, B., y Wadeson, N. (2008). The Oxford Handbook of Entrepreneurship. *International Small Business Journal* 26(6):766-767. Recuperado de <https://doi.org/10.1177/02662426080260060603>
- Bennis, W. (1959). *Leadership theory and administrative behavior: The problem of authority*. USA: Bobbs-Merril. Recuperado de <https://bit.ly/2zzVyAc>
- Bernal, C. (2010). Metodología de la investigación. Colombia: Pearson Education.
- Bonilla, E y Rodríguez, P. (2005). Más allá del dilema de los métodos. Bogotá: Editorial Norma
- Boulloc, P. (1976). *Dirección por objetivos*. España: Editores Técnicos Asociados. Recuperado de <https://bit.ly/2U4TA4>
- Cámara de Comercio de Lima. (2019). Perú. Recuperado de [https://www.camaralima.org.pe/repositorioaps/0/0/par/r879\\_1/informe%20economico.pdf](https://www.camaralima.org.pe/repositorioaps/0/0/par/r879_1/informe%20economico.pdf)
- Camino, R. y Aguilar, A. (2017). Emprendimiento e innovación en Ecuador, análisis de ecosistemas empresariales para la consolidación de pequeñas y medianas empresas. *Revista Innova Research Journal*, 2(9.1), 73-87. Universidad Internacional del Ecuador, Ecuador. Recuperado de <http://revistas.uide.edu.ec/index.php/innova/article/view/504>
- Carhuancho, I., Sicheri, L., Nolazco, F., Guerreo, M., y Casana, K. (2019). *Metodología para la investigación holística*. Ecuador. UIDE.

- Carreño, M.; Coromoto, N.; Mazuera, R.; Cuberos, M. y Vivas, M. (2018). Formación para el emprendimiento en el gobierno electrónico en Países de la Alianza del Pacífico. *Revista Espacios*, 39(16), 32-50. Universidad Simón Bolívar, Colombia. Recuperado de <http://bonga.unisimon.edu.co/handle/20.500.12442/2170>
- Carvalho, L., Gallardo-Vázquez, D. y Nevado, M. (2019). Emprendimiento en la administración local: un estudio empírico de la información contenida en los portales electrónicos de los municipios del Alentejo, región de Portugal. *Innovar*, 29(71), 97-111. Universidad Nacional de Colombia. Recuperado de <http://www.redalyc.org/jatsRepo/818/81859042008/81859042008.pdf>
- Castillo, S. y Peña, E. (2018). *Propuesta de benchmarking para mejorar el liderazgo empresarial en el distrito de San Ignacio, provincia San Ignacio – Departamento Cajamarca, 2018*. (Tesis de postgrado). Perú: Universidad César Vallejo
- Chiavenato, I. (2007). *Introducción a la teoría general de la administración*. México: Mc Graw Hill
- DANE. (2017). Lineamientos básicos de una investigación estadística. Colombia. Recuperado de [https://www.dapboyaca.gov.co/descargas/Plan\\_Estadistico/2017/Lineamientos\\_Investigacion\\_estadistica.pdf](https://www.dapboyaca.gov.co/descargas/Plan_Estadistico/2017/Lineamientos_Investigacion_estadistica.pdf)
- Decenzo, D. y Robbins, S. (2002). *Fundamentos de administración*. México: Pearson
- De Faria, F. (2004). *Desarrollo Organizacional*. México: Limusa
- Drucker, P. (1964). *Managing for results*. USA: Butterworth-Heinemann. Recuperado de <https://www.elsevier.com/books/managing-for-results/drucker/978-0-7506-1907-3>
- Drucker, P. (2005). *La disciplina de la innovación, Harvard Business School*. Recuperado de <http://www.sela.org/media/2366647/r-la-disciplina-de-la-innovacion.pdf>
- Fernández, R.; Rivera y M.; Rosas, C.; (2017). Capacitación empresarial para disminuir la informalidad de los comerciantes del mercado central de Ferreñafe – Perú. *Revista TZHOECOEN*, 9(4), 16-23. Universidad Señor de Sipán, Perú. Recuperado de <http://revistas.uss.edu.pe/index.php/tzh/article/view/711>
- García, O. (2011). La administración por objetivos. *Cuadernos De Administración*, 6(8), 45-60. <https://doi.org/10.25100/cdea.v6i8.324>

- Garzón, M. (2005). *El desarrollo organizacional y el cambio planeado*. Colombia: Centro Editorial Universidad del Rosario
- Gil, M. y Giner, F. (2007). *Cómo crear y hacer funcionar una empresa*. Madrid: Esic. Recuperado de <https://bit.ly/2kvTK7w>
- Gordon, P., Hilton, R. y Welsch, G. (2005). *Presupuestos Planificación y control*. México: Pearson Education
- Granthon, R. (2016). *Capacitación empresarial y trabajo voluntario en el Perú*. Lima: Universidad del Pacífico, Centro de Investigación. Recuperado de <http://hdl.handle.net/11354/1131>
- Guillen Zanón, Ángel, & Ramírez Núñez De Prado, E. (1990). Administración por objetivos. Documentación Administrativa, (223). <https://doi.org/10.24965/da.v0i223.5198>
- Hernández, C. (2011). *Planificación y programación*. Costa Rica: EUNED. Recuperado de <https://bit.ly/2kkYfSs>
- Hidalgo, G., Kamiya, M., y Reyes, M (2014) . *Emprendimientos dinamicos en América Latina. Avances en prácticas y políticas*. Venezuela: CAF. Recuperado de <http://scioteca.caf.com/handle/123456789/371>
- Hidalgo, L.. (2015). La cultura del emprendimiento y su formación. *Revista Estudios del Desarrollo Social: Cuba y América Latina*, 3(2), 1-8. Cuba. Recuperado de <https://docs.google.com/viewerng/viewer?url=http://www.revflacso.uh.cu/index.php/EDS/article/viewFile/84/84>
- Hurtado, J. (2012). Metodología de la investigación. Colombia: Fundación Sypal-Magisterio.
- Keshari, S. (2017). *Fundamentals of entrepreneurship*. Argentina: Siglo XXI Editores. Recuperado de <https://bit.ly/2m20GcQ>
- Larrañaga, G.; Sarmiento, Á. y Velásquez, J. (2016). La importancia de formalizar empresa con potenciales emprendedores de la localidad de Bosa, bajo un entorno de globalización económica y desarrollo social. *Mundo FESC*. 11, 80-90. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5627636>
- Lépiz, C. (2003). *La planificación y la administración como procesos*. Costa Rica: EUNED. Recuperado de <https://bit.ly/2IEqr2Y>
- Martner, G. (2004). *Planificación y presupuestos por programas*. Argentina: Siglo XXI Editores. Recuperado de <https://bit.ly/2m1dzE7>

- Ministerio de la Producción. (2017). Perú.: Recuperado de <http://ogeiee.produce.gob.pe/index.php/shortcode/estadistica-oe/estadisticas-mipyme>
- Mundaca, J.(2018). *Modelo conceptual de desarrollo empresarial para las mypes de la región Lambayeque : caso centro de desarrollo empresarial*. (Tesis de doctorado.). Perú: Universidad Santo Toribio de Mogrovejo. Recuperado de <http://54.165.197.99/handle/20.500.12423/1224>
- Minniti, M. (2012). El emprendimiento y el crecimiento económico de las naciones. *Economía Industrial*, 383, 23-30. Recuperado de <https://www.mincotur.gob.es/Publicaciones/Publicacionesperiodicas/EconomiaIndustrial/RevistaEconomiaIndustrial/383/Mar%C3%ADa%20Minnit.pdf>
- Paroutis, S.; Franco, A. y Papadopoulos, T. (2015). Visual Interactions with Strategy Tools: Producing Strategic Knowledge in Workshops. *British Journal of Management*, 26(1), 48–566. British Academy of Management. Recuperado de <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1111/1467-8551.12081>
- Peña, S. y Zalamea, S. (2015). Articulación de los actores del ecosistema emprendedor como herramienta efectiva para la transición de un proyecto emprendedor a un proyecto comercialmente viable. *Revista de la Facultad de Ciencias Químicas*, 11, 64-69. Universidad de Cuenca, Ecuador. Recuperado de <https://publicaciones.ucuenca.edu.ec/ojs/index.php/quimica/article/view/340>
- Realpe, M. (2018). *Elaboración del proyecto educativo social y empresarial (PESEM) para la cooperativa del departamento del Cauca CODELCAUCA*. (Tesis de Magister). Colombia: Universidad Nacional Abierta y a Distancia. Recuperado de <https://repository.unad.edu.co/handle/10596/21537>
- Reddin, W. (1988). ¿Qué es la Administración por Objetivos? En W. Reddin, *The Output Oriented Organization*. Londres: Gower Aldershot
- Reyes, P. (2005). *Administración por objetivos*. México: Limusa.
- Rodas, J. (2018). *Talleres basados en el negocio y emprendimiento para la creación de Pymes en las egresadas del CETPRO Virgen del Carmen " Villa María del Triunfo " Lima*. (Tesis de Maestría). Perú: Universidad San Pedro. Recuperado de <http://repositorio.usanpedro.edu.pe/handle/USANPEDRO/6424>

- Segura, T. (2018). Proyecto de Innovación en Marca para el Impulso del Emprendimiento Empresarial Local dentro de la Categoría de Turismo de Naturaleza en México. Memorias del Concurso Lasallista, 5(2), 7-16. Universidad La Salle México. Recuperado de <http://revistasinvestigacion.lasalle.mx/index.php/mclidi/article/view/1641>
- Selznick, P. (1953). *TV and the grass roots*. USA: University of California Press. Recuperado de <https://bit.ly/32gmoJT>
- Spilling, O. (1996). The Entrepreneurial System: On Entrepreneurship in the Context of a Mega-event. *Journal of Business Research*, 36 (1), 91-103. Norwegian School of Management, Norway. Recuperado de <https://www.deepdyve.com/lp/elsevier/the-entrepreneurial-system-on-entrepreneurship-in-the-context-of-a-XsYBkfkarN?key=elsevier>
- Tuberquia, E. y Sierra, L. (2017). Innovación en mipymes mediante la implementación de la metodología de innovación abierta, talleres empresariales de innovación y creatividad aplicada “TEICA”. *Revista de investigación en gestión administrativa y ciencias de la información*, 1(1), 9-27. Colombia. Recuperado de <http://revistas.sena.edu.co/index.php/ricga/article/view/1038>
- Weber, M. (1930). *The protestant ethic and the spirit capitalism*. USA: Routledge Classics. Recuperado de <https://bit.ly/2ZpHu6Z>

# ANEXOS

## Anexo 1: Matriz de la investigación

Problema general	Objetivo general	Categoría 1: Planificación	
		Sub categorías	Indicadores
¿Cómo mejorar los programas de ecosistema emprendedor de Inversiones Posiciónate SAC 2019?	Proponer estrategias para mejorar la planificación los programas de ecosistema emprendedor de Inversiones Posiciónate SAC 2019	Objetivo	1. Comunicación
			2. Interacción
		Estrategia	3. Documentación
			4. Compatibilidad
			5. Comunicación
			6. Adaptabilidad
		Temporalidad	7. Comunicación
			8. Interacción
<b>Problemas específicos</b>	<b>Objetivos específicos</b>		
Falta de una plataforma digital propia	Fortalecer los programas de ecosistema emprendedor digitales		
Un tercio de los alumnos no aplican lo aprendido en sus emprendimientos	Mejorar los documentos para que los alumnos puedan personalizarlo a sus emprendimientos		
Se debe analizar el perfil de los alumnos	Realizar un manual para la mejora del servicio antes, durante y después de los programas de ecosistema emprendedor		

<b>Tipo, nivel y método</b>	<b>Técnicas e instrumentos</b>	<b>Procedimiento y análisis de datos</b>
<p>Sintagma: Holístico</p> <p>Tipo: proyectivo</p> <p>Nivel: comprensiva</p> <p>Método: inductivo-deductivo</p>	<p>Técnicas: Encuesta y entrevista</p> <p>Instrumentos: Cuestionario y guía de entrevista</p>	<p>Procedimiento: Fuentes bibliográficas y trabajo de campo</p> <p>Análisis de datos: Excel y Atlas.ti</p>

## Anexo 2: Evidencias de la propuesta



*Los alumnos destacados participa en las ferias*



Desarrollando el seminario de finanzas para emprendedores



"Año de la lucha contra la corrupción e impunidad"



Comas, 07 de agosto de 2019

**CARTA N° 057-2019 –SGPSDYO-GDH/MC**

**INVERSIONES POSICIONATE SAC**

RUC: 202604900698

Av. General Pablo Clement N° 1677

**Presente.-**

De nuestra especial consideración:

Tengo el agrado de dirigirme a usted para saludarle en nombre del Señor Alcalde de la Municipalidad Distrital de Comas, Dr. Raúl Díaz Pérez y el mío propio, asimismo manifestarle lo siguiente:

La Sub Gerencia de Promoción Social, DEMUNA y OMAPED, Órgano dependiente de la Gerencia de Desarrollo Humano, a través del área del Centro Integral del Adulto Mayor - CIAM viene trabajando arduamente para el bienestar físico, social, político y económico de las personas adulto mayores del distrito de Comas. Realizando actividades, eventos y talleres en beneficios de ellos.

Es así que por ser un aliado estratégico muy importante para nosotros y contribuyendo al bienestar de las personas con discapacidad. Vemos apropiado agradecerle de manera formal por su contribución y exposición en el "Tercer Taller de Sensibilización y Autoestima de las personas adultas mayores del Distrito de Comas" realizado el día martes 23 de agosto de 2019 en el horario de 9:00 a.m. a 11:00 a.m.

Sin otro particular, aprovecho la oportunidad para expresarle los sentimientos de mi especial consideración y estima personal

Atentamente,

MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE COMAS  
GERENCIA DE DESARROLLO HUMANO  
SUBGERENCIA DE PROMOCIÓN SOCIAL  
DEMUNA y OMAPED  
Lic: VICTOR ROSALDO LAPA PILLACA  
SUBGERENTE (C)

Cari/VRLP

Av. 22 de agosto cdra. 9 Urb. Santa Luzmila, Distrito de Comas – Centro Cívico Municipal  
Teléfono: 5427607- Anexo 296

**Carta de la Municipalidad Distrital de Comas revelando la satisfacción por los avances de la propuesta**



# CONSTANCIA

OTORGADA A

*Raúl De La Cruz Tang*

Por su destacada participación en los talleres de capacitación en la “Escuela de Emprendimiento”, organizado por el Programa Emprende Miraflores en los meses de agosto a noviembre de 2019.

Miraflores, diciembre 2019.



**LUIS MOLINA ARLES**  
Alcalde

Certificado de la Municipalidad Distrital de Miraflores revelando la satisfacción por los avances de la propuesta

**Anexo 3: Artículo de investigación**



**Universidad  
Norbert Wiener**

**FACULTAD DE INGENIERÍA Y NEGOCIOS  
ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE NEGOCIOS Y COMPETITIVIDAD**

**Gestión de procesos para la planificación de los programas de ecosistema  
emprendedor de Inversiones Posiciónate SAC Lima 2019**

**Para optar el título profesional de Licenciado en Administración y Negocios  
Internacionales**

**AUTOR**

Br. De la Cruz Tang, Raúl Eduardo

ceo2021@e-quipu.pe

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN DE LA UNIVERSIDAD**

Economía, Empresas y Salud

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN ESPECÍFICA DE LA UNIVERSIDAD**

**Sistema de calidad**

**LIMA - PERÚ**

**2019**

## **Resumen**

La presente investigación, se realizó en la sede principal de Pueblo Libre de Inversiones Posicónate SAC, la empresa realizaba programas de ecosistema emprendedor en conjunto con 3 gobiernos locales, sin embargo, se encontraba con problemas latentes en la planificación limitando el crecimiento de la compañía. Por estas circunstancias, se planteó como objetivo principal la aplicación de la gestión de procesos.

Se empleó el método de investigación holística porque permite el desarrollo de un análisis integral usando el enfoque cuantitativo y cualitativo, para luego realizar un comparativo de información nombrado diagnóstico final.

Se planteó como solución fortalecer los programas de ecosistema emprendedor digitales, mejorar los documentos para que los alumnos puedan personalizarlo a sus emprendimientos y realizar un manual para la mejora del servicio antes, durante y después de los programas de ecosistema emprendedor.

Palabras clave: planificación, ecosistema emprendedor, gestión de procesos

## **Abstract**

The present investigation was made in the principal Pueblo Libre`s headquarters of Inversiones Posicónate SAC, the company performed programs of entrepreneurial system together with 3 local governments; nevertheless, it had problems in the planning limiting the grow of the company. For these circumstances, the main objective is the planning of the managing for results.

It was employ the method of holistic investigation because it allow the development of a integral analysis is using the quantitative and qualitative focus, then perform a comparative of information called final diagnosis.

In consequences, the solutions was development of course curriculum, strategies to focus on the knowlege of students and design a financial book in order to know how the finacial reality of students and can grow 8% annual. In synthesis, it was propose apply the managing for results to the planning of the programs of entrepreneurial system of Inversiones Posicónate SAC solving the problems identified.. In synthesis, it was propose apply the managing for results to the planning of the programs of entrepreneurial system of Inversiones Posicónate SAC solving the problems identified.

Key words: planning, entrepreneurial system and process managment

## I. Introducción

En la región Latam se encuentran muchas mipymes con potencial de crecimiento debido a los excelentes recursos naturales que existen y el alto grado de nivel de personas con deseos de emprender. Sin embargo, uno de sus más grandes errores es la contratación de personal no cualificado, lo cual afecta la consolidación de las empresas en el largo plazo, debido a que desconocen los procesos de innovación. La cual es en nuestros tiempos de carácter obligatorio por la competencia con empresas extranjeras a causa de la globalización, incluso en algunos casos no se necesitan establecer físicamente en el país gracias al internet. Mayormente las pymes no innovan porque creen en el paradigma de que esta actividad requiere enorme presupuesto, sin embargo, está demostrado que se puede realizar bajo la modalidad de innovación frugal, tales como las mejoras en los procesos por ejemplo un plan para la reducción de tiempos.

Por estas razones, se están creando más programas enfocados en el desarrollo del ecosistema emprendedor tanto presenciales como digitales, por iniciativas de los gobiernos de la Alianza del Pacífico para reducir la brecha de mipymes que fracasan a consecuencia de su no adaptabilidad al mercado. Por ejemplo, en Colombia desarrollaron las plataformas Empresario Digital y el Servicio Nacional de Aprendizaje, los cuales permiten formar emprendedores acordes a la economía digital sin importar su nivel educativo o ubicación. Y en el caso de México se observan el Instituto Nacional del Emprendedor y Punto México Conectado. (Tuberquia y Sierra, 2017; Camino y Aguilar, 2017; Carreño, Coromoto, Mazuera, Cuberos y Vivas, 2018)

En el Perú existen más de 7 millones de empresas informales, las cuales son aproximadamente el 75% del total de empresas en el país. Son un número agobiante para el desarrollo adecuado del ecosistema emprendedor, porque se encontrarían a merced de créditos informales, desventajas en la escalabilidad de mercado y falta de protección judicial. Cuando se indaga a los dueños de los

negocios el 49% solo manifestaba que no era necesario un proceso de formalización, un 33% que todavía se encontraban en una fase muy temprana para tomar esa responsabilidad y un 12% que dicho emprendimiento solo era una actividad eventual. Además de que, al no generar recaudación al fisco, se obliga a la minoría de emprendimientos formales a tener toda la carga tributaria, lo que tampoco favorece al ecosistema emprendedor peruano.

Y en el sector formal del Perú el 99.5% de empresas siguen siendo mipymes, eso es consecuencia de que solo el 7.4% de peruanos logran poseer negocios establecidos, es decir aquellos que superaron los 3.5 años. Por eso hay menos posibilidades de que el país obtenga grandes empresas en el largo plazo. Aunque, al tener un gran índice de espíritu emprendedor contando con un 24.6% de peruanos con negocios en edad temprana, es lo que da inicio al eterno círculo vicioso de tener una absoluta mayoría de mipymes en el mercado. Solo se observó avances plausibles en el desarrollo del ecosistema emprendedor en materia del crecimiento de la innovación, ya que 77 de cada 100 empresas manufactureras realizaron alguna innovación, incluso del total de dichas compañías un 58.4% son pequeñas empresas. En síntesis, los emprendedores peruanos necesitan de programas que puedan fortalecer el ecosistema emprendedor destacando como propuesta principal por los autores del GEM PERÚ 2017-2018 la creación de una ley del emprendimiento (Cámara de Comercio de Lima, 2019; Fernández, Rivera y Rosas, 2017; Alzamora, Borda, Guerrero, Morales y Serida, 2018; Ministerio de la Producción, 2017).

En la empresa Inversiones Posiciónate SAC ha concretado diversos programas de ecosistema emprendedor en conjunto con 3 gobiernos locales. No obstante, no se está destinando un eficaz presupuesto al personal y a la mejora de los procesos internos. Del mismo modo, se está manifestando una rivalidad entre la oficina principal y la sucursal de Lima Norte, es decir en lugar de realizar una división del trabajo ambas oficinas se encuentran en una riña por el protagonismo, incluso tomando

decisiones pésimas como por ejemplo los encargados de Lima Norte organizan directamente los programas de ecosistema emprendedor en Miraflores, cuando sería mucho más factible que se delegue eso a la oficina principal por su cercanía a ese distrito. Por ese motivo tenemos una baja productividad, haciendo que solo algunos fundadores y trabajadores concentren toda la responsabilidad en la ejecución de los programas de ecosistema emprendedor. En síntesis, no se tiene una adecuada planificación para realizar los programas con la máxima eficiencia, así que es tarea de Inversiones Posiciónate SAC velar por el futuro de los alumnos emprendedores inscritos.

Estudios realizados en Europa reflejan que en Portugal existe un bajo índice de divulgación en los programas de emprendimiento, siendo solo el de 22.25% en los gobiernos locales de Alentejo y que únicamente el 10% de los municipios contienen una declaración del máximo responsable acerca de la importancia del espíritu empresarial y desarrollo económico local. Y por la realidad del Reino Unido concluyen que taller exitoso dependerá de crear los medios adecuados para fomentar la interacción entre sus participantes, ya que ellos mismo iniciarán debates en los cuales compartirán información e incluso la posible creación de nuevos conocimientos, es por eso que este tipo de metodología es crucial para abordar los principales temas de una organización.

Mientras en las investigaciones de la región Latam se observó que en Colombia se manifiesta la importancia de los medios digitales en el desarrollo de los programas de ecosistema emprendedor, ya que los resultados del estudio reflejan el 37% prefiere acogerse a la libre disponibilidad en sus horarios que solo ofrece la modalidad del sistema de capacitación virtual. Por otro lado, aunque la transferencia de conocimientos en los programas de ecosistema emprendedor fue un éxito, al observar los perfiles de visión empresarial solo algunas asistentes tienen posibilidades de gestionar mejor sus empresas

porque tienen claro cuáles son sus objetivos. Y solo una de ellas cumple con las expectativas de generar un negocio sostenible en el largo plazo. En el caso de México se demostró que la consultoría influye con cambios positivos al desarrollo local de la comunidad de Jalcomulco que venía pasando una guerra de precios en sus servicios relacionados al ecoturismo. Por ende, se realizaron iniciativas en la capacidad de gestión y consolidación de marca para poder reajustar el valor de la oferta, y sobre todo que esta estrategia tenga aceptación porque si solo si hay mejoras en la calidad de los servicios se puede tomar dicha decisión. (Carvalho, Gallardo-Vázquez y Nevado, 2019; Franco, Papadopoulos y Paroutis, 2015; Larrañaga, Sarmiento y Velásquez, 2016; Realpe, 2018; Segura, 2018)

Investigaciones realizadas en el Perú verifican que la mayoría de las organizaciones carece de planificación, lo que explica porque han tenido un crecimiento paulatino. Por ese motivo en Ferreñafe se observó que solo el 42.75% de los comerciantes eran formales y que solo un 12% tenía nociones sobre el proceso de formalización de empresas, pero como resultado de los programas de ecosistema emprendedor el 98% de los emprendedores informales ya dominaban en proceso de formalización. Así mismo, se determinó que el secreto de los empresarios que se encuentran en las etapas de “establecidos” (entre 1 y 3.5 años) y los “consolidados” (Mayor a 3.5 años) es que todos tenían experiencia previa en el rubro de su negocio como ex trabajadores. En otras palabras, teniendo experiencia en el sector ellos pueden desarrollar estrategias que mejoren la productividad. Y en la provincia de San Ignacio se percibió solo 47.8% de los emprendedores se encuentran en cooperación. Por ese motivo se propone el desarrollo de benchmarking con el objetivo de mejorar el liderazgo empresarial. Así como, un programa de intercambios empresariales en los trabajadores, lo que fomentaría el desarrollo de la cooperación entre las empresas del distrito.

Finalmente, en Lima se obtuvo el análisis del gobierno corporativo de las 9 organizaciones

consiguiendo métricas para hacer seguimiento al desarrollo de las pymes, las cuales consisten observar desde el enfoque cuantitativo (N.º pymes en incrementar sus ventas) y cualitativo (observación de las mejoras de procesos en las pymes). Por otro lado, en otra investigación se evidencio en el primer test solo un 36% manifiesta la importancia de “la planificación de los talleres sobre negocio y emprendimiento”. No obstante, tiempo después el 56% ya reconocía lo importante que son las capacitaciones. permite la creación de pymes por parte de las egresadas, y los procesos de mejora de gestión en los emprendimientos que ya se encontraban funcionando (Castillo y Peña, 2018; Fernández, Rivera y Rosa, 2017; Granthon, 2016; Mundaca, 2018; Rodas, 2018)

La teoría neoclásica de la administración avalada por Drucker, Newman, Reyes, Bouloc, Decenzo y Robbins sustentan en la importancia de definir los objetivos de la organización. Así como una adecuada planificación para poder alcanzar estas metas es necesario descentralizar el poder en los departamentos. Ya que solo con esta estrategia podemos crear una organización eficiente. Sin embargo, antes de plantear cualquier meta se debe realizar un análisis interno y externo de forma obligatoria. En consecuencia, la teoría neoclásica permitirá la planificación audiovisual, consultoría y de trabajo, ya que se aplica en relación a empoderamiento y descentralización, dando como responsables al Gerente Audiovisual y Gerente de Consultoría el libre albedrío para generar cambios en la organización, ya que son los idóneos para dichas actividades y solo comunicar resultados o cambios en las políticas a la alta dirección de Inversiones Posiciónate SAC. También establecer como prioridad el desarrollo de una plataforma virtual que permita mejorar los programas de ecosistema emprendedor (Drucker, 1964; Reyes, 2005; Bouloc, 1976; Decenzo y Robbins, 2002; Chiavenato, 2007)

La Teoría Burocrática de la Administración avalada por Weber, Selznick, Merton, Etzioni,

Gerth y Wright señalaron la importancia de que las decisiones en la organización sean lo más racionales posibles, ignorando cualquier interés personal. Es por eso que tomando como base a la racionalidad burocrática, la cual está ligada a la búsqueda de eficiencia se toma la decisión de lanzar la plataforma virtual para seguir con las capacitaciones en modalidad 100% virtual y semipresencial, ya que se optimizarían los recursos de la empresa generando una mayor rentabilidad y se da la oportunidad a los alumnos de poder flexibilizar su aprendizaje según sus horarios. Así mismo, se instaurará un manual enfocado en el análisis de los alumnos para ofertar un mejor programa de ecosistema emprendedor, y no solo guiándose de pensamientos personales en la elección de temas o metodología, es decir todo una serie de procesos determinados en la determinación de perfiles de los alumnos, estas actividades serán comandadas por la Gerencia de Consultoría porque guiándonos de la esencia de la teoría se debe descentralizar las decisiones para generar una organización eficiente en analogía al gobierno federal de los Estados Unidos de América. (Weber, 1930; Selznick, 1953; Chiavenato, 2007)

La teoría del desarrollo organizacional avalada por Bennis, Lippitt, De Faria, Lawrence, Lorsch y Greiner analizaron la importancia de la consolidación del liderazgo en las organizaciones con la finalidad de conseguir sus objetivos eficazmente. Debido a que producto de una positiva interacción humana influye en el adecuado funcionamiento de los procesos organizacionales y el desarrollo de una cultura de innovación. Por eso se capacitó a los jefes del grupo audiovisual y de consultoría otorgándoles libre albedrío para fortalecer los programas de ecosistema emprendedor, ya que según la presente teoría al ser ellos los que se encuentran interactuando en la compañía y frente al medio ambiente son los más aptos en proponer las innovaciones respectivas. Así mismo, este medio ambiente que influye de forma directa e indirecta, en el caso de los programas de ecosistema emprendedor, se observó cómo los principales

stakeholders: los gobiernos locales, los consultores de negocio de Inversiones Posiciónate SAC, los trabajadores, los alumnos emprendedores y las otras empresas que también participan en dichos programas de ecosistema emprendedor (Bennis, 1959; Garzón, 2005; De Faria, 2004; Chiavenato, 2007)

## II. Método

El sintagma holístico de la investigación es permite analizar el problema desde diferentes definiciones como los modelos epistémicos y paradigmáticos en forma integral, y así ver cuánto afecta en toda la organización (Hurtado, 2012).

El enfoque mixto es la suma sinérgica entre los enfoque cuantitativos y cualitativos. Por eso permiten analizar los procesos de forma conjunta y de forma integral (Baptista, Fernández y Hernández, 2010).

La investigación del tipo proyectiva está enfocada en el desarrollo de propuestas para resolver problemáticas específicas (Hurtado, 2012).

El nivel tiene una relación directamente proporcional con la meta de la investigación, por ese motivo su grado será definido por el involucramiento del investigador y campo de estudio (Hurtado, 2012).

El diseño no experimental es aquella investigación donde no se busca la correlación entre una variable independiente y variables dependientes. Por eso solo se observa el contexto natural de los fenómenos con la finalidad de poder analizarlos (Baptista, Fernández y Hernández, 2010).

El método inductivo-deductivo hacemos la suma sinérgica entre obtener inferencias a través de lo particular a lo general. Del mismo modo, tomamos en cuenta los hechos generales a los particulares (Bernal, 2010).

## III. Resultados

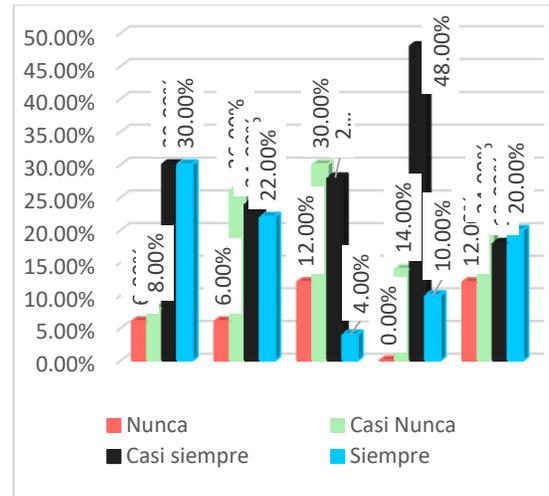


Figura 1. Frecuencias y porcentajes de los ítems correspondientes a la sub categoría objetivo

En la tabla 1 y figura 1 prevalece el valor “casi siempre” en las preguntas 1 y 4. por otro lado predomina el valor “casi nunca” en las preguntas 2 y 3. Entonces infiere que en los programas de ecosistema emprendedor cumple sus objetivos, a excepción de los transmitidos en medios digitales, los cuales no se obtiene mucha participación.

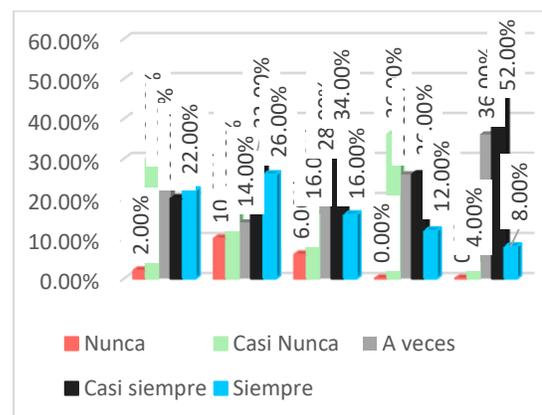


Figura 2. Frecuencias y porcentajes de los ítems correspondientes a la sub categoría estrategia

En la tabla 2 y figura 2 observamos el valor “casi siempre” en las preguntas 7, 8 y 10. sin embargo, prevalece el valor “casi nunca” en las preguntas 6 y 9. Por esa razón deducimos que las estrategias planteadas tienen aceptación de los alumnos, pero aún hay deficiencias en que en paralelo participen en los programas transmitidos en medios digitales.

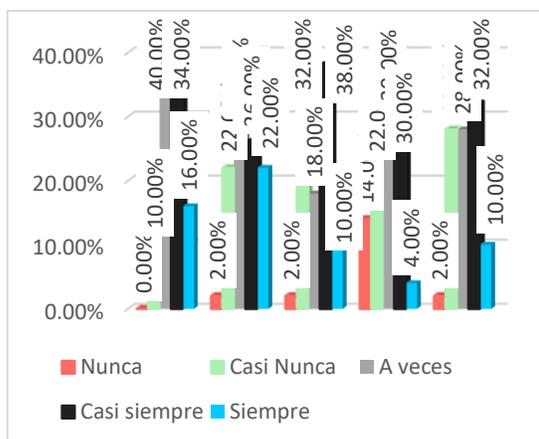


Figura 3. Frecuencias y porcentajes de los ítems correspondientes a la sub categoría temporalidad

En la tabla 3 y figura 3 prevalece el valor “a veces” en las preguntas 11, 12 y 14. Así mismo, predomina el valor “casi siempre” en las preguntas 13 y 15. Entonces podemos inferir que los tiempos asignados a los programas tienen una mediana aceptación.

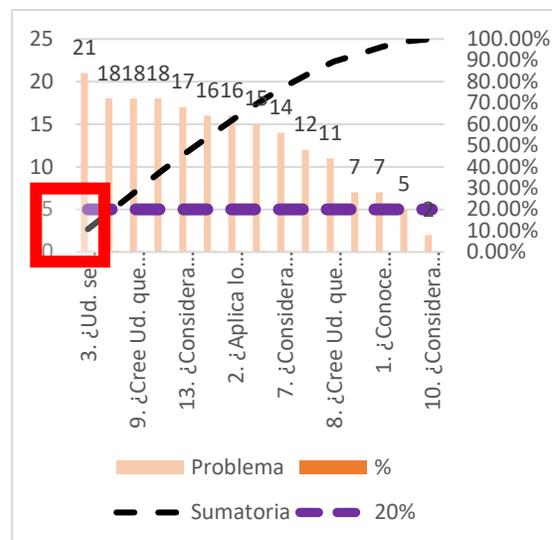


Figura 4. Pareto de la categoría planificación de Inversiones Posiciónate SAC 2019

Se analizó los datos en el diagrama de Pareto de la tabla 4 y figura 4 se obtuvo que la pregunta “3. ¿Ud. se conecta a los programas de ecosistema emprendedor mostrados a través de los medios digitales?”, perteneciente a la subcategoría objetivo, es uno de los puntos críticos. Podemos inferir que los emprendedores tienen una baja participación en los programas organizados en medios digitales. El segundo punto crítico es la pregunta “5. ¿Entiende los programas de ecosistema emprendedor presenciales transmitidos en los medios digitales?”, perteneciente a la sub categoría objetivo, por ende, las pocas personas que se concentran a los programas digitales se les dificulta el aprendizaje.

### Diagnostico

En la subcategoría objetivo se observa que los datos brindados por el análisis cuantitativo aseguran que los programas de ecosistema emprendedor funcionan de forma correcta. Ya que los alumnos afirman que entienden las clases, aunque todavía un tercio de alumnos no aplican lo aprendido en sus emprendimientos. Sin embargo, la participación en los

programas de ecosistema emprendedor virtuales es muy inferior a los presenciales. Asimismo, se examina que los puntos críticos de la encuesta son las preguntas 3 y 5 relacionadas a la participación y entendimiento de los programas digitales respectivamente. En segundo lugar, de los datos brindados por el análisis cualitativo informan que los entrevistados 2 y 3 corroboran lo mencionado previamente en las encuestas, porque consideran que los conocimientos adquiridos y la participación de los alumnos es latente. Por el contrario, el entrevistado 1 hace énfasis que no todos los alumnos van a interactuar de la misma forma, lo que podría explicar porque existía una baja participación en los programas virtuales, por ende, se concluyó que existe una inadecuada promoción de los programas de ecosistema emprendedor en medios digitales

En la subcategoría estrategia se observa que los datos brindados por el análisis cuantitativo aseguran que los alumnos se encuentran contentos con los programas de ecosistema emprendedor, ya que manifiestan que los temas son acordes a sus necesidades, se promueven de forma adecuada y la metodología usada es entendible. Sin embargo, consideran que se reparte documentación física en pocas ocasiones que apoye el desarrollo de la clase, y que los programas digitales no se promueven idóneamente. En segundo lugar, de los datos brindados por el análisis cualitativo informan que los entrevistados 1 y 2 consideran que los temas expuestos son acordes a las necesidades de aprendizaje de los alumnos, divergiendo un poco con los resultados cuantitativos donde el 10% de los alumnos manifestaba lo contrario, es decir se debe revisar la elección de los temas en relación a las necesidades de los alumnos. En el caso la promoción de los programas de ecosistema emprendedor el 34% de los alumnos creen funciona correctamente coincidiendo con la opinión de los entrevistados los cuales dicen que funciona espléndido incluso pueden optar por clases

grabadas si es que faltan. Del mismo modo, la opinión de los entrevistados 1, 2 y 3 refuerza los resultados de la encuesta en cuanto a la aprobación de la metodología usada con un 52% de aprobación en los alumnos, ya que los entrevistado manifiestan una absoluta aceptación por la aplicación de las dinámicas para fomentar el trabajo en equipo y poner en práctica los conocimientos. Aunque, los entrevistados 1, 2 y 3 argumentan que se ha sido previamente testeada, diverge un poco de la percepción de los alumnos en materia de documentación física. Y también los entrevistados 1 y 2 tienen una posición un poco contraria a los alumnos de acuerdo a los programas de ecosistema empresarial virtuales, ya que consideran que es una alternativa cuando los alumnos faltan a clases. Solo el entrevistado 3 reconoce que los programas de ecosistema emprendedor presenciales tienen una mayor participación que los digitales.

En la subcategoría estrategia se observa que el dato brindado por el análisis cuantitativo considera que los tiempos asignados a los programas de ecosistema emprendedor no son suficientes, y es igual en cuanto a la percepción sobre la cantidad de programas transmitidos en medios digitales ofrecidos, los cuales tampoco serían suficientes. Por otro lado, cuando se menciona a los tiempos que duran los módulos de los temas, pero aún falta fortalecer el seguimiento del aprendizaje en los alumnos, ya que el 28% cree que casi nunca lo hay. En segundo lugar, de los datos brindados por el análisis cualitativo informan que los entrevistados 1 y 2 manifiestan un total agrado a los tiempos asignados actuales, lo cual contradice la opinión de los alumnos. Cabe mencionar que el entrevistado 3 tiene un punto de vista más equilibrado porque si bien considera que los tiempos asignados están trayendo resultados positivos, cree que aún se pueden realizar mejoras para garantizar la eficacia y eficiencia. Y en relación al seguimiento que se realiza los entrevistados 1, 2 y 3 aunque tengan estilos diferentes

consideran que, si se hace un adecuado seguimiento, coincidiendo con la opinión de la mayoría de los alumnos. Finalmente, los entrevistados 2 y 3 permitieron conocer la categoría emergente la cual llamaremos “plataforma digital”, porque tiene como finalidad incrementar la participación en los programas de ecosistema emprendedor virtuales y fortalecer el seguimiento de aprendizaje

#### IV. Discusión

En el presente estudio titulado gestión de procesos para la planificación de Inversiones Posiciónate SAC se concluyó la etapa de investigación exitosamente, luego se procedió a realizar la fase de propuesta alcanzando los objetivos planteados.

Inversiones Posiciónate SAC se encuentra en el rubro de las capacitaciones con una trayectoria respetable y organiza diversos programas de ecosistema emprendedor en alianza con varios gobiernos locales. Por el contrario, se observó problemas en la planificación lo cual afectaba el rendimiento de un tercio de los alumnos.

Se obtuvieron los resultados a través del trabajo de campo permitiendo interpretarlos obteniendo el análisis cuantitativo, el diagrama de Pareto que permitió conocer los puntos críticos, también se consiguió el análisis cualitativo, posteriormente se hizo la triangulación para hallar el diagnóstico final. En el diagnóstico final se encontró congruencia entre el análisis cuantitativo y cualitativo permitiendo conocer que los problemas más relevantes eran: debilidades en la estructura de los módulos, es decir en un mes puede realizarse clases de finanzas y al siguiente de marketing sin comprometerse en una continuidad en la enseñanza. En consecuencia, un tercio de los alumnos no conseguía aplicar lo aprendido en clase por lo que se requiere mejorar los procesos de seguimiento. Finalmente, no se conocía realmente el impacto en los emprendimientos de los alumnos porque no se

medía el progreso de la rentabilidad de los alumnos de principio a fin.

Se compararon los resultados obtenidos con los antecedentes nacionales e internacionales, en donde Nevado, Gallardo-Vázquez, y Carvalho (2019) investigaron la información que se muestra en los sitios web gubernamentales del municipio de Alentejo en Portugal, obteniendo como resultado que la divulgación media de 22.25% sobre los programas de emprendimiento y que el 10% de los municipios tienen un backup sobre los objetivos y resultados de los programas. En comparación con la investigación a Inversiones Posiciónate SAC se encontró que 36% de los alumnos casi nunca tenía conocimiento de cuando se organizaban programas de ecosistema emprendedor en medios digitales. Por ende, se observó similitudes que ambos casos deben reforzar los índices de divulgación de sus programas de ecosistema emprendedor.

Realpe (2018) manifiesta la importancia de los medios digitales en el desarrollo de los programas de ecosistema emprendedor, ya que los resultados del estudio reflejan el 37% prefiere acogerse a la libre disponibilidad en sus horarios que solo ofrece la modalidad del sistema de capacitación virtual. Se coteja con los resultados de la investigación de Inversiones Posiciónate SAC observando que el 14% de los alumnos emprendedores consideran que no existen suficientes programas de ecosistema emprendedor transmitidos en medios digitales, mención que fue crucial para incluir dentro de la propuesta general el fortalecimiento de los programas con ayuda de una plataforma digital propia. Para finalizar, se ven las similitudes en los dos casos porque sus participantes piden que se incrementen los programas de ecosistema emprendedor digitales.

Paroutis, Franco y Papadopoulos (2015) demostraron que un taller exitoso dependerá de crear los medios adecuados para fomentar la interacción entre sus participantes, ya que ellos mismos iniciarán debates en los cuales compartirán información e incluso la posible creación de nuevos conocimientos, es por eso

que este tipo de metodología es crucial para abordar los principales temas de una organización. Se comparó con los resultados de la investigación de Inversiones Posiciónate SAC, la cual mostró en el análisis cualitativo que el método más eficaz para lograr una interacción adecuada entre los alumnos es encontrar a los líderes del grupo, y luego involucrarlos para que apoyen con la retroalimentación. Por consiguiente, ambas investigaciones sustentaron la importancia debida que requiere que los programas de ecosistema emprendedor interactúen entre sí, para así consolidar el conocimiento colectivo.

Fernández, Rivera y Rosa (2017) evidenciaron solo un 12% de los comerciantes del mercado de Ferreñafe tenía nociones sobre el proceso de formalización de empresas, pero al finalizar las capacitaciones el 98% de los emprendedores informales ya dominaban en proceso de formalización. Se cotejo con los resultados de la investigación de Inversiones Posiciónate SAC el 48% de los alumnos casi siempre entienden los programas de ecosistema emprendedor y el 10% siempre los entiende. En resumidas palabras, la primera investigación obtuvo mejores resultados, sin embargo, solo se manifestaban en un solo tema en específico frente a Inversiones Posiciónate SAC que desarrollo diversos módulos con distintos temas.

Rodas (2018) señaló que la percepción de las alumnas egresadas del CETPRO “Virgen del Carmen” cambio al finalizar el taller, ya que en el primer test solo un 36% manifestaba la importancia de “la planificación de los talleres sobre negocio y emprendimiento”. No obstante, después el 56% ya reconocía lo importante que son las capacitaciones. Se comparó con la investigación a Inversiones Posiciónate SAC encontrando en el análisis cualitativo que la mayor finalidad de los programas es la transferencia de conocimientos, y en el análisis cuantitativo observamos que el 48% considera que esta entendiendo los programas de ecosistema emprendedor. Por ese consiguiente, se observan similitudes en los resultados ya que los emprendedores reconocen la importancia

de capacitarse y por eso Inversiones Posiciónate SAC organiza dichos programas.

Mundaca (2018) considera que el secreto de los empresarios que se encuentran en las etapas de “establecidos” (entre 1 y 3.5 años) y los “consolidados” (Mayor a 3.5 años) es que todos tenían experiencia previa en el rubro de su negocio como ex trabajadores. En otras palabras, teniendo experiencia en el sector ellos pueden desarrollar estrategias que mejoren la productividad. En comparación con la investigación a Inversiones Posiciónate SAC se reveló en el análisis cualitativo las ventajas de que los alumnos de los programas sean emprendedores, por ese motivo fueron más sencillos la ejecución del desarrollo de los temas planteados. De ahí que se complemente lo planteado con Mundaca reforzando el postulado que los emprendedores con experiencia previa tienen más posibilidades de consolidar sus negocios.

## Referencias

- Álvarez, P., Federico, J., Kantis, H., Ibarra S. y Meléndez, C. (2016). El ecosistema emprendedor de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Una mirada exploratoria. *Pymes, Innovación y Desarrollo*, (1), 146-174. Argentina.
- Alzamora, J., Borda, A., Guerrero, C., Morales, O., y Serida, J. (2018). *Global Entrepreneurship Monitor: Perú 2017-2018*. Perú. Esan
- Arenal, A., Armuña, C., Feijóo, C. y Ramos, S. (2018). Ecosistemas emprendedores y startups, el nuevo protagonismo de las pequeñas organizaciones, 85-94. Madrid.
- Baptista, M., Fernández, C y Hernández, R. (2010). *Metodología de la investigación*. México: Mc Graw Hill
- Basu, A., Casson, M., Yeung, B., y Wadson, N. (2008). *The Oxford Handbook of Entrepreneurship*. *International Small Business Journal* 26(6):766-767.

- Bennis, W. (1959). Leadership theory and administrative behavior: The problem of authority. USA: Bobbs-Merril.
- Bernal, C. (2010). Metodología de la investigación. Colombia: Pearson Education.
- Bonilla, E y Rodríguez, P. (2005). Más allá del dilema de los métodos. Bogota: Editorial Norma
- Bouloc, P. (1976). Dirección por objetivos. España: Editores Técnicos Asociados.
- Cámara de Comercio de Lima. (2019). Perú.
- Camino, R. y Aguilar, A. (2017). Emprendimiento e innovación en Ecuador, análisis de ecosistemas empresariales para la consolidación de pequeñas y medianas empresas. Revista Innova Research Journal, 2(9.1), 73-87. Universidad Internacional del Ecuador, Ecuador.
- Carhuancho, I., Sicheri, L., Nolazco, F., Guerreo, M., y Casana, K. (2019). Metodología para la investigación holística. Ecuador. UIDE.
- Carreño, M.; Coromoto, N.; Mazuera, R.; Cuberos, M. y Vivas, M. (2018). Formación para el emprendimiento en el gobierno electrónico en Países de la Alianza del Pacífico. Revista Espacios, 39(16), 32-50. Universidad Simón Bolívar, Colombia.
- Carvalho, L., Gallardo-Vázquez, D. y Nevado, M. (2019). Emprendimiento en la administración local: un estudio empírico de la información contenida en los portales electrónicos de los municipios del Alentejo, región de Portugal. Innovar, 29(71), 97-111. Universidad Nacional de Colombia.
- Castillo, S. y Peña, E. (2018). Propuesta de benchmarking para mejorar el liderazgo empresarial en el distrito de San Ignacio, provincia San Ignacio – Departamento Cajamarca, 2018. (Tesis de postgrado). Perú: Universidad César Vallejo
- Chiavenato, I. (2007). Introducción a la teoría general de la administración. México: Mc Graw Hill
- DANE. (2017). Lineamientos básicos de una investigación estadística. Colombia.
- Decenzo, D. y Robbins, S. (2002). Fundamentos de administración. México: Pearson
- De Faria, F. (2004). Desarrollo Organizacional. México: Limusa
- Drucker, P. (1964). Managing for results. USA: Butterworth-Heinemann.
- Drucker, P. (2005). La disciplina de la innovación, Harvard Business School.
- Fernández, R.; Rivera y M.; Rosas, C.; (2017). Capacitación empresarial para disminuir la informalidad de los comerciantes del mercado central de Ferreñafe – Perú. Revista TZHOECOEN, 9(4), 16-23. Universidad Señor de Sipán, Perú.
- García, O. (2011). La administración por objetivos. Cuadernos De Administración, 6(8), 45-60.
- Garzón, M. (2005). El desarrollo organizacional y el cambio planeado. Colombia: Centro Editorial Universidad del Rosario
- Gil, M. y Giner, F. (2007). Cómo crear y hacer funcionar una empresa. Madrid: Esic.
- Gordon, P., Hilton, R. y Welsch, G. (2005). Presupuestos Planificación y control. México: Pearson Education
- Granthon, R. (2016). Capacitación empresarial y trabajo voluntario en el Perú. Lima: Universidad del Pacífico, Centro de Investigación.
- Guillen Zanón, Ángel, & Ramírez Núñez De Prado, E. (1990). Administración por objetivos. Documentación Administrativa, (223).
- Hernández, C. (2011). Planificación y programación. Costa Rica: EUNED.
- Hidalgo, G., Kamiya, M., y Reyes, M (2014) . Emprendimientos dinámicos en América Latina. Avances en prácticas y políticas. Venezuela: CAF.

- Hidalgo, L.. (2015). La cultura del emprendimiento y su formación. *Revista Estudios del Desarrollo Social: Cuba y América Latina*, 3(2), 1-8. Cuba.
- Hurtado, J. (2012). Metodología de la investigación. Colombia: Fundación Sypal-Magisterio.
- Keshari, S. (2017). *Fundamentals of entrepreneurship*. Argentina: Siglo XXI Editores.
- Larrañaga, G.; Sarmiento, Á. y Velásquez, J. (2016). La importancia de formalizar empresa con potenciales emprendedores de la localidad de Bosa, bajo un entorno de globalización económica y desarrollo social. *Mundo FESC*. 11, 80-90.
- Lépiz, C. (2003). La planificación y la administración como procesos. Costa Rica: EUNED.
- Martner, G. (2004). *Planificación y presupuestos por programas*. Argentina: Siglo XXI Editores.
- Ministerio de la Producción. (2017). Perú.:
- Mundaca, J.(2018). Modelo conceptual de desarrollo empresarial para las mypes de la región Lambayeque : caso centro de desarrollo empresarial. (Tesis de doctorado.). Perú: Universidad Santo Toribio de Mogrovejo.
- Minniti, M. (2012). El emprendimiento y el crecimiento económico de las naciones. *Economía Industrial*, 383, 23-30.
- Paroutis, S.; Franco, A. y Papadopoulos, T. (2015). Visual Interactions with Strategy Tools: Producing Strategic Knowledge in Workshops. *British Journal of Management*, 26(1), 48–S66. British Academy of Management.
- Peña, S. y Zalamea, S. (2015). Articulación de los actores del ecosistema emprendedor como herramienta efectiva para la transición de un proyecto emprendedor a un proyecto comercialmente viable. *Revista de la Facultad de Ciencias Químicas*, 11, 64-69. Universidad de Cuenca, Ecuador.
- Realpe, M. (2018). Elaboración del proyecto educativo social y empresarial (PESEM) para la cooperativa del departamento del Cauca CODELCAUCA. (Tesis de Magister). Colombia: Universidad Nacional Abierta y a Distancia.
- Reddin, W. (1988). ¿Qué es la Administración por Objetivos? En W. Reddin, *The Output Oriented Organization*. Londres: Gower Aldershot
- Reyes, P. (2005). *Administración por objetivos*. México: Limusa.
- Rodas, J. (2018). Talleres basados en el negocio y emprendimiento para la creación de Pymes en las egresadas del CETPRO Virgen del Carmen " Villa María del Triunfo " Lima. (Tesis de Maestría). Perú: Universidad San Pedro.
- Segura, T. (2018). Proyecto de Innovación en Marca para el Impulso del Emprendimiento Empresarial Local dentro de la Categoría de Turismo de Naturaleza en México. *Memorias del Concurso Lasallista*, 5(2), 7-16. Universidad La Salle México.
- Selznick, P. (1953). *TV and the grass roots*. USA: University of California Press. Recuperado de <https://bit.ly/32gmoJT>
- Spilling, O. (1996). The Entrepreneurial System: On Entrepreneurship in the Context of a Mega-event. *Journal of Business Research*, 36 (1), 91-103. Norwegian School of Management, Norway.
- Tuberquia, E. y Sierra, L. (2017). Innovación en mipymes mediante la implementación de la metodología de innovación abierta, talleres empresariales de innovación y creatividad aplicada “TEICA”. *Revista de investigación en gestión administrativa y ciencias de la información*, 1(1), 9-27. Colombia.
- Weber, M. (1930). *The protestant ethic and the spirit capitalism*. USA: Routledge Classics. Recuperado de <https://bit.ly/2ZpHu6Z>

#### Anexo 4: Instrumento cuantitativo

### CUESTIONARIO DE LA PLANIFICACIÓN DE LOS PROGRAMAS DE ECOSISTEMA EMPRENDEDOR LIMA 2019

**INSTRUCCIÓN:** Estimado emprendedor, el presente cuestionario tiene la finalidad de conocer su opinión sobre La planificación de los programas de ecosistema emprendedor en los que participa. Aquella información es anónima, por ese motivo le pido que responda las preguntas de forma sincera, acorde a sus experiencias previas.

Sexo: Masculino ( )                      Femenino ( )

Edad: \_\_\_\_\_

Experiencia como emprendedor: \_\_\_\_\_ años

Ventas mensuales aproximadas: S/ \_\_\_\_\_ soles

Condición: Persona Natural ( ) Persona Jurídica ( )

**INDICACIONES:** A continuación, se le presenta una serie de preguntas las cuales deberá Ud. responder, marcando una (x) la respuesta que considera correcta.

1	2	3	4	5
Nunca	A veces	Normalmente	Casi siempre	Siempre

--	--	--	--	--

ITEMS	ASPECTOS CONSIDERADOS	VALORACIÓN				
	SUB CATEGORÍA OBJETIVO					
1	¿Conoce cuáles son las metas de aprendizaje diarias en los programas de ecosistema emprendedor?	1	2	3	4	5
2	¿Aplica lo aprendido en los programas de ecosistema emprendedor en su negocio?	1	2	3	4	5
3	¿Ud. se conecta a los programas de ecosistema emprendedor mostrados a través de los medios digitales?	1	2	3	4	5
4	¿Entiende los programas de ecosistema emprendedor presenciales en la municipalidad?	1	2	3	4	5
5	¿Entiende los programas de ecosistema emprendedor presenciales transmitidos en los medios digitales?	1	2	3	4	5
<b>SUB CATEGORÍA ESTRATEGIA</b>						
6	¿Ud. recibe material físico educativo para fortalecer los programas de ecosistema emprendedor?	1	2	3	4	5
7	¿Considera que los programas de ecosistema emprendedor brindados son acordes a sus necesidades?	1	2	3	4	5
8	¿Cree Ud. que se promueven los programas de ecosistema emprendedor presenciales de forma adecuada?	1	2	3	4	5
9	¿Cree Ud. que se promueven los programas de ecosistema emprendedor en medios digitales de forma adecuada?	1	2	3	4	5
10	¿Considera Ud. que la metodología en los programas de ecosistema emprendedor es correcta?	1	2	3	4	5
<b>SUB CATEGORÍA TEMPORALIDAD</b>						
11	¿Ha participado en los programas de ecosistema emprendedor?	1	2	3	4	5
12	¿Considera Ud. que el tiempo asignado en los programas de ecosistema emprendedor es ideal?	1	2	3	4	5
13	¿Considera Ud. que la cantidad de fechas que duran los módulos de temas de ecosistema emprendedor son suficientes?	1	2	3	4	5

14	¿Cree Ud. que los programas de ecosistema emprendedor transmitidos en medios digitales son suficientes?	1	2	3	4	5
15	¿Cree Ud. que los consultores de negocio hacen seguimiento a los alumnos dentro de las semanas que dictan sus módulos?	1	2	3	4	5

### Anexo 5: Instrumento cualitativo

#### Indicaciones:

1. Trabaja el instrumento cualitativo (entrevista)
2. Conocer que es una entrevista.
3. Escoger a quienes entrevistar (3)
4. Elaborar la ficha de entrevista
5. Revisión
6. Grabar la entrevista
7. Transcribir la entrevista

Concepto de entrevista	Inversiones Posiciónate SAC realiza programas de ecosistema emprendedor en, por ese motivo se desea conocer el statu quo con la finalidad de mejorar la calidad.	
Entrevistados		
Entrevistado1 (Entv.1)	Entrevistado1 (Entv.2)	Entrevistado1 (Entv.3)
Christopher Anderson Tapia Quillay	Carlos Eduardo Rojas Solano	Jefferson Stacy Alcántara Vargas

## Anexo 6: Base de datos (instrumento cuantitativo)

Nro de encuestados

50

Item	f	f	f	f	f	Suma Pareto	Item	%	%	%	%	%
	Nunca	Casi Nunca	A veces	Casi siempre	Siempre			Nunca	Casi Nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
1. ¿Conoce cuáles son las metas de aprendizaje diarias en los programas de ecosistema emprendedor?	3	4	13	15	15	7	1. ¿Conoce cuáles son las metas de aprendizaje diarias en los programas de ecosistema emprendedor?	6.00%	8.00%	26.00%	30.00%	30.00%
2. ¿Aplica lo aprendido en los programas de ecosistema emprendedor en su negocio?	3	13	11	12	11	16	2. ¿Aplica lo aprendido en los programas de ecosistema emprendedor en su negocio?	6.00%	26.00%	22.00%	24.00%	22.00%
3. ¿Ud. se conecta a los programas de ecosistema emprendedor mostrados a través de los medios digitales?	6	15	13	14	2	21	3. ¿Ud. se conecta a los programas de ecosistema emprendedor mostrados a través de los medios digitales?	12.00%	30.00%	26.00%	28.00%	4.00%
4. ¿Entiende los programas de ecosistema emprendedor presenciales en la municipalidad?	0	7	14	24	5	7	4. ¿Entiende los programas de ecosistema emprendedor presenciales en la municipalidad?	0.00%	14.00%	28.00%	48.00%	10.00%
5. ¿Entiende los programas de ecosistema emprendedor presenciales transmitidos en los medios digitales?	6	12	13	9	10	18	5. ¿Entiende los programas de ecosistema emprendedor presenciales transmitidos en los medios digitales?	12.00%	24.00%	26.00%	18.00%	20.00%
6. ¿Ud. recibe material físico educativo para fortalecer los programas de ecosistema emprendedor?	1	15	13	10	11	16	6. ¿Ud. recibe material físico educativo para fortalecer los programas de ecosistema emprendedor?	2.00%	30.00%	26.00%	20.00%	22.00%
7. ¿Considera que los programas de ecosistema emprendedor brindados son acordes a sus necesidades?	5	9	7	16	13	14	7. ¿Considera que los programas de ecosistema emprendedor brindados son acordes a sus necesidades?	10.00%	18.00%	14.00%	32.00%	26.00%
8. ¿Cree Ud. que se promueven los programas de ecosistema emprendedor presenciales de forma adecuada?	3	8	14	17	8	11	8. ¿Cree Ud. que se promueven los programas de ecosistema emprendedor presenciales de forma adecuada?	6.00%	16.00%	28.00%	34.00%	16.00%
9. ¿Cree Ud. que se promueven los programas de ecosistema emprendedor en medios digitales de forma adecuada?	0	18	13	13	6	18	9. ¿Cree Ud. que se promueven los programas de ecosistema emprendedor en medios digitales de forma adecuada?	0.00%	36.00%	26.00%	26.00%	12.00%
10. ¿Considera Ud. que la metodología en los programas de ecosistema emprendedor es correcta?	0	2	18	26	4	2	10. ¿Considera Ud. que la metodología en los programas de ecosistema emprendedor es correcta?	0.00%	4.00%	36.00%	52.00%	8.00%
11. ¿Ha participado en los programas de ecosistema emprendedor?	0	5	20	17	8	5	11. ¿Ha participado en los programas de ecosistema emprendedor?	0.00%	10.00%	40.00%	34.00%	16.00%
12. ¿Considera Ud. que el tiempo asignado en los programas de ecosistema emprendedor es ideal?	1	11	14	13	11	12	12. ¿Considera Ud. que el tiempo asignado en los programas de ecosistema emprendedor es ideal?	2.00%	22.00%	28.00%	26.00%	22.00%
13. ¿Considera Ud. que la cantidad de fechas que duran los módulos de temas de ecosistema emprendedor son suficientes?	1	16	9	19	5	17	13. ¿Considera Ud. que la cantidad de fechas que duran los módulos de temas de ecosistema emprendedor son suficientes?	2.00%	32.00%	18.00%	38.00%	10.00%
14. ¿Cree Ud. que los programas de ecosistema emprendedor transmitidos en medios digitales son suficientes?	7	11	15	15	2	18	14. ¿Cree Ud. que los programas de ecosistema emprendedor transmitidos en medios digitales son suficientes?	14.00%	22.00%	30.00%	30.00%	4.00%
15. ¿Cree Ud. que los consultores de negocio hacen seguimiento a los alumnos dentro de las semanas que dictan sus módulos?	1	14	14	16	5	15	15. ¿Cree Ud. que los consultores de negocio hacen seguimiento a los alumnos dentro de las semanas que dictan sus módulos?	2.00%	28.00%	28.00%	32.00%	10.00%

## Anexo 7: Transcripción de las entrevistas



### Ficha de entrevista

Datos básicos:

Cargo o puesto en que se desempeña	Gerente
Nombres y apellidos	Christopher Anderson Tapia Quillay
Código de la entrevista	Entrevistado1 (Entv.1)
Fecha	20/10/2019
Lugar de la entrevista	Oficina (Av. José Leguía y Meléndez 1677)

Nro.	Preguntas de la entrevista
1	¿Cuáles son las expectativas en los programas de ecosistema emprendedor?
2	¿Considera Ud. que los emprendedores interactúan con los programas de ecosistema emprendedor?
3	¿Considera Ud. que la documentación presentada en los programas de ecosistema emprendedor es eficiente?
4	¿Cree Ud. que los programas ecosistema emprendedor están funcionando correctamente?
5	¿Cuál es la metodología en los programas de ecosistema emprendedor?
6	¿Cuál es su perspectiva en los tiempos asignados en los programas de ecosistema emprendedor?
7	¿Cómo elaboran el seguimiento de aprendizaje a los emprendedores?

Observaciones

.....
.....
.....

## Entrevistado1 (Entv.1)

Nro.	Preguntas de la entrevista	Respuestas
1	¿Cuáles son las expectativas en los programas de ecosistema emprendedor?	Que los alumnos tengan un panorama más completo de lo que es un negocio en la declaración de impuestos y manejo de trámites.
2	¿Considera Ud. que los emprendedores interactúan con los programas de ecosistema emprendedor?	Pienso que se están adaptando y también depende del tipo de participante, porque hay algunos que interactúan mucho más en forma presencial, y otros por las redes sociales.
3	¿Considera Ud. que la documentación presentada en los programas de ecosistema emprendedor es eficiente?	Por supuesto ya que pueden poner en práctica lo aprendido en clase enfocado y personalizado en el emprendimiento del alumno.
4	¿Cree Ud. que los programas ecosistema emprendedor están funcionando correctamente?	Estos han sido desarrollados para que funcionen correctamente, porque se ha analizado los temas que necesitan aprender. Además, si el alumno falta hay clases grabadas para que puedan seguir al día con los módulos.
5	¿Cuál es la metodología en los programas de ecosistema emprendedor?	Hacer que el grupo se involucre, tratamos de usar la duplicación entre ellos mismos. Asimismo, buscamos que el estudiante quiera superarse en vez de que lo vea como algo imposible.
6	¿Cuál es su perspectiva en los tiempos asignados en los programas de ecosistema emprendedor?	Actualmente estamos con dos clases presenciales por semana, pienso que es suficiente. Ya que le damos oportunidad para que aplique lo aprendido en sus emprendimientos y así la próxima clase poder hacer el feedback respectivo.
7	¿Cómo elaboran el seguimiento de aprendizaje a los emprendedores?	Lo hacemos mediante filtros: Primero notamos que hay personas que influyen más en el grupo, luego los identificamos y hacemos que se involucren, finalmente pensamos que la retroalimentación entre ellos mismos es la mejor forma de hacer seguimiento

## Ficha de entrevista

### Datos básicos:

Cargo o puesto en que se desempeña	Jefe Audiovisual
Nombres y apellidos	Carlos Eduardo Rojas Solano
Código de la entrevista	Entrevistado 2 (Entv.2)
Fecha	20/10/2019
Lugar de la entrevista	Oficina (Av. José Leguía y Meléndez 1677)

Nro.	Preguntas de la entrevista
1	¿Cuáles son las expectativas en los programas de ecosistema emprendedor?
2	¿Considera Ud. que los emprendedores interactúan con los programas de ecosistema emprendedor?
3	¿Considera Ud. que la documentación presentada en los programas de ecosistema emprendedor es eficiente?
4	¿Cree Ud. que los programas ecosistema emprendedor están funcionando correctamente?
5	¿Cuál es la metodología en los programas de ecosistema emprendedor?
6	¿Cuál es su perspectiva en los tiempos asignados en los programas de ecosistema emprendedor?
7	¿Cómo elaboran el seguimiento de aprendizaje a los emprendedores?

### Observaciones

.....

.....

.....

## Entrevistado1 (Entv.2)

Nro.	Preguntas de la entrevista	Respuestas
1	¿Cuáles son las expectativas en los programas de ecosistema emprendedor?	Son un público que ya está encaminado hacia la ruta del emprendimiento, por ese motivo es un gran mercado. Además, como cuentan con experiencia van a poder aplicar mejor estos servicios.
2	¿Considera Ud. que los emprendedores interactúan con los programas de ecosistema emprendedor?	Las personas que tenemos siempre están muy comprometidas no solo con nosotros sino también entre ellos. A través de las actividades que hacemos se nota que hay comunicación, por ese lado sé que estamos yendo muy bien.
3	¿Considera Ud. que la documentación presentada en los programas de ecosistema emprendedor es eficiente?	Son documentos que venimos planificando como en el caso de branding, antes de presentarlo en las charlas lo presentamos en el grupo y lo testeamos. Por ese motivo son de gran funcionalidad.
4	¿Cree Ud. que los programas ecosistema emprendedor están funcionando correctamente?	Sí. Ya que los alumnos hacen preguntas sobre temas específicos, y en las próximas clases nos muestran como son los primeros resultados de la aplicación de lo aprendido en los módulos pasados.
5	¿Cuál es la metodología en los programas de ecosistema emprendedor?	Básicamente son 2 partes: En la primera nosotros brindando la clase. Y la segunda que sería más interactiva donde pedimos la participación de los alumnos para que ellos evalúen.
6	¿Cuál es su perspectiva en los tiempos asignados en los programas de ecosistema emprendedor?	Me parece que son tiempos muy justos, ya que nos dan los tiempos correctos para las presentaciones. Una hora es perfecto para que puedan aprender y luego empezamos con las dinámicas, y en el tiempo que sobra cerramos la idea.
7	¿Cómo elaboran el seguimiento de aprendizaje a los emprendedores?	Hemos encontrado que la solución es invitarlos en una segunda cita en la que se acercan con dudas y se las resolvemos. Sobre todo, fortalecer los programas en medios digitales con una plataforma propia.

## Ficha de entrevista

Datos básicos:

Cargo o puesto en que se desempeña	Jefe de Consultorías
Nombres y apellidos	Jefferson Stacy Alcántara Vargas
Código de la entrevista	Entrevistado 3 (Entv.3)
Fecha	
Lugar de la entrevista	Oficina (Av. José Leguía y Meléndez 1677)

Nro.	Preguntas de la entrevista
1	¿Cuáles son las expectativas en los programas de ecosistema emprendedor?
2	¿Considera Ud. que los emprendedores interactúan con los programas de ecosistema emprendedor?
3	¿Considera Ud. que la documentación presentada en los programas de ecosistema emprendedor es eficiente?
4	¿Cree Ud. que los programas ecosistema emprendedor están funcionando correctamente?
5	¿Cuál es la metodología en los programas de ecosistema emprendedor?
6	¿Cuál es su perspectiva en los tiempos asignados en los programas de ecosistema emprendedor?
7	¿Cómo elaboran el seguimiento de aprendizaje a los emprendedores?

Observaciones

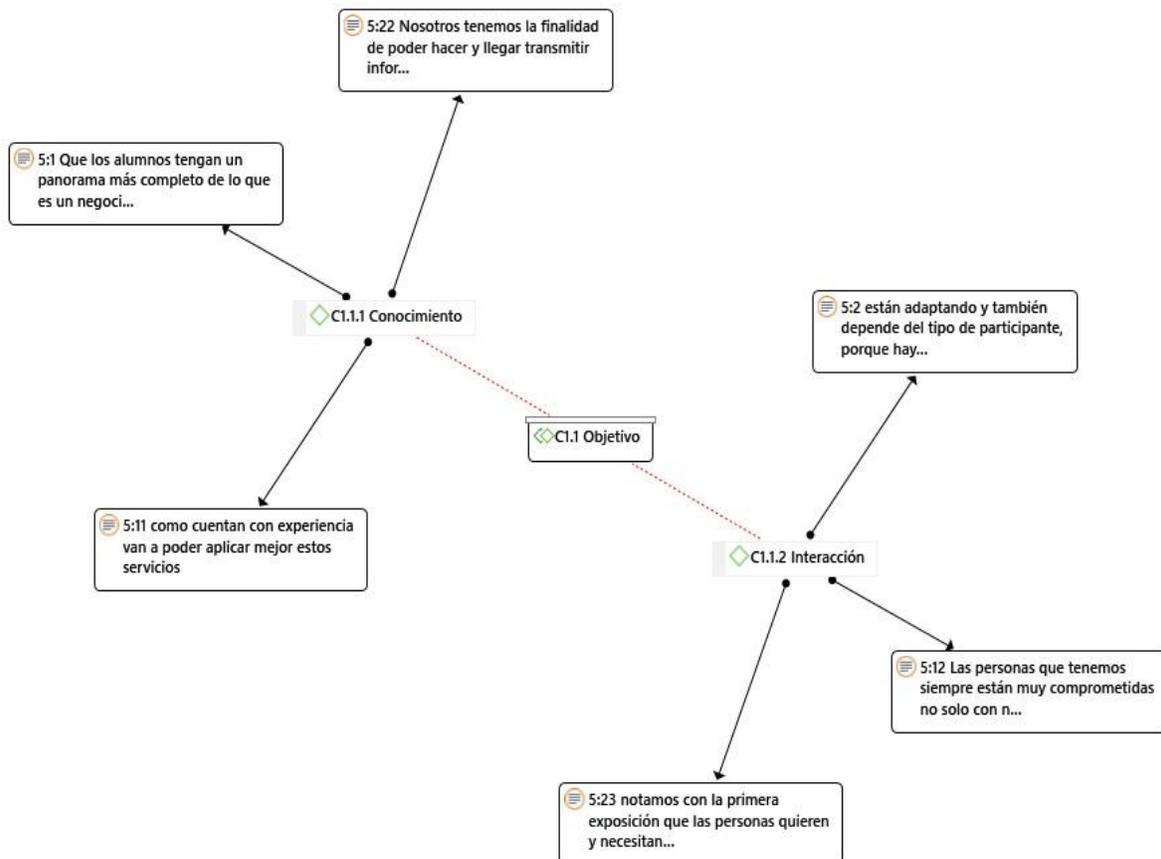
.....
.....
.....

## Entrevistado1 (Entv.3)

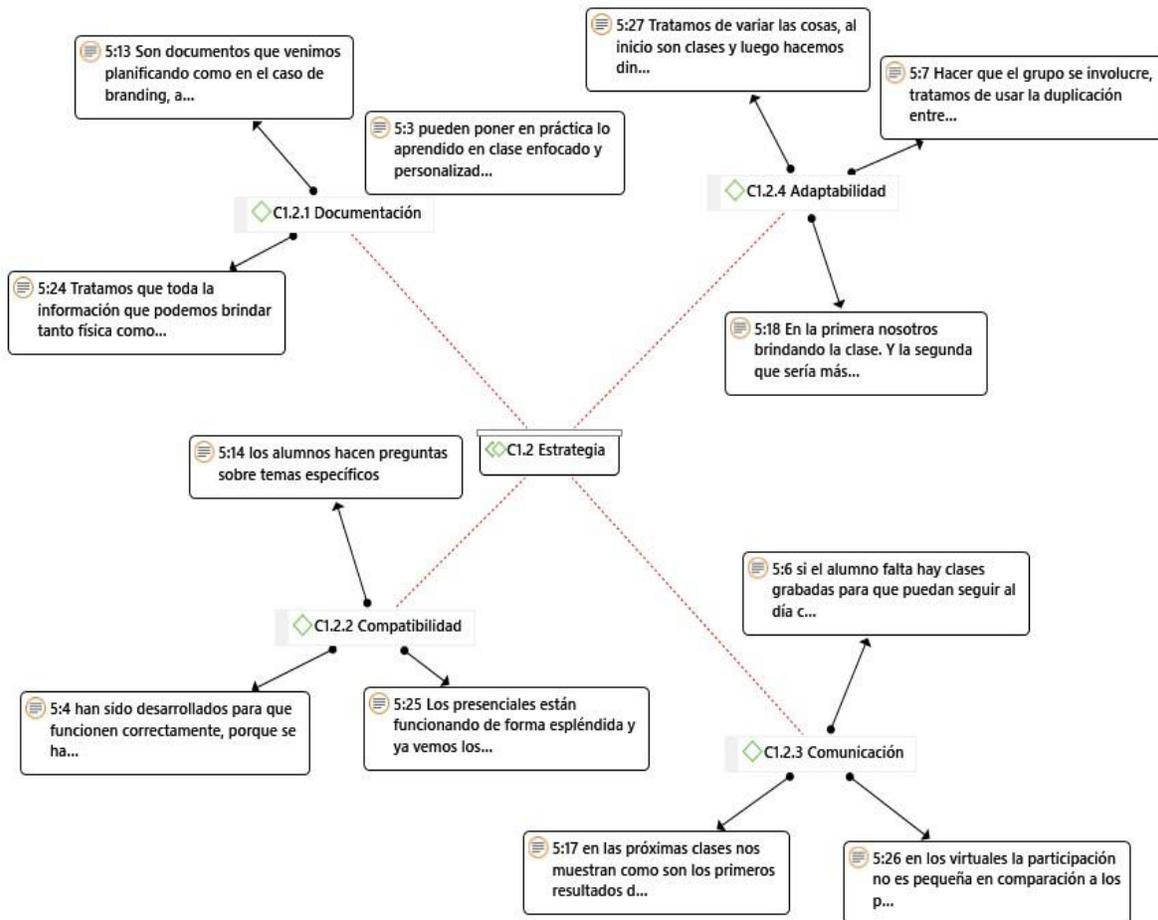
Nro.	Preguntas de la entrevista	Respuestas
1	¿Cuáles son las expectativas en los programas de ecosistema emprendedor?	Nosotros tenemos la finalidad de poder hacer y llegar transmitir información valiosa para estas personas, porque notamos que en la actualidad no existen programas con este tipo de información.
2	¿Considera Ud. que los emprendedores interactúan con los programas de ecosistema emprendedor?	Cuando empezamos a dictar este tipo de clases pensamos que la acogida no iba a ser tan grande al inicio, pero notamos con la primera exposición que las personas quieren y necesitan estos programas, es un orgullo que las aulas siempre se llenen.
3	¿Considera Ud. que la documentación presentada en los programas de ecosistema emprendedor es eficiente?	Tratamos que toda la información que podemos brindar tanto física como virtual llegue a las personas, por qué sabemos que cada persona aprender de una manera diferente.
4	¿Cree Ud. que los programas ecosistema emprendedor están funcionando correctamente?	Los presenciales están funcionando de forma espléndida y ya vemos los avances de los emprendedores. Por otro lado, en los virtuales la participación no es pequeña en comparación a los programas presenciales.
5	¿Cuál es la metodología en los programas de ecosistema emprendedor?	Tratamos de variar las cosas, al inicio son clases y luego hacemos dinámicas con las personas. Es decir, conseguir que las personas no solo aprendan, sino que lo pongan los conocimientos en práctica.
6	¿Cuál es su perspectiva en los tiempos asignados en los programas de ecosistema emprendedor?	Ha avanzado bastante, si bien no estamos en el nivel que queremos, comparado con años atrás esto está teniendo muy buena acogida, por parte de ellos y buenos resultados, hay personas que asistieron y han podido crecer y establecerse.
7	¿Cómo elaboran el seguimiento de aprendizaje a los emprendedores?	Son muchas las personas que vienen con nosotros, pero tratamos de tener la mayor cercanía con ellos, compartir con ellos información vía correo, WhatsApp y Facebook. Por eso es necesario la construcción de una plataforma propia para optimizar los programas.

## Anexo 8: Pantallazos del Atlas.ti

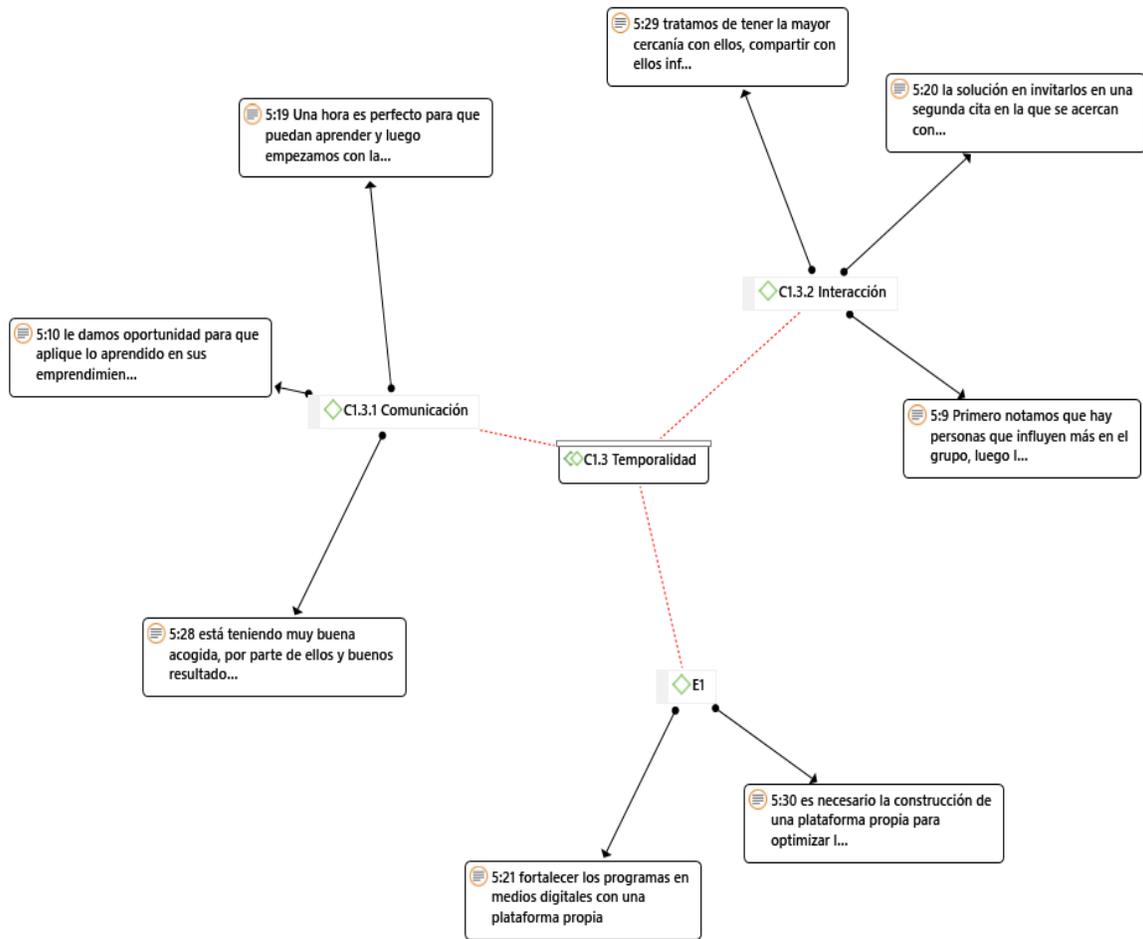
### Subcategoría objetivo



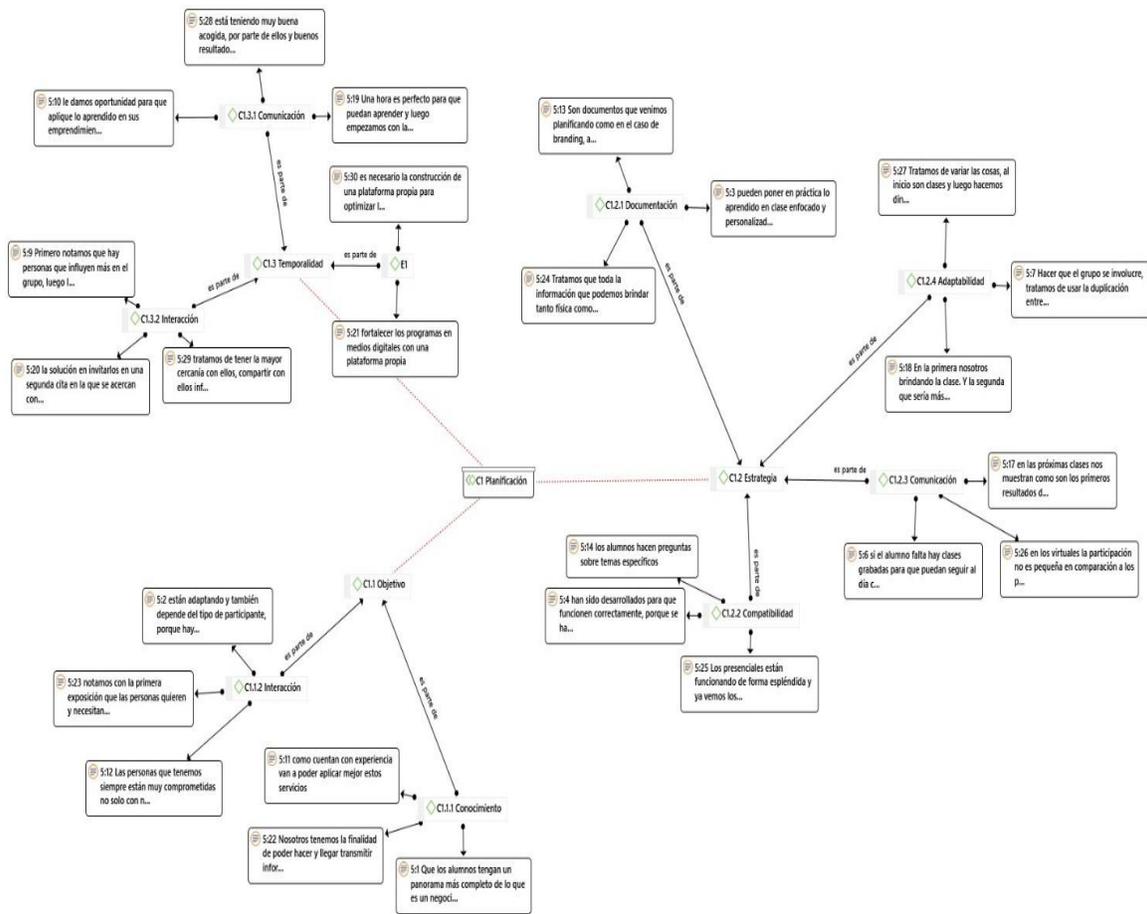
## Subcategoría estrategia



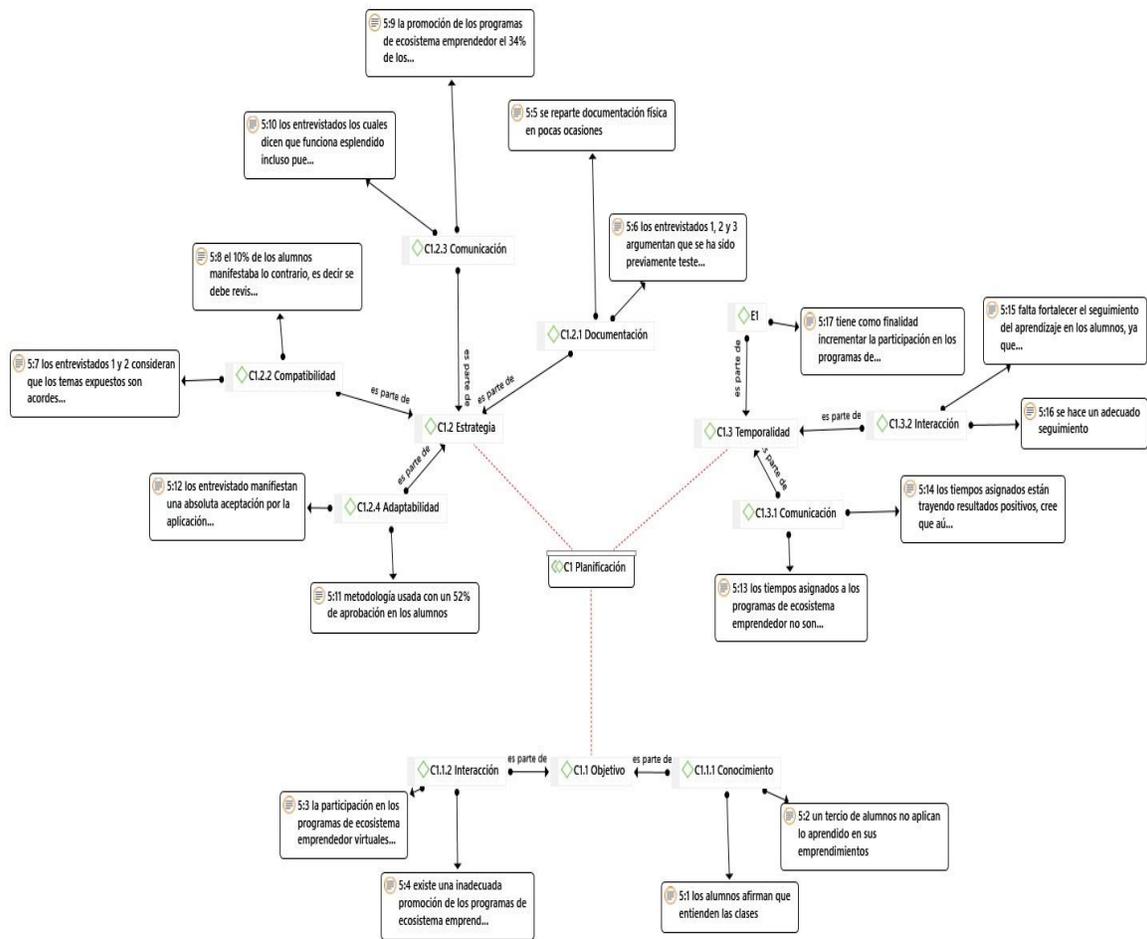
## Subcategoría temporalidad



# Categoría planificación



## Categoría planificación: Diagnostico final.



Anexo 9: Fichas de validación de los instrumentos cuantitativos



Facultad de Ingeniería y Negocios

Ficha de validez del cuestionario para medir la planificación de los programas de ecosistema emprendedor

Nro	Items	Suficiencia				Claridad				Coherencia				Relevancia				Observaciones			
		Importancia y congruencia del ítem.				Ítem adecuado en forma y fondo.				Relación del ítem con el indicador, sub categoría y categoría				Importancia y solidez del ítem.							
Sub categoría 1: Objetivo		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	Si el ítem no cumple con los criterios indicar las observaciones			
Indicador 1: Conocimiento																					
1.	¿Conoce cuáles son las metas de aprendizaje dadas en los programas de ecosistema emprendedor?																				
2.	¿Aplica lo aprendido en los programas de ecosistema emprendedor en su negocio?																				
Indicador 2: Interacción																					
3.	¿Ud. se conecta a los programas de ecosistema emprendedor mostrados a través de los medios digitales?																				
4.	¿Entiende los programas de ecosistema emprendedor presenciales en la municipalidad?																				



Sub categoría 3: Temporalidad																				
Indicador 7: Comunicación																				
11.	¿Considera ud que el tiempo asignado en los programas de ecosistema emprendedor es ídea?																			
12.	¿Considera ud que la cantidad de fechas que duran los módulos de temas de ecosistema emprendedor son suficientes?																			
13.	¿Cree ud que los programas de ecosistema emprendedor transmitidos en medios digitales son suficientes?																			
Indicador 8: Interacción																				
14.	¿Ha participado en los programas de ecosistema emprendedor?																			
15.	¿Cree Ud. que los consultores de negocio hacen seguimiento a los emprendedores dentro de las semanas que dictan sus módulos?																			

Validado por:

Apellidos	PATINO GIC RENOLFO
Nombres	PAUL
Profesión	ADMINISTRACION

Máximo grado obtenido	DOCTOR	
Especialidad	ADMINISTRACION.	
Años de experiencia		
Cargo que desempeña actualmente	DOCENTE UNIVERSIDAD WIENER	DNI: 43319292 Sello y firma: 
Fecha	09/10/2019	

Ficha de validez del cuestionario para medir la planificación de los programas de ecosistema emprendedor

Nro	Items	Suficiencia				Claridad				Coherencia				Relevancia				Observaciones Si el ítem no cumple con los criterios indicar las observaciones
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	
<b>Sub categoría 1: Objetivo</b>		El ítem no es suficiente para medir la sub categoría o indicador.				No existe relación entre el ítem, sub categoría e indicador.				No existe coherencia entre la categoría, sub categoría, indicador e				La eliminación del ítem no afecta al indicador, subcategoría y				
		Es necesario incrementar los ítems.				La redacción del ítem no es clara/redundante				Existe escasa relación entre la categoría, sub categoría, indicador e				El ítem no mide de manera relevante el indicador, subcategoría y				
		Es suficiente el número de ítems, son congruentes con las				El ítem requiere modificaciones en base al marco conceptual.				Existe regular relación entre la categoría, sub categoría, indicador e				El ítem requiere aún modificaciones para ser relevante.				
		Es suficiente el número de ítems, son congruentes con las				El ítem es claro, tiene semántica y es adecuado.				Existe relación alta y exigida entre la categoría, sub categoría,				El ítem es relevante y debe ser incluido en el instrumento.				
1.	¿Conoce cuáles son las metas de aprendizaje dicitadas en los programas de ecosistema emprendedor?	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	
2.	¿Aplica lo aprendido en los programas de ecosistema emprendedor en su negocio?	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	
<b>Indicador 2: Interacción</b>																		
3.	¿Ud. se conecta a los programas de ecosistema emprendedor mostrados a través de los medios digitales?	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	
4.	¿Entiende los programas de ecosistema emprendedor presenciales en la municipalidad?	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	



Sub categoría 3: Temporalidad																					
Indicador 7: Comunicación																					
11.	¿Considera ud que el tiempo asignado en los programas de ecosistema emprendedor es ideal?																				
12.	¿Considera ud que la cantidad de fechas que duran los módulos de temas de ecosistema emprendedor son suficientes?																				
13.	¿Cree ud que los programas de ecosistema emprendedor transmitidos en medios digitales son suficientes?																				
Indicador 8: Interacción																					
14.	¿Ha participado en los programas de ecosistema emprendedor?																				
15.	¿Cree Ud. que los consultores de negocio hacen seguimiento a los emprendedores dentro de las semanas que dictan sus módulos?																				

Validado por:

Apellidos	DONATO CASSANO
Nombres	PABLO GUSSONI
Profesión	ADMINISTRADOR

Máximo grado obtenido	DOCTOR EN ADMINISTRACIÓN	
Especialidad	ADMINISTRADOR	
Años de experiencia	22 AÑOS	
Cargo que desempeña actualmente	Docente	DNI: 43521188
Fecha	9/10/2019	Sello y firma: 



Ficha de validez del cuestionario para medir la planificación de los programas de ecosistema emprendedor

Nro	Items	Suficiencia				Claridad				Coherencia				Relevancia				Observaciones						
		Importancia y congruencia del ítem.				Ítem adecuado en forma y fondo.				Relación del ítem con el indicador, sub categoría y categoría.				Importancia y solidez de ítem.					Si el ítem no cumple con los criterios indicar las observaciones					
		1	2	3	4	P/e					1	2	3	4	P/e					1	2	3	4	P/e
Sub categoría 1: Objetivo																								
Indicador 1: Conocimiento																								
1.	¿Conoce cuáles son las metas de aprendizaje diarias en los programas de ecosistema emprendedor?																							
2.	¿Aplica lo aprendido en los programas de ecosistema emprendedor en su negocio?																							
Indicador 2: Interacción																								
3.	¿Ud. se conecta a los programas de ecosistema emprendedor mostrados a través de los medios digitales?																							
4.	¿Entiende los programas de ecosistema emprendedor presenciales en la municipalidad?																							



Sub categoría 3: Temporalidad					
Indicador 7: Comunicación					
11	¿Considera ud que el tiempo asignado en los programas de ecosistema emprendedor es ideal?	J	J	J	J
12	¿Considera ud que la cantidad de fechas que duran los módulos de temas de ecosistema emprendedor son suficientes?	J	J	J	J
13	¿Cree ud que los programas de ecosistema emprendedor transmitidos en medios digitales son suficientes?	J	J	J	J
Indicador 8: Interacción					
14	¿Ha participado en los programas de ecosistema emprendedor?	J	J	J	J
15	¿Cree Ud. que los consultores de negocio hacen seguimiento a los emprendedores dentro de las semanas que dictan sus módulos?	J	J	J	J

Validado por:

Apellidos	VILLON BRUNO
Nombres	SABINO ERNESTO
Profesión	ADMINISTRACION

Máximo grado obtenido	DOCTOR	
Especialidad	ADMINISTRACION	
Años de experiencia	15 años	
Cargo que desempeña actualmente	DIRECTOR DE DESARROLLO DEL CENTRO DE ALTOS Estudios Nacionales (CIEN)	DNI: Sello y firma: 
Fecha	09 octubre 2019	

Anexo 10: Fichas de validación de la propuesta



Universidad  
Norbert Wiener

Anexo 10: Ficha de validez de la propuesta

**CERTIFICADO DE VALIDEZ DE LA PROPUESTA**

Título de la investigación: GESTIÓN DE PROCESOS PARA LA PLANIFICACIÓN DE LOS PROGRAMAS DE ECOSISTEMA EMPRENDEDOR DE INVERSIONES POSICIONATE SAC, LIMA 2019

Nombre de la propuesta: GESTIÓN DE PROCESOS EN LOS PROGRAMAS DE ECOSISTEMA EMPRENDEDOR

Yo Jairo Pacheco Roldán identificado con DNI Nro 99000914 Especialista en IdE Procedo a revisar la correspondencia entre la categoría, sub categoría e ítem bajo los criterios:  
 Actívalmente laboro en UNIVERSIDAD NORBERT WIENER Ubicado en Lima

Pertinencia: La propuesta es coherente entre el problema y la solución.

Relevancia: Lo planteado en la propuesta aporta a los objetivos.

Construcción gramatical: se entiende sin dificultad alguna los enunciados de la propuesta.

N°	INDICADORES DE EVALUACIÓN	Pertinencia		Relevancia		Construcción gramatical		Observaciones	Sugerencias
		SI	NO	SI	NO	SI	NO		
1	La propuesta se fundamenta en las ciencias administrativas/ Ingeniería.	✓		✓		✓			
2	La propuesta está contextualizada a la realidad en estudio.	✓		✓		✓			
3	La propuesta se sustenta en un diagnóstico previo.	✓		✓		✓			
4	Se justifica la propuesta como base importante de la investigación holística- mixta -proyectiva	✓		✓		✓			
5	La propuesta presenta objetivos claros, coherentes y posibles de alcanzar.	✓		✓		✓			
6	La propuesta guarda relación con el diagnóstico y responde a la problemática	✓		✓		✓			
7	La propuesta tiene un plan de acción e intervención bien detallado por objetivos	✓		✓		✓			

8	Dentro del plan de intervención existe un cronograma detallado y responsables de las diversas actividades	✓		✓		✓		
9	La propuesta es factible y tiene viabilidad	✓		✓		✓		
10	Es posible de aplicar la propuesta al contexto descrito	✓		✓		✓		

Y después de la revisión-opino que:

1. .... *Aplicarse* .....
2. .... ..
3. .... ..

Es todo cuanto informo,

  
 Firma



Universidad  
Norbert Wiener

Anexo 10: Ficha de validez de la propuesta

**CERTIFICADO DE VALIDEZ DE LA PROPUESTA**

Título de la investigación: GESTIÓN DE PROCESOS PARA LA PLANIFICACIÓN DE LOS PROGRAMAS DE ECOSISTEMA EMPRENDEDOR DE INVERSIONES POSICIONATE S.A.C. LIMA 2019

Nombre de la propuesta: GESTIÓN DE PROCESOS EN LOS PROGRAMAS DE ECOSISTEMA EMPRENDEDOR

Yo, **ERNESTO JILLO BERRUO**..... identificado con DNI Nro **43297594** Especialista en... **Administración**  
Actualmente laboro en **CAEN**..... Ubicado en **Ax. 5, 507 A, 4to**..... Procedo a revisar la correspondencia entre la categoría, sub categoría e ítem bajo los criterios:

**Pertinencia:** La propuesta es coherente entre el problema y la solución.

**Relevancia:** Lo planteado en la propuesta aporta a los objetivos.

**Construcción gramatical:** se entiende sin dificultad alguna los enunciados de la propuesta.

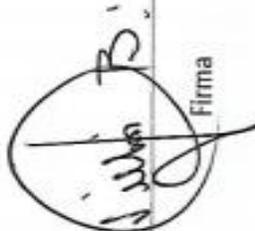
N°	INDICADORES DE EVALUACIÓN	Pertinencia		Relevancia		Construcción gramatical		Observaciones	Sugerencias
		SI	NO	SI	NO	SI	NO		
1	La propuesta se fundamenta en las ciencias administrativas/ Ingeniería.	X		X		X			
2	La propuesta está contextualizada a la realidad en estudio.	X		X		X			
3	La propuesta se sustenta en un diagnóstico previo.	X		X		X			
4	Se justifica la propuesta como base importante de la investigación holística- mixta -proyectiva	X		X		X			
5	La propuesta presenta objetivos claros, coherentes y posibles de alcanzar.	X		X		X			
6	La propuesta guarda relación con el diagnóstico y responde a la problemática	X		X		X			
7	La propuesta tiene un plan de acción e intervención bien detallado por objetivos	X		X		X			

8	Dentro del plan de intervención existe un cronograma detallado y responsables de las diversas actividades	X	X	X	X			
9	La propuesta es factible y tiene viabilidad	X	X	X	X			
10	Es posible de aplicar la propuesta al contexto descrito	X	X	X	X			

Y después de la revisión opino que:

1. .... *Si es posible y aplicable a la Tem.* .....
2. ....
3. ....

Es todo cuanto informo;

  
 \_\_\_\_\_  
 Firma



Universidad  
Norbert Wiener

Anexo 10: Ficha de validez de la propuesta

## CERTIFICADO DE VALIDEZ DE LA PROPUESTA

**Título de la investigación:** GESTIÓN DE PROCESOS PARA LA PLANIFICACIÓN DE LOS PROGRAMAS DE ECOSISTEMA EMPRENDEDOR DE INVERSIONES POSICIONATE S.A.C. LIMA 2019

**Nombre de la propuesta:** GESTIÓN DE PROCESOS EN LOS PROGRAMAS DE ECOSISTEMA EMPRENDEDOR

Yo, José Antonio Vicoso ..... identificado con DNI Nro 07464256 ..... Especialista en Administración  
Actualmente laboro en SAWIF ..... Ubicado en SAWIF ..... Procedo a revisar la correspondencia entre la categoría, sub categoría e ítem bajo los criterios:

**Pertinencia:** La propuesta es coherente entre el problema y la solución.

**Relevancia:** Lo planteado en la propuesta aporta a los objetivos.

**Construcción gramatical:** se entiende sin dificultad alguna los enunciados de la propuesta.

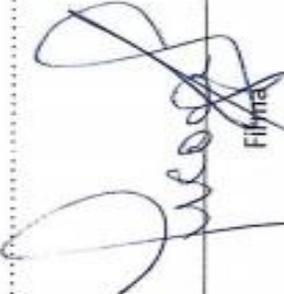
N°	INDICADORES DE EVALUACIÓN	Pertinencia		Relevancia		Construcción gramatical		Observaciones	Sugerencias
		SI	NO	SI	NO	SI	NO		
1	La propuesta se fundamenta en las ciencias administrativas/ Ingeniería.	✓		✓		✓			
2	La propuesta está contextualizada a la realidad en estudio.	✓		✓		✓			
3	La propuesta se sustenta en un diagnóstico previo.	✓		✓		✓			
4	Se justifica la propuesta como base importante de la investigación holística- mixta -proyectiva	✓		✓		✓			
5	La propuesta presenta objetivos claros, coherentes y posibles de alcanzar.	✓		✓		✓			
6	La propuesta guarda relación con el diagnóstico y responde a la problemática	✓		✓		✓			
7	La propuesta tiene un plan de acción e intervención bien detallado por objetivos	✓		✓		✓			

8	Dentro del plan de intervención existe un cronograma detallado y responsables de las diversas actividades	/	/	/	/	/	/	/	/
9	La propuesta es factible y tiene viabilidad	/	/	/	/	/	/	/	/
10	Es posible de aplicar la propuesta al contexto descrito	/	/	/	/	/	/	/	/

Y después de la revisión opino que:

1. .... *Procede* .....
2. ....
3. ....

Es todo cuanto informo;

  
 \_\_\_\_\_  
 Firma  
 07464256

## Anexo 11: Evidencia de la visita a la empresa



**POSICIONATE**

**Dirección**  
Av José Leguía y Meléndez 1677

**Teléfonos**  
921891979

**Correo**  
rauldelacruzceo2021@gmail.com

*"Año de la lucha contra la corrupción y la impunidad nacional"*

**Carta N° 0020-2019-P**

Srs.  
**Inversiones Posiciónate SAC**

**Presente:**

<b>Atención</b>	:	Gerencia
<b>Asunto</b>	:	Solicitud para el desarrollo de mi "Tesis" en base a la empresa
<b>Ref.</b>	:	Christopher Anderson Tapia Quillay

---

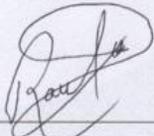
Tengo el agrado de dirigirme a Ud. para saludarle muy cordialmente, mi nombre es Raúl Eduardo de la Cruz Tang, Bachiller de Administración y Negocios Internacionales de la Universidad Privada Norbert Wiener.

El motivo de esta solicitud es hacer llegar mi petición poder realizar mi de tesis sobre la empresa, por lo cual necesito realizar entrevistas al personal y encuestas a los alumnos, porque esta información me servirá el desarrollo mi investigación.

Sin otro particular, me suscribo de Ud.

Atentamente.

Lima, 02 de setiembre del 2019



---

Raúl Eduardo de la Cruz Tang  
71208812



---

Christopher Anderson Tapia Quillay  
74156404

**POSICIONATE**



**Entrevistando al Gerente General**



**Estudio de Inversiones Posiciónate SAC**



**Gerente Audiovisual preparando las instalaciones**

## Anexo 12: Matrices de trabajo

### Matriz de planteamiento del problema

<b>Problema de investigación a nivel internacional</b>	<b>Informe mundial #1</b>	<b>Esencia del problema</b>	<b>Consolidación del problema</b>
	Metodología de innovación	<p>En consecuencia, de la globalización cada vez más mipymes están desapareciendo. Es por esa razón que la única alternativa para sobrevivir es innovar. Sin embargo, las mipymes tienen más conocimiento del mercado local, incluso más que las empresas extranjeras, no se atreven a innovar. Por culpa del paradigma que solo se logra con grandes presupuestos en tecnología, aun cuando aquel recurso, se puede enfocar en la mejora de procesos como la reducción de tiempos.</p> <p>Frente a esta adversidad se desarrollaron los talleres empresariales de innovación donde se observó que hay posibilidades de mejorar el área de Mercadeo y Negocios. No obstante, sus colaboradores aún carecen de conocimientos del proceso de innovación lo que da inicio al círculo vicioso que evidencia la necesidad de implementar más capacitaciones a las mipymes.</p>	Internacional
	<b>Título del informe</b>		<p>Dentro de la región Latam se encuentran muchas mipymes con potencial de crecimiento debido a los excelentes recursos naturales que existen y el alto grado de nivel de personas con deseos de emprender. Sin embargo, uno de sus más grandes errores es la contratación de personal no cualificado, lo cual afecta la consolidación de las empresas en el largo plazo, debido a que desconocen los procesos de innovación. Esto en nuestros tiempos es de carácter obligatorio por la competencia con empresas extranjeras a causa de la globalización, incluso en algunos casos no se necesitan establecer físicamente en el país gracias al internet.</p> <p>En suma, se están creando más programas enfocados en el desarrollo del ecosistema emprendedor tanto presenciales como digitales, por iniciativas de los gobiernos para reducir la brecha de mipymes que fracasan a consecuencia de su no adaptabilidad al mercado (Tuberquia y Sierra, 2017; Camino y Aguilar,</p>
	Innovación en mipymes mediante la implementación de la metodología de innovación abierta, talleres empresariales de innovación y creatividad aplicada “TEICA”		
	<b>Referencia</b>		
	<p>a, E. y Sierra, L. (2017). Innovación en mipymes mediante la implementación de la metodología de innovación abierta, talleres empresariales de innovación y creatividad aplicada “TEICA”. <i>Revista de investigación en gestión administrativa y ciencias de la información</i>, 1(1), 9-27. Colombia. Recuperado de <a href="http://revistas.sena.edu.co/index.php/ricga/article/view/1038">http://revistas.sena.edu.co/index.php/ricga/article/view/1038</a></p>		
	<b>Informe mundial #2</b>	<b>Esencia del problema</b>	
	Ecosistema emprendedor	<p>A pesar de que el 59.5% de la sociedad ecuatoriana considera emprender como opción de carrera, aún se encuentra con resultados por debajo de la región, en el desarrollo de factores</p>	
	<b>Título del informe</b>		
	Emprendimiento e innovación en Ecuador, análisis de ecosistemas		

empresariales para la consolidación de pequeñas y medianas empresas	que fomenten el ecosistema emprendedor, según el análisis presentado en CIICAE UIDE 2017.	2017; Carreño, Coromoto, Mazuera, Cuberos y Vivas, 2018)
<b>Referencia</b>	<p>El principal problema es la falta de método dentro de los procesos de selección de personal lo que implica la contratación de personal no cualificado; por lo consiguiente, se descuida la consolidación de los negocios en el largo plazo. En contraste, el país destaca por la educación primaria, secundaria y superior enfocada en la gestión empresarial, así como el acceso a las tecnologías de la información a bajo costo.</p> <p>En síntesis, todavía hay carencias de programas que puedan desarrollar en el máximo esplendor el ecosistema emprendedor en el Ecuador.</p>	
<p>R. y Aguilar, A. (2017). Emprendimiento e innovación en Ecuador, análisis de ecosistemas empresariales para la consolidación de pequeñas y medianas empresas. <i>Revista Innova Research Journal</i>, 2(9.1), 73-87. Universidad Internacional del Ecuador, Ecuador. Recuperado de <a href="http://revistas.uide.edu.ec/index.php/innova/article/view/504">http://revistas.uide.edu.ec/index.php/innova/article/view/504</a></p>		
<b>Informe mundial #3</b>	<b>Esencia del problema</b>	
Gobierno electrónico	Hoy en día, las capacitaciones empresariales no necesariamente son presenciales, cada vez optan por hacerlo en línea y los países que conforman la Alianza del Pacífico no son ajenos a la tendencia.	
<b>Título del informe</b>	En efecto, el punto de inflexión comenzó en el cambio de siglo donde los emprendedores solían tener un nivel básico en educación. Sin embargo, en nuestros tiempos los más jóvenes buscan programas de enseñanza ante las necesidades del mundo moderno.	
Formación para el emprendimiento en el gobierno electrónico en Países de la Alianza del Pacífico		
<b>Referencia</b>		

		<p>De tal modo, se crearon sitios web gubernamentales que apoyan al emprendimiento desde la capacitación y formación. Por ejemplo, en Colombia desarrollaron la plataforma Empresario Digital la cual permite formar emprendedores acordes a la economía digital sin importar su nivel educativo o ubicación.</p>	
	<p>M.; Coromoto, N.; Mazuera, R.; Cuberos, M. y Vivas, M. (2018). Formación para el emprendimiento en el gobierno electrónico en Países de la Alianza del Pacífico. <i>Revista Espacios</i>, 39(16), 32-50. Universidad Simón Bolívar, Colombia.</p>		

<b>Problema de investigación a nivel nacional</b>	<b>Informe nacional #1</b>	<b>Esencia del problema</b>	<b>Consolidación del problema</b>
	Capacitación empresarial	En el Perú un gran porcentaje de pymes son informales, y como prueba de ello en el Mercado Central de Ferreñafe el 42.75% de los comerciantes son informales. A causa que los emprendedores tienen falta de información, bajos nivel educativo y engorroso sistema de tributos.	<b>Nacional</b>
	<b>Título del informe</b>		En el Perú el 99.5% de empresas formales siguen siendo mipymes, eso es consecuencia de que solo el 7.4% de peruanos logran poseer negocios establecidos, es decir aquellos que superaron los 3.5 años. Por eso hay menos posibilidades de que el país obtenga grandes empresas en el largo plazo. Así mismo, al tener un gran índice de espíritu emprendedor contando con un 24.6% de peruanos con negocios en edad temprana es lo que da inicio al eterno círculo vicioso de tener una absoluta mayoría de mipymes en el mercado.
	Capacitación empresarial para disminuir la informalidad de los comerciantes del mercado central de Ferreñafe – Perú		
	<b>Referencia</b>		
	tz, R.; Rivera y M.; Rosas, C.; (2017). Capacitación empresarial para disminuir la informalidad de los comerciantes del mercado central de Ferreñafe – Perú. <i>Revista TZHOECOEN</i> , 9(4), 16-23. Universidad Señor de Sipán, Perú. Recuperado de <a href="http://revistas.uss.edu.pe/index.php/tzh/article/view/711">http://revistas.uss.edu.pe/index.php/tzh/article/view/711</a>		
	<b>Informe nacional #2</b>	<b>Esencia del problema</b>	Por otro lado, esta cantidad de mipymes se incrementaría si observamos a los negocios informales, los cuales no se formalizan por temores y desconocimientos en los procesos de formalización. Lo cual dificulta aún más sus posibilidades de crecimiento.
	Ecosistema emprendedor	El informe anual del GEM Perú otorga información confiable sobre el ecosistema emprendedor; conformado por Estado, academia y sector privado; lo que influye en la creación de políticas que fortalezcan el emprendimiento.	En síntesis, los emprendedores peruanos necesitan de programas que puedan fortalecer el ecosistema emprendedor destacando como propuesta principal por los autores del
	<b>Título del informe</b>		
	Global Entrepreneurship Monitor: Perú 2017-2018	Nuestro país destaca como el líder de la región Latam con el mayor espíritu emprendedor, lo que refleja que el 24.6% de los peruanos se encuentren formando parte de emprendimientos en edad temprana, es decir aquellos proyectos con menos de	
<b>Referencia</b>			

		<p>3.5 años de vida. Por el contrario, solo el 7.4% de los peruanos tiene negocios establecidos, ósea con más de 3.5 años en el mercado.</p> <p>En definitiva, los expertos consideran la creación de una ley del emprendimiento como prioridad estatal para así fomentar el desarrollo del ecosistema emprendedor.</p>	GEM PERU 2017-2018 la creación de una ley del emprendimiento. (Fernández, Rivera y Rosas, 2017; Alzamora, Borda, Guerrero, Morales y Serida, 2018; Ministerio de la Producción, 2017)	
	<p>ora, J., Borda, A., Guerrero, C., Morales, O., y Serida, J. (2018). <i>Global Entrepreneurship Monitor: Perú 2017-2018</i>. Perú. Esan.</p>			
	<b>Informe nacional #3</b>	<b>Esencia del problema</b>		
	Mipyme	<p>En el Perú el 99.5% de empresas formales son consideradas Mipyme, así mismo estas se subdividen en: 96.2% microempresa, 3.2% pequeña y 0.1% mediana. Así mismo, el 87.6% de las mipyme pertenecen al sector comercio y servicios; frente al restante 12.4% relacionado a las actividades productivas.</p> <p>Es necesario conocer los datos previos, puesto que las empresas de manufactura son las que más innovan. En efecto el 61.2% de empresas manufactureras realizo alguna innovación, y a su vez destacando que el 58.4% de total de negocios innovadores son pequeñas empresas. Lo que representa grandes avances en el país.</p> <p>Finalmente se observa la evolución de las mipyme dentro de su preocupación por los procesos de mejora como respuesta ante las exigencias del mercado.</p>		
	<b>Título del informe</b>			
	Ministerio de la Producción			
	<b>Referencia</b>			

Ministerio de la Producción. (2017). Perú. Recuperado de <http://ogeiee.produce.gob.pe/index.php/shortcode/estadistica-oee/estadisticas-mipyme>

Causa	Sub causa	¿Por qué?	Consolidación parcial del problema	Consolidación del problema Local
C1. Personal	Baja productividad	Salarios bajos Falta de metas	Los reducidos presupuestos de la empresa repercuten en salarios inferiores al mercado y falta de capacitación, lo que genera baja productividad.	En la empresa Inversiones Posiciónate SAC ha concretado diversos programas de ecosistema emprendedor en conjunto con 3 gobiernos locales. No obstante, no se esta destinando un eficaz presupuesto al personal y a la mejora de los procesos internos. Del mismo modo, se está manifestando una rivalidad entre la oficina principal y la sucursal de Lima Norte, es decir en lugar de realizar una división del trabajo ambas oficinas se encuentran en una riña por el protagonismo, incluso tomando decisiones pésimas como por ejemplo los encargados de Lima Norte organizan directamente los programas de ecosistema emprendedor en Miraflores, cuando sería mucho más factible que se delegue eso a la oficina principal por su cercanía a ese distrito. Por ese motivo tenemos una baja productividad, haciendo que solo algunos fundadores y trabajadores concentren toda la responsabilidad en la ejecución de los programas de ecosistema emprendedor. En síntesis, no se tiene una adecuada
	No se capacitan	Fondos reducidos No se concretan las alianzas con las universidades		
		Inasistencias de algunos miembros		
	C2. Equipos			
Desintegración		Falta fortalecer el clima laboral Se reagrupan entre los que viven cerca		
		Debate por el liderazgo	Organigrama no definido Existencia de 2 oficinas administrativas	
C3. Procesos			Demoras en las consultorías	No existe planificación

		Cada consultor tiene un estilo propio	que brinda la empresa y por ese motivo hay retrasos con nuestros clientes.	planificación para realizar los programas con la máxima eficiencia, así que es tarea de Inversiones Posiciónate SAC velar por el futuro de los alumnos emprendedores inscritos.
	Demoras en las filmaciones	No hay plan de trabajo audiovisual		
		Falta de equipos		
	Carencia de material propio en los cursos	Aún no se define la cantidad de cursos		
		Aún se sigue segmentando el mercado objetivo		
C4. Alianzas estratégicas	No se coopera con otras consultoras	Las empresas solo se fijan en competir	No se está priorizando la búsqueda de aliados lo que repercute en nuestra poca elección de municipalidades donde realizamos talleres, y notarías en las cuales derivamos a clientes.	
		Pocos expedientes de propuestas de alianza estratégicas con las municipalidades		
	Aún no se concreta las APP	Baja capacidad de oferta		
		Burocracia estatal		
Pocas notarías afiliadas	Relativamente nuevos en el mercado			
	Falta de contactos con los notarios públicos.			

--	--	--	--	--

### Matriz de antecedentes

1. Datos del antecedente 1: Internacional			
Título	Emprendimiento en la administración local: un estudio empírico de la información contenida en los portales electrónicos de los municipios del Alentejo, región de Portugal	Metodología	
Autor	Nevado Gil, María Teresa; Gallardo-Vázquez, Dolores y Carvalho, Luisa <b>Lugar:</b> Portugal	Tipo	Descriptivo
Año	2019	Enfoque	Cualitativa
Objetivo	Examinar el nivel de información sobre el emprendimiento transmitido por los sitios web gubernamentales de los municipios de Alentejo		
Resultados	Los gobiernos locales de Alentejo solo tienen un índice de divulgación media de 22.25% sobre los programas de emprendimiento.  De igual forma, únicamente el 10% de los municipios contienen una declaración del máximo responsable acerca de la importancia del espíritu empresarial y desarrollo económico local. No obstante, ninguno otorgó detalles sobre las estrategias y metas de los programas, así como los logros y fracasos de la entidad.	Método	Clúster jerárquico
		Población	58
		Muestra	58
		Técnicas	Análisis de contenido

Conclusiones	El índice de divulgación de los programas de emprendimiento es de solo 22.25% en los municipios de Alentejo. Aunque los resultados hayan sido bastante bajos, se debe recalcar que al menos existe la iniciativa en la difusión de estos programas que son muy importantes para el desarrollo económico local.	Instrumentos	Cuestionario
Redacción final al estilo artículo (5 líneas)	Nevado, Gallardo-Vázquez, y Carvalho (2019) demostraron que el índice de divulgación de los programas de emprendimiento es del 22.25% en los gobiernos locales de Alentejo. Si bien el resultado obtenido en la investigación hecha en los 58 municipios otorgó una escasa divulgación, se debe reconocer que existe la iniciativa en el desarrollo económico local. Así mismo, ninguna entidad tiene un registro sobre las estrategias, éxitos o fracasos en sus programas.		

Referencia (tesis)	Carvalho, L., Gallardo-Vázquez, D. y Nevado, M. (2019). Emprendimiento en la administración local: un estudio empírico de la información contenida en los portales electrónicos de los municipios del Alentejo, región de Portugal. <i>Innovar</i> , 29(71), 97-111. Universidad Nacional de Colombia. Recuperado de <a href="http://www.redalyc.org/jatsRepo/818/81859042008/81859042008.pdf">http://www.redalyc.org/jatsRepo/818/81859042008/81859042008.pdf</a>	
Datos del antecedente 2: Internacional		
Título	La importancia de formalizar empresa con potenciales emprendedores de la localidad de Bosa, bajo un entorno de globalización económica y desarrollo social	Metodología

Autor	Larrañaga Rincón, Gisell Magaly; Sarmiento Linares, Ányelo y Velásquez Moreno, Jairo Rodrigo <b>Lugar:</b> Colombia	Tipo	Descriptiva
Año	2016	Enfoque	Cualitativa
Objetivo	Transferir conocimientos a los emprendedoras en la formalización de sus negocios y gestión empresarial.		
Resultados	Las 8 mujeres adelantaron su capacidad en gestión empresarial al nivel intermedio, aprendiendo mediante el método de casos y herramientas audiovisuales. Es por eso que terminaron conociendo los departamentos de una empresa, los tipos de empresa y sus diferencias, y por último la transferencia de acciones.	Población	864 (15.5% de 5571 de mipymes)
		Muestra	8
Conclusiones	La transferencia de conocimientos a las emprendedoras fue un éxito. Sin embargo, observando los perfiles de visión empresarial solo algunas asistentes tienen posibilidades de gestionar mejor sus empresas porque tienen claro cuáles son sus objetivos. Y solo una de ella cumple con las expectativas de generar un negocio sostenible en el largo plazo.	Técnicas	Andragogia
Redacción final al estilo artículo (5 líneas)	Larrañaga, Sarmiento y Velásquez (2016) demostraron en su estudio la transferencia de conocimientos a las 8 emprendedoras fue un éxito, sin embargo, observando los perfiles de visión empresarial solo algunas asistentes tienen posibilidades de gestionar mejor sus empresas porque tienen claro cuáles son sus objetivos, y solo una de ella cumple con las expectativas de generar un negocio sostenible en el largo plazo.		
Referencia (tesis)	Larrañaga, G.; Sarmiento, Á. y Velásquez, J. (2016). La importancia de formalizar empresa con potenciales emprendedores de la localidad de Bosa, bajo un entorno de globalización económica y desarrollo social. <i>Mundo FESC</i> . 11, 80-90. Recuperado de <a href="https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5627636">https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5627636</a>		

--	--

Datos del antecedente 3: Internacional

Datos del antecedente 3: Internacional			
Título	Elaboración del proyecto educativo social y empresarial (PESEM) para la cooperativa del departamento del Cauca CODELCAUCA	Metodología	
Autor	Realpe Leyton, Mireya Azucena <b>Lugar:</b> Colombia	Enfoque	Cualitativa
Año	2018		
Objetivo	Suministrar las herramientas de gestión que permitan conseguir los objetivos y metas propuestas por la cooperativa mediante el modelo PESEM		
Resultados	El 67% de los socios de la cooperativa tiene preferencias por las capacitaciones presenciales. Por consiguiente, sólo un 15% está dispuesto a acogerse al sistema semipresencial y un 18% al virtual, lo cual refleja un cambio positivo en la perspectiva de los asociados frente a la tendencia digital. Esto se refuerza en los resultados correspondientes a los horarios de estudio donde el 37% prefiere acogerse a la libre disponibilidad en sus horarios que solo ofrece el sistema de capacitación virtual.	Método	Inductivo-Deductivo
		Población	3818
		Muestra	350
		Técnicas	Entrevista y Encuesta
Conclusiones	El desarrollo del modelo PESEM generó un punto de inflexión en la cooperativa ya que permitió identificar cuales son las necesidades de los asociados y por ende poder determinar cuáles serán los objetivos de la organización. De igual manera, se revela la importancia que tienen los medios electrónicos para la capacitación en la mejora de gestión.	Instrumentos	Cuestionario

<p>Redacción final al estilo Tesis (10 líneas)</p>	<p>Realpe (2018) elaboró la tesis <i>Elaboración del proyecto educativo social y empresarial (PESEM) para la cooperativa del departamento del Cauca CODELCAUCA</i>, cuyo objetivo fue suministrar las herramientas de gestión que permitan conseguir los objetivos y metas propuestas por la cooperativa mediante el modelo PESEM, en base a un enfoque cualitativo, <b>usando el método inductivo-descriptivo</b>, con una muestra de 350 asociados de una cooperativa de un total de 3818, obteniendo que el 37% prefiere acogerse a la libre disponibilidad en sus horarios que solo ofrece el sistema de capacitación virtual, evidenciando que el desarrollo del modelo PESEM generó un punto de inflexión en la cooperativa ya que permitió identificar cuales son las necesidades de los asociados y por ende poder determinar cuáles serán los objetivos de la organización., de igual manera, se revela la importancia que tienen los medios electrónicos para la capacitación en la mejora de gestión</p>
<p>Referencia (tesis)</p>	<p>Realpe, M. (2018). <i>Elaboración del proyecto educativo social y empresarial (PESEM) para la cooperativa del departamento del Cauca CODELCAUCA</i>. (Tesis de Magister). Colombia: Universidad Nacional Abierta y a Distancia. Recuperado de <a href="https://repository.unad.edu.co/handle/10596/21537">https://repository.unad.edu.co/handle/10596/21537</a></p>



Referencia (tesis)	Segura, T. (2018). Proyecto de Innovación en Marca para el Impulso del Emprendimiento Empresarial Local dentro de la Categoría de Turismo de Naturaleza en México. Memorias del Concurso Lasallista, 5(2), 7-16. Universidad La Salle México. Recuperado de <a href="http://revistasinvestigacion.lasalle.mx/index.php/mclidi/article/view/1641">http://revistasinvestigacion.lasalle.mx/index.php/mclidi/article/view/1641</a>
--------------------	---

Datos del antecedente 5: Internacional				
Título	Visual Interactions with Strategy Tools: Producing Strategic Knowledge in Workshops		Metodología	
Autor	Paroutis, Sotirios; Franco, Alberto, Franco y Papadopoulos, Thanos	Lugar: Reino Unido	Tipo	Descriptiva
Año	2015			
Objetivo	Examinar cómo los gerentes interactúan con las herramientas planteadas en los talleres para la generación de conocimientos en temas estratégicos		Enfoque	Cualitativa
Resultados	Durante el taller que involucró a 7 ejecutivos (incluyendo al CEO) de la mediana empresa SkillsCo surgieron 4 temas adicionales de interés en los ejecutivos: liderazgo, regulación estatal, crecimiento y eficiencia. A su vez esto generó un debate entre los directivos donde se tuvo como resultado la creación de nuevo conocimiento e intercambio del mismo. Esto fue posible gracias a la interacción que fluye entre los integrantes de un taller.		Población	7
Conclusiones	Paroutis, Franco y Papadopoulos (2015) demostraron que un taller exitoso dependerá de crear los medios adecuados para fomentar la interacción entre sus participantes, ya que ellos mismo iniciarán debates en los cuales compartirán información e incluso la posible creación de nuevos conocimientos, es por eso que este tipo de metodología es crucial para abordar los principales temas de una organización.		Muestra	7

Redacción final al estilo artículo (5 líneas)	Paroutis,Franco y Papadopoulos(2015) demostraron que un taller exitoso dependerá de crear los medios adecuados para fomentar la interacción entre sus participantes, ya que ellos mismo iniciarán debates en los cuales compartirán información e incluso la posible creación de nuevos conocimientos.
Referencia (tesis)	Franco, A., Papadopoulos, T y Paroutis, S. (2015). Visual Interactions with Strategy Tools: Producing Strategic Knowledge in Workshops. British Journal of Management, 26(1), 48–S66. British Academy of Management. Recuperado de <a href="https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1111/1467-8551.12081">https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1111/1467-8551.12081</a>

Datos del antecedente 1: nacional			
Título	Propuesta de benchmarking para mejorar el liderazgo empresarial en el distrito de San Ignacio, provincia San Ignacio – Departamento Cajamarca, 2018.	Metodología	
Autor	Castillo Córdova, Sincler Clander y Peña Parra, Eswin Reynaldo	Tipo	Descriptiva – Propositiva
Año	2018	Enfoque	Cualitativa
Objetivo	Diseñar una propuesta de benchmarking con la finalidad de fortalecer el liderazgo empresarial en el distrito de San Ignacio.	Diseño	No experimental descriptivo – propositivo
Resultados	El 47.8% de los empresarios del distrito de San Ignacio considera que existe cooperación entre emprendedores. Del mismo modo, solo un 34.8% afirma tener siempre entusiasmo. Finalmente, a partir de ambos indicadores se plantea la variable de liderazgo transaccional obteniendo un 41.3% de aceptación.	Población	23
		Muestra	23
		Técnicas	Encuesta
Conclusiones	En San Ignacio se percibió solo 47.8% en cooperación. Igualmente el indicador resultante fue el liderazgo transaccional obteniendo un 41.3%. Por ese motivo, se propone el desarrollo de benchmarking con el objetivo de mejorar el liderazgo empresarial. Así como, un programa de intercambios empresariales en los trabajadores, lo que fomentaría el desarrollo de la cooperación entre las empresas de San Ignacio.	Instrumentos	Escala de Likert
Redacción final al estilo Tesis (10 líneas)	Castillo y Peña (2018) realizó la tesis titulada <i>Propuesta de benchmarking para mejorar el liderazgo empresarial en el distrito de San Ignacio, provincia San Ignacio – Departamento Cajamarca, 2018</i> , la investigación tuvo como objetivo Diseñar una propuesta de benchmarking con la finalidad de fortalecer el liderazgo empresarial en el distrito de San Ignacio, el estudio tuvo un enfoque cuantitativo, con una muestra igual a 23 empresarios del distrito de San Ignacio, siendo la muestras igual a la población, se usó la encuesta a través de la escala de Likert, dando como resultado que en el distrito estudiado solo existe 47.8% en la percepción de la cooperación entre los emprendedores, esto deriva en solo obtener un 34.8% en liderazgo empresarial transaccional, es así que se recomienda un programa de intercambios entre los trabajadores de las empresas para fomentar la cooperación.		
Referencia (tesis)	Castillo, S. y Peña, E. (2018). <i>Propuesta de benchmarking para mejorar el liderazgo empresarial en el distrito de San Ignacio, provincia San Ignacio – Departamento Cajamarca, 2018</i> . (Tesis de postgrado). Perú: Universidad César Vallejo		

**Datos del antecedente 2: nacional**

Datos del antecedente 2: nacional			
Título	Capacitación empresarial para disminuir la informalidad de los comerciantes del mercado central de Ferreñafe – Perú	Metodología	
Autor	Fernández Díaz, Rosa María; Rivera Alcántara, Martha Elena y Rosas Prado, Carmen Elvira	Tipo	Descriptivo- Aplicativo
Año	2017	Enfoque	Cuantitativo
Objetivo	Diseñar y capacitar a los comerciantes del Mercado Central de Ferreñafe -Perú con el propósito de reducir la informalidad.	Diseño	Transversal
Resultados	<p>Se determinó que el 42.75% de los comerciantes, es decir 165 personas, eran informales destacando la falta de conocimiento sobre la formalización como su principal barrera. Asimismo, al inicio de las capacitaciones se obtuvo que solo un 12% tenía nociones sobre el proceso de formalización de empresas.</p> <p>Al final las capacitaciones el 98% de los emprendedores informales ya dominaban en proceso de formalización.</p>	Población	165
		Muestra	115
		Técnicas	Encuesta
Conclusiones	<p>El 42.75% son comerciantes informales por falta de información, engoroso sistema tributario y bajo nivel educativo.</p> <p>Finalmente se concluye que los talleres de capacitación empresarial son obligatorios para fomentar el desarrollo del ecosistema empresarial, ya que al final del programa el 98% de los comerciantes ya conocían los trámites necesarios para la formalización de su negocio.</p>	Instrumentos	Cuestionario
Redacción final al estilo artículo (5 líneas)	Fernández, Rivera y Rosa (2017) evidenciaron que el 42.75% de los comerciantes del Mercado Central de Ferreñafe, para ser exactos 165 emprendedores, eran informales siendo las principales razones: falta de conocimiento, engoroso sistema tributario y tener un bajo nivel educativo. No obstante, estos factores no fueron impedimento para que las capacitaciones tuvieron un éxito contundente, ya que el 98% de los comerciantes termino aprendiendo el proceso de formalización.		
Referencia (Artículo)	Fernández, R.; Rivera, M. y M.; Rosas, C.; (2017). Capacitación empresarial para disminuir la informalidad de los comerciantes del mercado central de Ferreñafe – Perú. <i>TZHOECOEN</i> , 9(4), 16-23. Universidad Señor de Sipán, Perú. Recuperado de <a href="http://revistas.uss.edu.pe/index.php/tzh/article/view/711">http://revistas.uss.edu.pe/index.php/tzh/article/view/711</a>		

Datos del antecedente 3: nacional

Datos del antecedente 3: nacional			
Título	Capacitación empresarial y trabajo voluntario en el Perú	Metodología	
Autor	Granthon Uriarte, Ronald Jefrie	Tipo	Exploratorio - Descriptivo
Año	2016	Enfoque	Cualitativa
Objetivo	Documentar las organizaciones de Lima que capacitan de forma voluntarias a las pymes para fomentar su desarrollo económico	Método	Inductivo
Resultados	Se obtuvo el análisis del gobierno corporativo de las 9 organizaciones en estudio. En primer lugar, la mayoría de organizaciones carecen de una planificación. Así mismo, la gestión de procesos se divide en 2 tipos: Agrupados por áreas y organización matricial. Finalmente, miden los resultados desde el enfoque cuantitativo (Nº pymes en incrementar sus ventas) y cualitativo (observación de las mejora de procesos en las pymes)	Población	9
		Muestra	9
		Técnicas	Entrevista
		Instrumentos	Cuestionario
Conclusiones	La mayoría de organizaciones carece de planeamiento estratégico, lo que explica porque han tenido un crecimiento paulatino. No obstante, todas las organizaciones tienen líderes carismáticos que son el soporte de los programas. Así como, cuentan con estrategias flexibles para poder ejecutar un mayor impacto social.		
Redacción final al estilo Tesis (10 líneas)	Granthon (2016) hizo la investigación titulada <i>Capacitación empresarial y trabajo voluntario en el Perú</i> , la investigación tuvo como objetivo documentar las organizaciones de Lima que capacitan de forma voluntaria a las pymes para fomentar su desarrollo económico, el estudio fue de tipo exploratorio-descriptivo, tuvo un enfoque cualitativo, la muestra fue de 9 organizaciones y por ende la población fue igual a la muestra, se usaron encuestas, otorga como resultado que la mayoría de las organizaciones carece de planeamiento estratégico, lo que explica porque han tenido un crecimiento paulatino, no obstante, todas las organizaciones tienen líderes carismáticos que son el soporte de los programas, así como, cuentan con estrategias flexibles para poder ejecutar un mayor impacto social.		
Referencia (tesis)	Granthon, R. (2016). <i>Capacitación empresarial y trabajo voluntario en el Perú</i> . Lima: Universidad del Pacífico, Centro de Investigación. Recuperado de <a href="http://hdl.handle.net/11354/1131">http://hdl.handle.net/11354/1131</a>		

Datos del antecedente 4: nacional			
Título	Talleres basados en el negocio y emprendimiento para la creación de Pymes en las egresadas del CETPRO Virgen del Carmen " Villa María del Triunfo " Lima	Metodología	
Autor	Rodas Gutiérrez, Julia Bertha	Tipo	Aplicativa
Año	2018	Enfoque	Cualitativo
Objetivo	Determinar cuáles son los efectos de los talleres empresariales en la creación de pymes de las egresadas de del CETPRO “Virgen del Carmen”- Lima	Diseño	Preexperimental
Resultados	La percepción de las alumnas egresadas cambio al finalizar el taller, ya que en el primer test solo un 36% manifiesta la importancia de “la planificación de los talleres sobre negocio y emprendimiento”. No obstante, después el 56% ya reconocía lo importante que son las capacitaciones.	Población	30
		Muestra	30
		Técnicas	Encuesta
Conclusiones	Las egresadas han manifestado su aceptación en el programa de creación de talleres empresariales, ya que les permite incrementar sus probabilidades ingreso al mercado laboral en la categoría de autoempleadas. Los principales indicadores fueron: La creación de pymes por parte de las egresadas y los procesos de mejora de gestión en los emprendimientos que ya se encontraban funcionando.	Instrumentos	Escala de Likert
Redacción final al estilo Tesis (10 líneas)	Rodas (2018) evidencio en la tesis <i>Talleres basados en el negocio y emprendimiento para la creación de Pymes en las egresadas del CETPRO Virgen del Carmen " Villa María del Triunfo " Lima</i> , el cual tuvo la finalidad de determinar cuáles son los efectos de los talleres empresariales en la creación de pymes de las alumnas egresadas, usando una <b>metodología del tipo aplicativo con enfoque cualitativo</b> , teniendo una población de 30 alumnas egresadas que al ser una población pequeña se optó por tomarla como totalidad para la muestra, obteniendo un 56% de aceptación en los programas de talleres empresariales, ya que les permite incrementar sus probabilidades ingreso al mercado laboral en la categoría de autoempleadas, los principales indicadores fueron: La creación de pymes por parte de las egresadas y los procesos de mejora de gestión en los emprendimientos que ya se encontraban funcionando.		

Referencia (tesis)	Rodas, J. (2018). <i>Talleres basados en el negocio y emprendimiento para la creación de Pymes en las egresadas del CETPRO Virgen del Carmen " Villa María del Triunfo " Lima.</i> (Tesis de Maestría). Perú: Universidad San Pedro. Recuperado de <a href="http://repositorio.usanpedro.edu.pe/handle/USANPEDRO/6424">http://repositorio.usanpedro.edu.pe/handle/USANPEDRO/6424</a>
--------------------	--

Datos del antecedente 5: nacional			
Título	Modelo conceptual de desarrollo empresarial para las mypes de la región Lambayeque: caso centro de desarrollo empresarial	Metodología	
Autor	Mundaca Guerra, Jorge Augusto	Tipo	Aplicativa
Año	2018	Enfoque	Cualitativa
Objetivo	Crear un modelo conceptual para el desarrollo empresarial de las pymes en la región Lambayeque		
Resultados	El secreto de los empresarios que se encuentran en las etapas de “establecidos” (entre 1 y 3.5 años) y los “consolidados” (Mayor a 3.5 años) es que todos tenían experiencia previa en el rubro de su negocio como ex trabajadores. En otras palabras, teniendo experiencia en el sector ellos pueden desarrollar estrategias que mejoren la productividad.	Método	Deductivo
	Por otro lado, todo el empresariado ha hecho alguna innovación ya sea en procesos o producto lo que refleja por que se mantienen en el mercado. No obstante, aún presentan deficiencias en los aspectos organizacionales y de marketing	Población	124
Conclusiones	La suma sinérgica entre la experiencia previa, espíritu emprendedor e innovación hacen posible la consolidación de negocios en el largo plazo. Ello se fundamenta ya que para poder innovar se requiere de conocimiento en el producto o proceso, el cual al llevarlo a cabo genera una ventaja competitiva que permite un sostenible crecimiento.	Muestra	9
Redacción final al estilo Tesis (10 líneas)	Mundaca (2018) realizó la tesis <i>Modelo conceptual de desarrollo empresarial para las mypes de la región Lambayeque: caso centro de desarrollo empresarial</i> , la cual tuvo como <b>objetivo</b> crear un modelo conceptual para el desarrollo empresarial de las pymes en la región Lambayeque, usando una <b>metodología del tipo aplicativa con enfoque cualitativo</b> , usó el método deductivo, estudió una muestra de 124 empresas conformadas por 74 empresas establecidas y 50 consolidadas, obteniendo resultados de que todos tenían experiencia previa en el rubro de su negocio como ex trabajadores, ya que la suma sinérgica entre la experiencia previa, espíritu emprendedor e innovación hacen posible la consolidación de negocios en el largo plazo, ello se fundamenta ya que para poder innovar se		

	requiere de conocimiento en el producto o proceso, el cual al llevarlo a cabo genera una ventaja competitiva que permite un sostenible crecimiento
Referencia (tesis)	Mundaca, J.(2018). <i>Modelo conceptual de desarrollo empresarial para las mypes de la región Lambayeque: caso centro de desarrollo empresarial</i> . (Tesis de doctorado.). Perú: Universidad Santo Toribio de Mogrovejo. Recuperado de <a href="http://54.165.197.99/handle/20.500.12423/1224">http://54.165.197.99/handle/20.500.12423/1224</a>

### Matriz de objetivos

<b>Problema general</b>	<b>Objetivo general</b>
¿Cómo mejorar los programas de ecosistema emprendedor de Inversiones Posiciónate SAC 2019?	Proponer estrategias para mejorar la planificación los programas de ecosistema emprendedor de Inversiones Posiciónate SAC 2019
<b>Problemas específicos</b>	<b>Objetivos específicos</b>
¿Cuál es el statu quo de los programas de ecosistema emprendedor de Inversiones Posiciónate SAC 2019?	<b>Diagnosticar</b> el statu quo de los programas de ecosistema emprendedor de Inversiones Posiciónate SAC 2019
¿Cuáles son las variables para analizar los programas de ecosistema emprendedor de Inversiones Posiciónate SAC 2019?	<b>Explicar</b> las variables para analizar los programas de ecosistema emprendedor de Inversiones Posiciónate SAC 2019
¿Cuáles son las variables para analizar los programas de ecosistema emprendedor de Inversiones Posiciónate SAC 2019?	<b>Diseñar</b> estrategias que permitan mejorar los programas de emprendedor de Inversiones Posiciónate SAC 2019

--	--

### Matriz de justificación

<b>Justificación teórica</b>		
<b>Cuestiones</b>	<b>Respuesta</b>	<b>Redacción final</b>
¿Qué teorías sustentan la investigación?	Neoclásica, Burocrática y Desarrollo Organizacional	<p>Las teorías usadas en la investigación son la Neoclásica, Burocrática y del desarrollo organizacional, las cuales nos otorgan el fundamento que se necesita para mejorar la organización de los programas de ecosistema emprendedor. Siendo el caso de la teoría Neoclásica brindándonos la importancia de establecer objetivos y estrategias. En segundo lugar, la teoría Burocrática las pautas para hacer perfiles de trabajo y toma de decisiones racionales. Finalmente, la teoría del Desarrollo Organizacional enfoca el análisis interno y externo para determinar cómo es la influencia y crecimiento de los programas de ecosistema emprendedor.</p>
¿Cómo estas teorías aportan a su investigación?	<p>La teoría neoclásica nos brinda la importancia del desarrollo de la planificación para poder alcanzar los objetivos de los programas de ecosistema emprendedor.</p> <p>La teoría burocrática da las pautas para no depender de personas sino de perfiles de trabajo, en este caso evitamos la dependencia con nuestros consultores de negocio.</p> <p>La teoría del desarrollo organizacional permite examinar cómo los factores internos y externos influyen en el desarrollo de los programas de ecosistema emprendedor</p>	
¿Por qué realizar el trabajo de investigación?	Porque los programas de ecosistema emprendedor necesitan un fundamento teórico que permita sistematizar su desarrollo.	
<b>Justificación práctica</b>		
¿Por qué hacer el trabajo de investigación?	Porque actualmente los programas de ecosistema empresarial organizados por Inversiones Posiciónate SAC tienen una baja retención de la información en los participantes.	<p>Los programas de ecosistema emprendedor cuentan con una baja retención en los participantes, principalmente por las metodologías actuales de</p>

¿Cuál será la utilidad?	Se realizará la planificación de los programas de ecosistema emprendedor desarrollando los objetivos y sus estrategias.	transmisión de la información y transferencia de tecnología, realizadas en los cursos y talleres. En consecuencia, la investigación realiza un énfasis en el planteamiento de una adecuada planificación de los programas, con la finalidad de mejorar su calidad y se sigan realizando en el largo plazo.
¿Qué espera con la investigación?	Mejorar la calidad de los programas con la finalidad de que la ejecución de los programas se mantenga en el largo plazo.	
<b>Justificación metodológica</b>		
¿Por qué investiga bajo ese diseño?	Porque la metodología holística permite analizar la investigación de forma integral. Es por eso que podemos relacionar al diagnóstico del problema con el impacto en la organización, al ser todo parte de un proceso completo.	La metodología para la investigación holística nos permite analizar el planteamiento del problema desde un enfoque integral. Gracias a este aporte se puede realizar un adecuado diagnóstico y determinar cuál es su impacto en toda la organización. Por ese motivo se eligió dicha metodología, la cual ha sido de mucha utilidad ya que nos permitió aclarar que el problema de los programas de ecosistema emprendedor radica en la planificación.

## Matriz de teorías

<b>Teoría 1: TEORÍA NEOCLÁSICA</b>					
<b>Autor de la teoría</b>	<b>Año</b>	<b>Cita</b>	<b>Parfraseo</b>	<b>Aplicación en su tesis</b>	<b>Redacción final</b>
Peter Drucker	1964	Drucker (1964) manifestó que “The best way to come to grips with one's own business knowledge is to look at the things the business has done well, and the things it apparently does poorly” (p. 107)	Drucker (1964) manifestó que en la administración por objetivos el conocimiento del negocio es una variable fundamental para el desarrollo y crecimiento de la compañía. Por esta razón, se debe analizar los aspectos que tienen la mayor eficacia y eficiencia, y a su vez revisar cuáles son los procesos que no están funcionando de la forma más idónea. Finalmente, para una mejor observación también se debe comparar como son los mismos procesos en nuestros competidores directos.	Esta teoría será aplicada, primero se realizará un análisis interno para determinar cuáles son los factores positivos y negativos en los programas de ecosistema emprendedor, con la finalidad de tomar decisiones que permitan mejorar su desarrollo. Así mismo, se debe de hacer un análisis externo en los programas de ecosistema emprendedor organizados en otros distritos para examinar si la percepción es similar o si es totalmente opuesto.	La teoría neoclásica de la administración avalada por Drucker, Newman, Reyes, Bouloc, Decenzo y Robbins sustentan en la importancia de definir los objetivos de la organización. Así como una adecuada planificación para poder alcanzar estas metas es necesario descentralizar el poder en los departamentos. Ya que solo con esta estrategia podemos crear una organización eficiente. Sin embargo, antes de plantear cualquier meta se debe realizar un análisis interno y externo de forma obligatoria.
<b>Referencia:</b>	Drucker, P. (1964). <i>Managing for results</i> . USA: Butterworth-Heinemann. Recuperado de <a href="https://www.elsevier.com/books/managing-for-results/drucker/978-0-7506-1907-3">https://www.elsevier.com/books/managing-for-results/drucker/978-0-7506-1907-3</a>				

Autor/es	Año	Cita	Parfraseo	Aplicación en su tesis	
Agustin Reyes Ponce	2005	Reyes (2005) indicó que “La administración por resultados radica en todo procedimiento para señalar metas o resultados, medios para conseguirlos y planes para llegar a ellos” (p. 19)	Reyes (2005) indicó que la administración por objetivos hace énfasis en contar desde el inicio de los procesos cuales son las metas que se quieren obtener. Del mismo modo, es obligatorio contar con un plan estratégico que muestre cuáles serán los medios para conseguir los objetivos. Por ese motivo, es indispensable trabajar en base a presupuestos como factor clave.	Esta teoría será aplicada, estableciendo cuales son los objetivos en los programas de ecosistema emprendedor que se vienen desarrollando. Y para ello se realizará una planificación, el cual debe ser conocido por los trabajadores de Inversiones Posicónate SAC y los funcionarios de la Municipalidad. En consecuencia, tendremos cuales son los indicadores para analizar si estamos consiguiendo las metas de los programas organizados.	En consecuencia, la teoría neoclásica permitirá la planificación en el área audiovisual y de consultoría. También establecer como prioridad el desarrollo de un aula virtual que permita mejorar los programas de ecosistema emprendedor (Drucker, 1964; Reyes, 2005; Bouloc, 1976; Decenzo y Robbins, 2002; Chiavenato, 2007)
<b>Referencia:</b> Reyes, P. (2005). <i>Administración por objetivos</i> . México: Limusa.					
Autor/es	Año	Cita	Parfraseo	Aplicación en su tesis	
Pierre Bouloc	1976	Pierre (1976) formuló que “Los objetivos asignados a un órgano o a un responsable deben ser mensurables en relación a un resultado o bien a una norma (previsión). En una estructura eficaz, la mayor parte de los objetivos son mensurables” (p. 35)	Pierre (1976) formuló que todo objetivo tiene que ser delegado a un equipo o a una persona, y dicho objetivo debe ser medible con respecto a los resultados que se están planificando. Ya que de ese modo se controlan los procesos y se pueden tomar las decisiones en los momentos oportunos. Por ende, toda organización eficaz tiene como política el seguimiento de los objetivos.	Esta teoría será aplicada, asignando a cada equipo de trabajo objetivos específicos alineados con la finalidad general la cual es mejorar los programas de ecosistema emprendedor. Por consiguiente, el departamento de marketing tendrá la meta de elaborar una planificación audiovisual y el departamento de Consultoría desarrollará una planificación en la ejecución de los talleres y cursos brindados.	

<b>Referencia:</b>	Boulloc, P. (1976). <i>Dirección por objetivos</i> . España: Editores Técnicos Asociados. Recuperado de <a href="https://bit.ly/2U4TA4w">https://bit.ly/2U4TA4w</a>			
<b>Autor/es</b>	<b>Año</b>	<b>Cita</b>	<b>Parafraseo</b>	<b>Aplicación en su tesis</b>
David Decenzo & Stephen Robbins	2002	Decenzo & Robbins (2002) señalaron que “La planificación abarca definir los objetivos o las metas de la organización, establecer una estrategia general para alcanzar esas metas y preparar una amplia jerarquía de planes para integrar y coordinar las actividades”	Decenzo & Robbins (2002) señalaron que el propósito de la planificación es definir cuáles son los objetivos de la organización y elaborar las estrategias propicias para poder alcanzarlos. Del mismo modo, la estrategia general está a ligada a planes más específicos los cuales se someten a una jerarquía en la toma de decisiones.	Esta teoría será aplicada, elaborando un plan estratégico en los programas de ecosistema emprendedor, ya que actualmente solo se cuentan con planes mensuales. Por tanto, tomando como referencia la jerarquía en los planes que se manifiesta en la teoría, podemos tomar la prioridad en la mejora de los talleres presenciales y la creación del aula virtual.
<b>Referencia:</b>	Decenzo, D. y Robbins, S. (2002). <i>Fundamentos de administración</i> . México: Pearson			
<b>Autor/es</b>	<b>Año</b>	<b>Cita</b>	<b>Parafraseo</b>	<b>Aplicación en su tesis</b>
William Newman	2007	Newman (citado en Chiavenato, 2007), indico que “La administración consiste en orientar, controlar y dirigir los esfuerzos de un grupo de individuos para lograr un objetivo común. El buen administrador hace posible que el grupo alcance sus objetivos con la mínima inversión de recursos y esfuerzos”	William Newman (citado en Chiavenato, 2007), indico que la administración tiene como finalidad orientar, controlar y dirigir a las personas para que consigan en conjunto los objetivos de la organización con la mayor eficiencia posible, es decir utilizando la menor cantidad de recursos y esfuerzos. Es por ello que esta teoría de administración no hace excepción en ningún tipo de organización sea esta una entidad pública, privada o el ejército.	Esta teoría será aplicada, haciendo énfasis en el concepto de eficiencia en el desarrollo de los programas de ecosistema emprendedor. Por eso se toma la decisión de formar 2 equipos de trabajo: uno de consultoría y el otro de audiovisual. Del mismo modo, para evitar repetir excesivamente los cursos se decidió la creación de un aula virtual donde podrán continuar en paralelo con las capacitaciones.
<b>Referencia:</b>				

	Chiavenato, I. (2007). <i>Introducción a la teoría general de la administración</i> . México: Mc Graw Hill.				
<b>Teoría 2: TEORÍA BUROCRÁTICA</b>					
Autor de la teoría	Año	Cita	Parfraseo	Aplicación en su tesis	Redacción final
Max Weber	1930	Weber (1930) manifestó que “Among those of undoubted importance are the rational structures of law and of administration. For modern rational capitalism has need, not only of the technical means of production, but of a calculable legal system and of administration in terms of formal rules” (p xxxviii)	Weber (1930) manifestó que en la teoría burocrática analizamos que una organización no solo debe enfocarse en los medios de producción, sino también asegurarse de contar con un espléndido sistema legal y administrativo. Y esto se fundamenta por el principio de tomar decisiones más racionales que influyan en toda la organización Es decir aquella que son ajenas al amor, odio, asuntos personales y emocionales en general. Para finalmente no depender de ninguna persona	Esta teoría será aplicada, primero analizamos nuestro statu quo y observamos que solo nos enfocábamos en la creación de programas de ecosistema emprendedor, como talleres y cursos, para todas las semanas; es decir que solo priorizábamos la producción del servicio. Sin embargo, ahora nos enfocaremos también en fortalecer la organización a través de la planificación con la finalidad de mejorar estos programas. Asimismo, en dichos planes se encontrarán de forma explícita los perfiles de trabajo que se necesita el programa.	La teoría burocrática avalada por Weber, Selznick, Merton, Etzioni, Gerth y Wright señalaron la importancia de que las decisiones en la organización sean lo más racionales posibles, ignorando cualquier interés personal. Es por eso que se instaurará un manual de organizaciones y funciones, en especial en las áreas de consultoría y audiovisual de tal manera que se limite al desarrollo de los cursos y talleres, y no aprovechando los equipos audiovisuales o espacios municipales para promover

			en particular, sino de un perfil de trabajo.		sus intereses personales. Así mismo, en base a la racionalidad burocrática está ligada a la búsqueda de eficiencia se toma la decisión de lanzar la plataforma virtual para seguir con las capacitaciones en modalidad semipresencial (Weber, 1930; Selznick, 1953; Chiavenato, 2007)
<b>Referencia:</b>	Weber, M. (1930). <i>The protestant ethic and the spirit capitalism</i> . USA: Routledge Classics. Recuperado de <a href="https://bit.ly/2ZpHu6Z">https://bit.ly/2ZpHu6Z</a>				
<b>Autor/es</b>	<b>Año</b>	<b>Cita</b>	<b>Parafraseo</b>	<b>Aplicación en su tesis</b>	
Philip Selznick	1953	Selznick (1953) indicó que “when the power that directs the former or general interests is concentrated in one place or in the same persons, it constitutes a centralized government. To concentrate, in like manner in one place the direction of the latter or local interests, constitutes what may be termed a centralized administration” (p. 25)	Selznick (1953) manifestó que cualquier tipo de organización en donde la toma de decisiones solo sea tomada por un área en específico o por un grupo de personas, entonces estamos ante un tipo de administración centralizada. Sin embargo, según la teoría se demuestra que por la búsqueda de la eficiencia se tomará a convertirse en una organización descentralizada, como en analogía al tipo de gobierno de los estados unidos el cual se caracteriza por ser del tipo federal.	Esta teoría será aplicada, creando los grupos de trabajo de audiovisual y de consultoría en donde se aplicará el tipo de administración descentralizada, ya que en ciertas materias estos grupos tienen la total libertad en la toma de decisiones. Y de esa manera la administración de los programas de ecosistema emprendedor se enfocaría a la descentralización con la finalidad de incrementar la eficiencia.	
<b>Referencia:</b>	Selznick, P. (1953). <i>TV and the grass roots</i> . USA: University of California Press. Recuperado de <a href="https://bit.ly/32gmoJT">https://bit.ly/32gmoJT</a>				
<b>Autor/es</b>	<b>Año</b>	<b>Cita</b>	<b>Parafraseo</b>	<b>Aplicación en su tesis</b>	
Robert Merton	2007	Merton (citado en Chiavenato, 2007) señaló que “la distribución de autoridad sirve para reducir al mínimo las fricciones, por vía del contacto restrictivo, en relación con las diversas formas de reglas de la organización. De esa forma, el	Merton (citado en Chiavenato, 2007) señaló que en base a un adecuado sistema de reglas dentro de la organización, la autoridad y responsabilidad se encuentra mejor definida y prueba de ello son las posibles	Esta teoría será aplicada, desarrollando un manual de organizaciones y funciones describiendo el perfil de cada trabajador, sus responsabilidades y el organigrama. Con ello podemos	

		subordinado está protegido de la acción arbitraria de su superior" (p. 226)	sanciones que están explícitas ante una falta. De esta manera se evita cualquier sanción meramente subjetiva por parte de los superiores, es decir tomamos decisiones racionales.	solucionar los problemas que se observa en el desarrollo de los programas de ecosistema emprendedor, como por ejemplo las faltas y/o tardanzas frecuentes de algunos miembros.	
<b>Referencia:</b>	Chiavenato, I. (2007). <i>Introducción a la teoría general de la administración</i> . México: Mc Graw Hill.				
<b>Autor/es</b>	<b>Año</b>	<b>Cita</b>	<b>Parafraseo</b>	<b>Aplicación en su tesis</b>	
Amitai Etzioni	2007	Etzioni (citado en Chiavenato, 2007) formuló que "existe un principio de completa separación entre la propiedad que pertenece a la organización y la propiedad personal del empleado" (p. 227)	Etzioni (citado en Chiavenato, 2007) formuló que en la teoría burocrática los puestos de trabajo no son heredables, ni siquiera si como administrador del negocio eres el accionista mayoritario de la empresa. Ya que el administrador del negocio debe ser un profesional especializado por encima de cualquier inversionista que también desee el puesto, siendo este último limitarse a una acción directamente capitalista.	Esta teoría será aplicada, instaurando las políticas de Inversiones Posiciónate SAC destacando latentemente que ningún puesto es heredable, así como cualquier contratación de un accionista o su familiar de los accionistas deberá ser aceptada solo si cumple con todos los requisitos que demuestra el perfil, sin embargo será tomada en cuenta solo en última instancia porque según los principios de la teoría burocrática manifiesta la separación entre los administradores del negocio y los inversionistas, ya que el administrador debe ser un profesional especializado en organización.	
<b>Referencia:</b>	Chiavenato, I. (2007). <i>Introducción a la teoría general de la administración</i> . México: Mc Graw Hill.				
<b>Autor/es</b>	<b>Año</b>	<b>Cita</b>	<b>Parafraseo</b>	<b>Aplicación en su tesis</b>	

H. Gerth & C. Wright	2007	Gerth y Wright (citados en Chiavenato, 2007) postularon que “la racionalidad implica adecuación de los medios a los fines. En el contexto burocrático, esto significa eficiencia” (p 229)	Gerth y Wright (citados en Chiavenato, 2007) postularon que la racionalidad burocrática se manifiesta la adecuada toma de decisiones para obtener una organización eficiente. Esto quiere decir que solo los objetivos colectivos de la organización son tomados ignorando cualquier tipo de meta personal.	Esta teoría será aplicada, instaurando en las políticas de la empresa la supremacía de los intereses colectivos de la organización. Por ejemplos se aplicarán sanciones por el uso indebido del equipo audiovisual o los espacios en el municipio. Por otro lado, destacando la búsqueda de la eficiencia se toma la decisión de lanzar la plataforma de cursos online para poder ahorrar recursos y solo realizar los talleres presenciales una vez a la semana.	
<b>Referencia:</b>	Chiavenato, I. (2007). Introducción a la teoría general de la administración. México: Mc Graw Hill.				
<b>Teoría 3: TEORÍA DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL</b>					
<b>Autor de la teoría</b>	<b>Año</b>	<b>Cita</b>	<b>Parafraseo</b>	<b>Aplicación en su tesis</b>	<b>Redacción final</b>
Warren Bennis	1959	Bennis (1959) postulo “an explication of leadership is presented that attempts to account for the efficacy of certain leadership proposition with respect to a priori of organizational effectiveness” (p. 262)	Bennis (1959) postuló que un adecuado liderazgo en la organización influye en el alcance de sus objetivos. Y esto se fundamenta por los problemas de autoridad que surgen dentro de las organizaciones que no permiten tomar decisiones de forma rápida ni ejecutarlas	Esta teoría será aplicada, fomentando el liderazgo en los jefes de los equipos de trabajo (Audiovisual y Consultoría), ya que actualmente solo se observaba como única autoridad al gerente general. Lo cual complicaba el desarrollo del empoderamiento empresarial, es decir capacitamos a los líderes de cada equipo para que sean capaces de tomar decisiones	La teoría del desarrollo organizacional avalada por Bennis, Lippitt, De Faria, Lawrence, Lorsch y Greiner analizaron la importancia de la consolidación del liderazgo en las organizaciones con la finalidad de conseguir sus objetivos eficazmente. Debido a que producto de una

			idóneamente. En consecuencia, la organización no resulta ser eficaz.	correspondientes en sus áreas con la finalidad de hacer más eficaz y eficiente a la organización.	positiva interacción humana influye en el adecuado funcionamiento de los procesos organizacionales y el desarrollo de una cultura de innovación. Por eso capacitó a los jefes del grupo audiovisual y de consultoría otorgándoles libre albedrío para fortalecer los programas de ecosistema emprendedor, ya que según la presente teoría al ser ellos los que se encuentran interactuando en la compañía y frente al medio ambiente son los más aptos en proponer las innovaciones respectivas. Así mismo, este medio ambiente que influye de forma directa e indirecta, en el caso de los programas de ecosistema emprendedor, se observó como los principales stakeholders: los gobiernos locales, los consultores de negocio de Inversiones Posiciónate SAC, los trabajadores, los alumnos emprendedores y las otras empresas que también participan en dichos programas de ecosistema emprendedor (Bennis, 1959; Garzón, 2005; De Faria, 2004; Chiavenato, 2007)
<b>Referencia:</b>	Bennis, W. (1959). <i>Leadership theory and administrative behavior: The problem of authority</i> . USA: Bobbs-Merril. Recuperado de <a href="https://bit.ly/2zzVyAc">https://bit.ly/2zzVyAc</a>				
<b>Autor/es</b>	<b>Año</b>	<b>Cita</b>	<b>Parafraseo</b>	<b>Aplicación en su tesis</b>	
Gordon Lippitt	2005	Lippitt (citado en Garzón, 2005) manifestó que “el desarrollo organizacional es el fortalecimiento de aquellos procesos humanos dentro de las organizaciones que mejoran el funcionamiento del sistema orgánico para alcanzar sus objetivos” (p. 31)	Lippitt (citado en Garzón, 2005) manifestó que el desarrollo organizacional es la consolidación de la interacción humana enfocada en los procesos de las organizaciones. En resumidas cuentas, una adecuada y funcional cooperación entre los miembros de la organización influye en la eficacia y eficiencia de toda la organización.	Esta teoría será aplicada, fomentando la cooperación tanto entre los equipos de trabajo de Inversiones Posiciónate SAC y la Municipalidad para concretar las estrategias en el desarrollo de los programas de ecosistema emprendedor. Así como, fortaleciendo la interacción entre el departamento audiovisual y el de consultoría con la finalidad de mejorar los talleres y cursos presentados.	
<b>Referencia:</b>	Garzón, M. (2005). <i>El desarrollo organizacional y el cambio planeado</i> . Colombia: Centro Editorial Universidad del Rosario				
<b>Autor/es</b>	<b>Año</b>	<b>Cita</b>	<b>Parafraseo</b>	<b>Aplicación en su tesis</b>	
Fernando De Faria	2004	De Faria (2004) indicó que “existe un sistema total de la organización que traspasa los contornos de sus fronteras internas e incluye, necesariamente, los otros sistemas o subsistemas de la comunidad o sociedad con los que transacciona, ya en términos de insumos, ya	De Faria (2004) indicó que una organización tiene constante influencia directa e indirecta por cualquier medio externo. Es decir desde decisiones en nuestra comunidad como en el caso de nuestros proveedores hasta de acontecimientos económicos, educativos o militares de mayor índole.	Esta tesis será aplicada, desarrollando un análisis externo sobre los principales factores que tienen influencia en la ejecución de los programas de ecosistema emprendedor. Destacando como los principales stakeholders la municipalidad, los consultores de negocio de Inversiones Posiciónate SAC y las otras empresas que también participan en los programas.	

		sea en términos de resultados” (p. 53)	Por ese motivo se tiene que tener una organización flexible a los cambios.	
<b>Referencia:</b>	De Faria, F. (2004). <i>Desarrollo Organizacional</i> . México: Limusa			
<b>Autor/es</b>	<b>Año</b>	<b>Cita</b>	<b>Parfraseo</b>	<b>Aplicación en su tesis</b>
Paul Lawrence & Jay Lorsch	2007	Lawrence y Lorsch (citados en Chiavenato, 2007) formularon que “la organización es la coordinación de diferentes actividades de contribuyentes individuales con la finalidad de efectuar transacciones planeadas con el ambiente” (p. 319)	Lawrence, P. y Lorsch, J. (citados en Chiavenato, 2007) formularon que la organización es producto de todos los participantes que la integran, los cuales se consideran en esta teoría como contribuyentes individuales. Como consecuencia de los aportes que ellos hagan a la organización, se tendrá los resultados en la interacción que tienen las organizaciones frente al medio ambiente donde radican.	Esta teoría será aplicada, evaluando el impacto que tienen los integrantes de los equipos de trabajo de los programas de ecosistema emprendedor. Es por eso que tanto el grupo audiovisual y de consultoría deben seguir estudiando el contexto del emprendimiento en el Callao con la finalidad de mejorar los cursos y talleres que se vienen realizando.
<b>Referencia:</b>	Chiavenato, I. (2007). <i>Introducción a la teoría general de la administración</i> . México: Mc Graw Hill.			
<b>Autor/es</b>	<b>Año</b>	<b>Cita</b>	<b>Parfraseo</b>	<b>Aplicación en su tesis</b>
Larry Greiner	2007	Greiner (citado en Chiavenato, 2007) señaló que “las organizaciones asumen diferentes formas organizacionales en diferentes ambientes y en diferentes épocas. Durante su existencia, las	Greiner (citado en Chiavenato, 2007) señaló en la vida de una organización inicia con procedimientos de ensayo y error, los cuales les permite tener alto potencial de innovación. Sin embargo, a medida que los años	Esta teoría será aplicada, diagnosticando que el desarrollo de los programas empresariales había perdido la capacidad de innovación como consecuencia de los procedimientos estatales para solicitar cambios, ya que estos cursos y talleres son organizados por Inversiones Posiciónate SAC y la

		organizaciones pasan por 5 etapas distintas: pionera, expansión, reglamentación, burocratización y reflexibilización” (p. 325)	transcurren los procesos se vuelven cada vez más rutinarios por las políticas internas, de modo que se desacelera los medios que permiten innovar. Por eso el desarrollo organizacional redirecciona los objetivos de la compañía con una propuesta de implementación de sistemas organizacionales flexibles capaces de recobrar la capacidad innovadora.	Municipalidad. Por consiguiente, se implementará los planes de trabajo audiovisual y de consultoría, los cuales ya están a cargo de la entidad privada y tenemos el libre albedrío de implementar una plataforma online que permite seguir las capacitaciones de manera semipresencial.	
<b>Referencia:</b>	Chiavenato, I. (2007). <i>Introducción a la teoría general de la administración</i> . México: Mc Graw Hill.				

**Matriz de conceptos**

Variable o categoría 1: Ecosistema emprendedor					
Autor/es	Año	Cita	Parfraseo	Aplicación en su tesis	Redacción final

Silvana Zalamea & Silvia Peña	2015	Silvana Zalamea & Silvia Peña (2015) definieron como las “condiciones específicas que influyen en la creación de nuevas empresas: acceso a la financiación, infraestructura empresarial, apertura al mercado interno, infraestructura física, educación y formación, I+D y transferencia tecnológica, política pública, programas públicos, cultura y valores sociales”	El ecosistema emprendedor es el conjunto de factores externos capaces de influir en el desarrollo de nuevas empresas, de los cuales destacan como los principales: acceso al financiamiento, oportunidades de mercado, infraestructura, transferencia tecnológica, valores sociales, política pública y capacitación.	Permite considerar cuales son los factores claves para un adecuado desarrollo de los programas que Inversiones Posiciónate SAC realiza en conjunto con los gobiernos locales	El ecosistema emprendedor es el entorno local ideal, conformado por: financiamiento, oportunidades de mercado, infraestructura, transferencia tecnológica, valores sociales, política pública y capacitación, en donde los emprendedores se desarrollan sus proyectos de forma rápida y sostenible. Así mismo, es fundamental contar con apoyo institucional del gobierno en el desarrollo del ecosistema, el cual es consecuencia de la interacción entre todos los stakeholders que la conforman (Peña y Zalamea, 2015; Spilling, 1996; Peña, y Zalamea, 2015; Álvarez, Federico,
<b>Referencia:</b>	Peña, S. y Zalamea, S. (2015). Articulación de los actores del ecosistema emprendedor como herramienta efectiva para la transición de un proyecto emprendedor a un proyecto comercialmente viable. <i>Revista de la Facultad de Ciencias Químicas</i> , 11, 64-69. Universidad de Cuenca, Ecuador. Recuperado de <a href="https://publicaciones.ucuenca.edu.ec/ojs/index.php/quimica/article/view/340">https://publicaciones.ucuenca.edu.ec/ojs/index.php/quimica/article/view/340</a>				
<b>Autor/es</b>	<b>Año</b>	<b>Cita</b>	<b>Parafraseo</b>	<b>Aplicación en su tesis</b>	
Olav Spilling	1996	Spilling, O. (1996) “the complexity and diversity of actors, roles, and environmental factors that interact to determine the entrepreneurial performance of a region or locality”	Es la interacción entre los stakeholders, sus funciones y el entorno ya que esta suma sinérgica determinará los resultados del emprendedor en una localidad.	Nos ayuda a medir los resultados de los programas de ecosistema empresarial ya que deben segmentarse a una localidad en particular.	
<b>Referencia:</b>	Spilling, O. (1996). The Entrepreneurial System: On Entrepreneurship in the Context of a Mega-event. <i>Journal of Business Research</i> , 36 (1), 91-103. Norwegian School of Management, Norway. Recuperado de <a href="https://www.deepdyve.com/lp/elsevier/the-">https://www.deepdyve.com/lp/elsevier/the-</a>				

	<a href="http://entrepreneurial-system-on-entrepreneurship-in-the-context-of-a-XsYBkfkarN?key=elsevier">entrepreneurial-system-on-entrepreneurship-in-the-context-of-a-XsYBkfkarN?key=elsevier</a>				Kantis, Ibarra y Meléndez, 2016; Arenal, Armúña, Feijóo y Ramos, 2018)
Autor/es	Año	Cita	Parafraseo	Aplicación en su tesis	
Gabriel Hidalgo, Marco Kamiya y Mario Reyes	2014	Hidalgo, Kamiya, y Reyes (2014) “conjunto interrelacionado de elementos que permiten crear un entorno favorable al crecimiento y expansión acelerada de empresas”	Son los factores que hacen posible un entorno adecuado para un crecimiento acelerado de las empresas.	Hace referencia que un ecosistema empresarial idóneo permite que las empresas crezcan rápidamente. Por se espera que los participantes de los programas de Inversiones Posiciónate SAC aceleren sus emprendimientos.	
<b>Referencia:</b>	Hidalgo, G., Kamiya, M., y Reyes, M (2014) . <i>Emprendimientos dinamicos en América Latina. Avances en prácticas y políticas</i> . Venezuela: CAF. Recuperado de <a href="http://scioteca.caf.com/handle/123456789/371">http://scioteca.caf.com/handle/123456789/371</a>				
Autor/es	Año	Cita	Parafraseo	Aplicación en su tesis	
Paola Alvarez, Sabrina Ibarra, Cecilia Meléndez, Juan Federico y Hugo Kantis	2016	Álvarez, Federico, Kantis, Ibarra y Meléndez (2016) “la plataforma de apoyo institucional que viabiliza el proceso de creación y crecimiento de empresas”	Es la red de apoyo institucional que tiene como finalidad fomentar en desarrollo de los emprendimientos	Nos indica que el apoyo institucional es fundamental en el desarrollo de los emprendedores.	
<b>Referencia:</b>	Álvarez, P., Federico, J., Kantis, H., Ibarra S. y Meléndez, C. (2016). El ecosistema emprendedor de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Una mirada exploratoria. <i>Pymes</i> ,				

	<i>Innovación y Desarrollo</i> , (1), 146-174. Argentina. Recuperado de <a href="https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6353901">https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6353901</a>			
Autor/es	Año	Cita	Parafraseo	Aplicación en su tesis
Alberto Arenal, Cristina Armuña, Claudio Feijóo y Sergio Ramos	2018	Arenal, Armuña, Feijóo, y Ramos (2018) “el entorno local y regional en el que nacen y se desarrollan los startups de alto impacto”	Es el contexto local en donde los emprendedores de mayor potencial se desarrollan.	Nos ayuda segmentar según la localidad el desarrollo de los emprendedores con mayor potencial.
Referencia:	Arenal, A., Armuña, C., Feijóo, C. y Ramos, S. (2018). <i>Ecosistemas emprendedores y startups, el nuevo protagonismo de las pequeñas organizaciones</i> , 85-94. Madrid. Recuperado de <a href="https://bit.ly/2MP7Ihl">https://bit.ly/2MP7Ihl</a>			

**Recomendación:**

**Matriz de categorización**

Categoría: Ecosistema emprendedor	
Sub categorías apriorísticas	
Formación	Estado
Transferencia tecnológica	
Sub categorías emergentes	

Variable o categoría 2: Planificación					
Autor/es	Año	Cita	Parafraseo	Aplicación en su tesis	Redacción final
Arthur Bedeian	2005	Bedeian (Citado en Gordon, Hilton y Welsch,	Es el procedimiento enfocado en la	Seremos capaces de determinar cuales son	La planificación es la trazabilidad para conseguir los objetivos (corto,

		2005 ) “es el proceso de desarrollar objetivos empresariales y elegir un futuro curso de acción para lograrlos” (p. 4)	determinación de los objetivos corporativos y la elección de las estrategias para conseguirlos.	los objetivos de los programas de ecosistema emprendedor.	mediano y largo), lo cual implica la creación de programas, políticas y presupuestos. Del mismo modo, se consideran todos los posibles escenarios con la finalidad de obtener las estrategias adecuadas que permitan mantener las metas, y el análisis al ejecutar nuestras estrategias usando eficientemente los recursos disponibles en la organización. Se catalogó a la planificación como la categoría problema, ya que la empresa Inversiones Posiciónate SAC no se encontraba cumpliendo a cabalidad con el desarrollo de objetivos ni las estrategias para alcanzarlos en tiempos determinados, por lo que se limitaba en su crecimiento. Es decir, ejecutaban los proyectos de ecosistema emprendedor solo considerando la disponibilidad de tiempo y programando el contenido de las clases con pocas semanas de anticipación (Peña, y Zalamea, 2015; Gil y Giner, 2007; Lépiz, 2003; Hernández, 2011; Martner, 2004)
<b>Referencia:</b>	Gordon, P., Hilton, R. y Welsch, G. (2005). <i>Presupuestos Planificación y control</i> . México: Pearson Education				
<b>Autor/es</b>	<b>Año</b>	<b>Cita</b>	<b>Parfraseo</b>	<b>Aplicación en su tesis</b>	
Maria Gil & Fernando Giner	2007	Gil y Giner (2007) “es el proceso de decidir anticipadamente que se ha de hacer, y como, lo que supone la selección de objetivos y desarrollo de políticas, programas y presupuestos para lograrlos” (p. 191)	Es el proceso que engloba de desarrollo de políticas, programas y presupuestos para el alcance de los objetivos.	Permite desarrollar las políticas, programas y actividades de Inversiones Posicionate SAC enfocadas en las mejora de los programas de ecosistema emprendedor	
<b>Referencia:</b>	Gil, M. y Giner, F. (2007). <i>Cómo crear y hacer funcionar una empresa</i> . Madrid: Esic. Recuperado de <a href="https://bit.ly/2kvTK7w">https://bit.ly/2kvTK7w</a>				
<b>Autor/es</b>	<b>Año</b>	<b>Cita</b>	<b>Parfraseo</b>	<b>Aplicación en su tesis</b>	
Carlos Lépiz	2003	Lépiz (2003) “implica la previsión de situaciones y acontecimientos dentro de una perspectiva espacio-temporal caracterizada por plazos (cortos, medianos y largos) que se concretan en planes, programas y proyectos” (p. 86)	Es la visualización de los hechos en el corto, mediano y largo plazo, con la finalidad se concretarlos como proyectos establecidos.	Podremos avizorar cómo serán los programas de ecosistema emprendedor en el corto, mediano y largo plazo.	
<b>Referencia:</b>	Lépiz, C. (2003). <i>La planificación y la administración como procesos</i> . Costa Rica: EUNED. Recuperado de <a href="https://bit.ly/2lEqr2Y">https://bit.ly/2lEqr2Y</a>				
<b>Autor/es</b>	<b>Año</b>	<b>Cita</b>	<b>Parfraseo</b>	<b>Aplicación en su tesis</b>	
Carlos Hernández	2011	Hernández (2011) “identificar, ordenar y transformar	Es la selección de recursos disponibles	Nos aporta la consideración de los	

		racionalmente los recursos disponibles, para alcanzar objetivos de bienes y servicios en un plazo y localización determinado” (p. 40)	para conseguir los objetivos en un tiempo y lugar determinado.	recursos que debemos presupuestar para el desarrollo de los programas de ecosistema emprendedor.	
<b>Referencia:</b>	Hernández, C. (2011). <i>Planificación y programación</i> . Costa Rica: EUNED. Recuperado de <a href="https://bit.ly/2kkYfSs">https://bit.ly/2kkYfSs</a>				
<b>Autor/es</b>	<b>Año</b>	<b>Cita</b>	<b>Parfraseo</b>	<b>Aplicación en su tesis</b>	
Gonzalo Martner	2004	Martner (2004) “reducir el número de alternativas que presentan a la acción a unas pocas, con los medios disponibles” (p. 8)	Seleccionar las opciones más viables usando eficientemente los recursos	Nos ayuda a tomar en cuenta cuales son los posibles escenarios contando con los actuales recursos disponibles	
<b>Referencia:</b>	Martner, G. (2004). <i>Planificación y presupuestos por programas</i> . Argentina: Siglo XXI Editores. Recuperado de <a href="https://bit.ly/2m1dzE7">https://bit.ly/2m1dzE7</a>				

Sub categorías apriorísticas	
objetivo	temporalidad
Estrategia	
Sub categorías emergentes	
plataforma digital	

**Variable o categoría 3: Emprendimiento**

Autor/es	Año	Cita	Parfraseo	Aplicación en su tesis	Redacción final
Peter Drucker	2005	Drucker (2005) definió al emprendimiento como “el esfuerzo de crear un cambio intencional y enfocado en el potencial económico o social de una empresa” (p. 3)	Es la iniciativa por la creación de cambios en la organización, con un alto impacto y potencial económico o social	Se fundamenta en el desarrollo de los programas de ecosistema emprendedor, los cuales cumplen el impacto económico y social. Porque los empresarios que capacitamos en las instalaciones de la municipalidad no desembolsan monto alguno por su asistencia.	El emprendimiento es la actividad humana enfocada en el desarrollo de proyectos nuevos o que innoven una empresa ya constituida en materia económica o social. Así mismo, la correcta ejecución de dichas actividades, y sobre todo que busquen un alto impacto en la organización, requieren de forma indispensable considerar: La innovación, arbitraje y la estimación de los riesgos. Y por otro lado las personas a cargo ser: trabajadoras, organizadas y con conocimiento en el producto o servicio. Se consideró tomar en cuenta este concepto para entender mejor la naturaleza de los alumnos de los programas de

					ecosistema emprendedor, ya que al ser personas con proyectos y negocios en ejecución no solo buscan un curso para acreditar conocimientos, si no talleres reales que puedan poner en práctica lo aprendido en las clases con la finalidad de personalizarlas a sus emprendimientos (Drucker, 2005; Hidalgo, 2015; Minniti, 2012; Keshari, 2017; Martner, 2004)
<b>Referencia:</b>	DRUCKER, P. (2005). <i>La disciplina de la innovación, Harvard Business School</i> . Recuperado de <a href="http://www.sela.org/media/2366647/r-la-disciplina-de-la-innovacion.pdf">http://www.sela.org/media/2366647/r-la-disciplina-de-la-innovacion.pdf</a>				
<b>Autor/es</b>	<b>Año</b>	<b>Cita</b>	<b>Parafraseo</b>	<b>Aplicación en su tesis</b>	
Timmons, Zacharakis, y Spinell	2015	Timmons, Zacharakis, y Spinelli (Citados en Hidalgo, 2015) El emprendimiento significa tomar acciones humanas, creativas para construir algo de valor a partir de prácticamente nada. Es la búsqueda insistente de la oportunidad independientemente de los	Son las acciones humanas que buscan añadir valor agregado a un producto, servicio o idea de negocio considerando la realidad de los recursos disponibles y riesgos para su	Implica la decisión de evaluar la pasión y conocimiento de todos los ponentes según los temas que dictan en la municipalidad con la finalidad de mejorar los programas de	

		recursos disponibles o de la carencia de estos. Requiere una visión y la pasión y el compromiso para guiar a otros en la persecución de dicha visión. También requiere la disposición de tomar riesgos calculados. (p. 2)	ejecución. Es por eso que su desarrollo requiere de forma obligatoria tener pasión en el rubro elegido.	ecosistema emprendedor.	
<b>Referencia:</b>	Hidalgo, L.. (2015). La cultura del emprendimiento y su formación. <i>Revista Estudios del Desarrollo Social: Cuba y América Latina</i> , 3(2), 1-8. Cuba. Recuperado de <a href="https://docs.google.com/viewerng/viewer?url=http://www.revflacso.uh.cu/index.php/EDS/article/viewFile/84/84">https://docs.google.com/viewerng/viewer?url=http://www.revflacso.uh.cu/index.php/EDS/article/viewFile/84/84</a>				
<b>Autor/es</b>	<b>Año</b>	<b>Cita</b>	<b>Parafraseo</b>	<b>Aplicación en su tesis</b>	
Richard Cantillon	2012	Cantillon (Citado en Minniti, 2012) “el emprendimiento como la voluntad de los individuos de desarrollar formas de intermediación que implican el riesgo económico de una nueva empresa” (p. 23)	Es la voluntad de las personas por crear nuevos métodos para generar ingresos dentro de la organización, considerando que todas tienen siempre un riesgo.	Refuerza la prioridad de seguir generando ingresos por lo que se ofrecerá cursos y talleres privados para los emprendedores más interesados en reforzar sus conocimientos.	
<b>Referencia:</b>	Minniti, M. (2012). El emprendimiento y el crecimiento económico de las naciones. <i>Economía Industrial</i> , 383, 23-30. Recuperado de <a href="https://bit.ly/2Hwf8Tp">https://bit.ly/2Hwf8Tp</a>				
<b>Autor/es</b>	<b>Año</b>	<b>Cita</b>	<b>Parafraseo</b>	<b>Aplicación en su tesis</b>	

Sangram Keshari	2017	Keshari (2017) “development of the economy in any form in the result of human activity. This activity in man envisages 3 important roles: organizer, worker, use of good produced” (p. 10)	Son los resultados de las actividades humanas en materia económica, caracterizando a los individuos por poseer 3 características indispensables: organizador, trabajador y uso del bien producido.	Nos apoya en analizar las actividades realizadas por Inversiones Posiciónate SAC enfocándose solo las que posean líderes sean trabajadores, organizados y conozcan en su totalidad dicha actividad.	
<b>Referencia:</b>	Keshari, S. (2017). <i>Fundamentals of entrepreneurship</i> . Argentina: Siglo XXI Editores. Recuperado de <a href="https://bit.ly/2m20GcQ">https://bit.ly/2m20GcQ</a>				
<b>Autor/es</b>	<b>Año</b>	<b>Cita</b>	<b>Parafraseo</b>	<b>Aplicación en su tesis</b>	
Joel Mokyr	2008	Mokyr (Citado en Casson, Yeung, Basu and Wadeson, 2008) “construes entrepreneurship in terms arbitrage, innovation, and risk-taking (p. 1)	Se define como la suma sinérgica de arbitraje, innovación y toma de riesgos.	Aporta a la integración de la innovación el servicio que brindamos en los programas de ecosistema emprendedor, planteando que continúen con sus capacitaciones en la modalidad semi	

				presencial a través de la plataforma de Inversiones Posiciónate SAC. Sin embargo, consideramos el riesgo de que la plataforma no sea aceptada.	
<b>Referencia:</b>	Basu, A., Casson, M., Yeung, B., y Wadeson, N. (2008). The Oxford Handbook of Entrepreneurship. International Small Business Journal 26(6):766-767. Recuperado de <a href="https://doi.org/10.1177/02662426080260060603">https://doi.org/10.1177/02662426080260060603</a>				

Sub categorías apriorísticas	
innovación	riesgo
potencial económico	arbitraje

Sub categorías emergentes

<b>Variable o categoría 4: Plataforma digital</b>					
<b>Autor/es</b>	<b>Año</b>	<b>Cita</b>	<b>Parafraseo</b>	<b>Aplicación en su tesis</b>	<b>Redacción Final</b>
Janine Berg, Marianne Furrer & Ellie Harmon	2019	Berg, Furrer & Harmon (2019) definieron que las plataformas digitales de trabajo son el soporte de una gran variedad de tareas. Algunas son plataformas digitales de trabajo en línea que asignan tareas a un grupo de personas (microtareas o tareas creativas basadas en concurso) o directamente a personas a través de plataformas digitales de trabajadores freelance cuyos trabajos suelen ser de más larga duración (por ejemplo, Upwork)	Las plataformas digitales de trabajo son dirigidas a un grupo de personas, así como, también de forma individual. Además, estas plataformas contienen una gran variedad de tareas o microtareas.	La plataforma digital de Inversiones Posiciónate SAC está dirigida a los alumnos emprendedores, ofreciendo material audiovisual y escrito con la finalidad de que realice tareas y actividades para poner en práctica su aprendizaje.	Una plataforma digital es el soporte que almacena información e interacciona con los usuarios otorgándoles experiencias funcionales gracias al resultado de los algoritmos. Y en el caso de las plataformas digitales de aprendizaje son un gran complemento, porque su tecnología es capaz de generar una gran
<b>Referencia:</b>	Berg, J., Furrer, M., & Harmon, E. (2018). <i>Digital labour platforms and the future of work: Towards decent work in the online world</i> . Recuperado de				

	<a href="https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms_645337.pdf">https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms_645337.pdf</a> [Consulta: 01 de diciembre de 2019].				variedad de tareas o microtareas dirigidas a los usuarios. Por esta razón, los gerentes de Inversiones Posiciónate SAC observaron que es uno de los factores que la compañía necesita, sobre todo en los beneficios que los alumnos obtendrás por los programas de ecosistemas emprendedor virtuales que permiten una flexibilización en los horarios, y en la reducción de sus costos en las capacitaciones ya que pueden pagar hasta 66.67% (Berg, Furrer & Harmon, 2019; Observatorio ADEI, 2018;
<b>Autor/es</b>	<b>Año</b>	<b>Cita</b>	<b>Parafraseo</b>	<b>Aplicación en su tesis</b>	
Observatorio ADEI	2018	Observatorio ADEI (2018) afirma que las plataformas digitales elevan el bienestar de los consumidores, al reducir los costes de adquisición de bienes y servicios, otorgar mayor capacidad de elección, valoración o evaluación por parte del usuario y ahorros de tiempo en el proceso de compra, así como generar una fuente de ingresos complementarios.	Estas plataformas digitales benefician de muchas maneras al consumidor, ya que se reducen costos, hay capacidad de elección, así como también se ahorra tiempo en las compras en línea.	Permitió a los alumnos emprendedores pagar hasta 66.67% menos gracias a los programas de ecosistema emprendedor 100% virtuales ofrecidos, además se continuo con la modalidad semipresencial dirigida a los alumnos más conservadores.	
<b>Referencia:</b>	Observatorio ADEI (marzo, 2018). Plataformas digitales: una oportunidad para la economía española. <i>Observatorio ADEI</i> , 1 (1), 2-33. Recuperado de <a href="http://observatorioadei.es/publicaciones/Nota-tecnica-ADEI_Plataformas-digitales-(1).pdf">http://observatorioadei.es/publicaciones/Nota-tecnica-ADEI_Plataformas-digitales-(1).pdf</a> [Consulta: 01 de diciembre de 2019].				

					OCDE, 2018; Trillo, 2015; Fernández & Bermúdez, 2009)
Autor/es	Año	Cita	Parafraseo	Aplicación en su tesis	
Srnicek	2018	Srnicek (citado en OCDE, 2018) define a las plataformas digitales como “infraestructuras digitales que posibilitan la interacción de dos o más grupos. Por lo tanto, se posicionan como intermediarios que reúnen a diferentes usuarios: clientes, anunciantes, prestadores de servicios, productores, proveedores y hasta objetos físicos”.	Las plataformas digitales o infraestructuras digitales hacen la posibilidad de que diferentes grupos interactúen e incluso son considerados como intermediarios entre los usuarios, es decir, entre cliente y el proveedor.	Fue posible incrementar la interacción y el seguimiento del aprendizaje de los alumnos, ya que pueden encontrar material o hacer preguntas en el foro de Inversiones Posiciónate SAC	
<b>Referencia:</b>	Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE). (2018). <i>Plataformas digitales y competencia en México</i> . Recuperado de <a href="https://www.oecd.org/daf/competition/esp-plataformas-digitales-y-competencia-en-mexico.pdf">https://www.oecd.org/daf/competition/esp-plataformas-digitales-y-competencia-en-mexico.pdf</a> [Consulta: 01 de diciembre de 2019].				

<b>Autor/es</b>	<b>Año</b>	<b>Cita</b>	<b>Parafraseo</b>	<b>Aplicación en su tesis</b>	
Pedro Trillo	2015	Trillo (2015) menciona que hoy en día las plataformas virtuales son un mecanismo de ayuda para que personas que tienen tipos de necesidades en común, puedan acceder desde cualquier punto ubicado a un solo espacio en común, donde comparten diversa información y pueden lograr comunicarse entre ellos sobre temas de su mismo interés.	Las plataformas virtuales cumplen con las necesidades del usuario, las cuales son acceder en una ubicación determinada y de compartir información diversa al mismo tiempo.	Al ser clases grabadas hace posible que el alumno pueda conectarse las 24 horas/7 días a la semana según su disponibilidad de tiempo. Así como, gracias al uso del algoritmo se le recomiendan los posibles cursos que puede seguir para continuar con sus capacitaciones.	

<b>Referencia:</b>	<p>Trillo, P. (2015). <i>Plataforma virtual como herramienta de gestión en el aprendizaje de contenidos procedimentales, de la asignatura de juego de negocios, en la Facultad de Ciencias Administrativas y Recursos Humanos de la USMP</i>. (Tesis de licenciatura, Universidad San Martín de Porres, Facultad de Ciencias Administrativas y Recursos Humanos. Lima, Perú). Recuperado de <a href="http://www.repositorioacademico.usmp.edu.pe/bitstream/usmp/2454/1/trillo_tpe.pdf">http://www.repositorioacademico.usmp.edu.pe/bitstream/usmp/2454/1/trillo_tpe.pdf</a> [Consulta: 01 de diciembre de 2019].</p>			
<b>Autor/es</b>	<b>Año</b>	<b>Cita</b>	<b>Parafraseo</b>	<b>Aplicación en su tesis</b>
Marina Fernández y Marco Bermúdez	2009	Fernández & Bermúdez (2009) manifestaron que “la plataforma virtual es un medio mediante el cual el profesorado presenta los contenidos básicos que los estudiantes han de trabajar; es un complemento al libro de texto tradicional y utilizado con otros recursos mejoran para la enseñanza”.	Así como el profesorado muestra sus contenidos o sus clases a los estudiantes de manera virtual, las plataformas virtuales, también es un complemento de un libro tradicional con el objetivo de didactizar y mejorar el aprendizaje.	Se usó métodos actuales de comunicación audiovisual para generar la transmisión de conocimientos de una forma más efectiva.

<b>Referencia:</b>	Bermúdez, M., & Fernández, M. (febrero, 2009). La plataforma virtual como estrategia para mejorar el rendimiento escolar de los alumnos en la I. E. P Coronel José Joaquín Inclán de Piura. <i>Revista Digital Sociedad de la Información</i> , (15), 1-19. Recuperado de <a href="http://www.sociedadelainformacion.com/15/plataforma.pdf">http://www.sociedadelainformacion.com/15/plataforma.pdf</a> [Consulta: 01 de diciembre de 2019].	
--------------------	--	--

<b>Variable o categoría 5: Administración por objetivos</b>					
<b>Autor/es</b>	<b>Año</b>	<b>Cita</b>	<b>Parafraseo</b>	<b>Aplicación en su tesis</b>	
Peter Drucker	1964	Drucker (1964) manifestó que “The best way to come to grips with one's own business knowledge is to look at the things the business has done well, and the	Drucker (1964) manifestó que en la administración por objetivos el conocimiento del negocio es una variable fundamental para el desarrollo y crecimiento	El concepto será aplicado, primero se realizará un análisis interno para determinar cuáles son los factores positivos y negativos en los programas de	La administración por objetivos es el procedimiento en donde la alta dirección y los colaboradores de la compañía trabajan en conjunto por el alcance

		things it apparently does poorly” (p. 107)	de la compañía. Por consiguiente, se tiene que analizar los aspectos que tienen la mayor eficacia y eficiencia, y a su vez revisar cuales son los procesos que no están funcionando de la forma más idónea. Finalmente, para una mejor observación también se debe comparar cómo son los mismos procesos en nuestros competidores directos.	ecosistema emprendedor, con la finalidad de tomar decisiones que permitan mejorar su desarrollo. Así mismo, se debe de hacer un análisis externo en los programas de ecosistema emprendedor organizados en otros distritos para examinar si la percepción es similar o si es totalmente opuesto.	de los objetivos, los cuales deben tener las características de incrementar la eficacia y eficiencia de toda la organización. Para ello, es necesario realizar un análisis interno y externo de la empresa para determinar los factores que funcionan de forma óptima y los factores deficientes, así como analizar cómo es el statu quo de los principales competidores. Del mismo modo, se necesita de la planificación previamente definida para conocer que estrategias se tendrán que considerar para la consecución de los objetivos y los tiempos estimados. Por esta razón, se consideró como categoría solución a la
<b>Referencia:</b>	Drucker, P. (1964). <i>Managing for results</i> . USA: Butterworth-Heinemann. Recuperado de <a href="https://www.elsevier.com/books/managing-for-results/drucker/978-0-7506-1907-3">https://www.elsevier.com/books/managing-for-results/drucker/978-0-7506-1907-3</a>				
<b>Autor/es</b>	<b>Año</b>	<b>Cita</b>	<b>Parafraseo</b>	<b>Aplicación en su tesis</b>	
Agustin Reyes Ponce	2005	Reyes (2005) indicó que “La administración por resultados radica en todo procedimiento para señalar metas o	Reyes (2005) indicó que la administración por objetivos hace énfasis en contar desde el inicio de los procesos cuales son las	Estableciendo cuales son los objetivos en los programas de ecosistema emprendedor que se vienen desarrollando. Y	

		resultados, medios para conseguirlos y planes para llegar a ellos” (p. 19)	metas que se quieren obtener. Del mismo modo, es obligatorio contar con un plan estratégico que muestre cuáles serán los medios para conseguir los objetivos. Por ese motivo, es indispensable trabajar en base a presupuestos como factor clave.	para ello se realizará una planificación, el cual debe ser conocido por los trabajadores de Inversiones Posiciónate SAC y los funcionarios de la Municipalidad. En consecuencia, tendremos cuales son los indicadores para analizar si estamos consiguiendo las metas de los programas organizados.	administración por objetivos para la planificación de los programas de ecosistema emprendedor de Inversiones Posiciónate SAC, en donde la alta dirección de la empresa trabajó en conjunto con el departamento Audiovisual y de Consultoría para solucionar los problemas, planteando 3 objetivos específicos los cuales se alcanzaron en tiempos determinados, es decir se siguieron los principios de los conceptos de la administración por objetivos y planificación consiguiendo una suma sinérgica en beneficio del incremento de la eficiencia y eficacia (Drucker, 1964; Reyes,
<b>Referencia:</b>	Reyes, P. (2005). <i>Administración por objetivos</i> . México: Limusa.				
<b>Autor/es</b>	<b>Año</b>	<b>Cita</b>	<b>Parafraseo</b>	<b>Aplicación en su tesis</b>	
George Odiorne	2011	George Odiorne (citado en García, 2011) definió la A.P.O.R. de la siguiente manera: "Es un proceso administrativo en el que el supervisor y el subordinado trabajando	George Odiorne (citado en García, 2011) definió que es el proceso donde la alta dirección y los colaboradores trabajan en forma conjunta por el alcance de los objetivos de la organización Por ello se	Se aplicó en el desarrollo de la propuesta de solución, ya que la la gerencia general de Inversiones Posiciónate SAC tendrá que delegar funciones al departamento Audiovisual y de	

		con una definición clara de las metas comunes y las prioridades de la organización, establecidas por la alta administración, identifican en forma conjunta las áreas principales de responsabilidad de los individuos, en función de los resultados que se esperan de él, y utiliza esas medidas como guías para manejar la unidad y evaluar las contribuciones de cada uno de sus miembros"	delegan responsabilidades a las áreas respectivas aplicando el empoderamiento empresarial.	Consultoría para poder ser eficaces y eficientes, considerando todos en conjunto los objetivos por alcanzar.	2005; García, 2011; Guillén y Ramírez, 1990; Reddin, 1988)
<b>Referencia:</b>	García, O. (2011). La administración por objetivos. <i>Cuadernos De Administración</i> , 6(8), 45-60. <a href="https://doi.org/10.25100/cdea.v6i8.324">https://doi.org/10.25100/cdea.v6i8.324</a>				
<b>Autor/es</b>	<b>Año</b>	<b>Cita</b>	<b>Parafraseo</b>	<b>Aplicación en su tesis</b>	
Ángel Guillén	1990	Guillén y Ramírez (1990) indicó que "se	Guillén y Ramírez (1990) indicó que es el sistema	Se aplicó en la creación de manuales y planes de	

Zanón & Elvira Ramírez Núñez de Prado		concibe como un sistema de administración que facilita la eficacia de la organización en su conjunto”	administrativo capaz de conseguir la eficacia en toda la organización	trabajo con objetivos específicos que ahora forman parte de Inversiones Posiciónate SAC	
<b>Referencia:</b>	Guillen Zanón, Ángel, & Ramírez Núñez De Prado, E. (1990). Administración por objetivos. <i>Documentación Administrativa</i> , (223). <a href="https://doi.org/10.24965/da.v0i223.5198">https://doi.org/10.24965/da.v0i223.5198</a>				
<b>Autor/es</b>	<b>Año</b>	<b>Cita</b>	<b>Parafraseo</b>	<b>Aplicación en su tesis</b>	
John William Humble	1988	Humble (citado en Reddin, 1988) definió como “un sistema dinámico que integra la necesidad de la compañía para lograr sus objetivos de utilidad y crecimiento, con la necesidad del ejecutivo para contribuir y auto desarrollarse, es un estilo demandante y	Humble (citado en Reddin, 1988) definió como un sistema de integración que surge ante la necesidad de que las compañías consigan utilidades, y por ello es necesario que la alta dirección se encuentre desarrollando en forma continua.	Se aplicó en que se obtuvo como primer objetivo específico el fortalecimiento de los programas de ecosistema emprendedor digitales, los cuales permiten incrementar las utilidades de la compañía en la promoción de los cursos	

		beneficioso de administrar un negocio”.		100% digitales y semipresenciales.	
<b>Referencia:</b>	Reddin, W. (1988). ¿Qué es la Administración por Objetivos? En W. Reddin, <i>The Output Oriented Organization</i> . Londres: Gower Aldershot				

### Matriz de método

Enfoque: MIXTO				
Autor/es	Año	Cita	Parfraseo	Aplicación en su tesis
		Hernandez y Mendoza (citados en Baptista, Fernández y Hernández, 2010) Los métodos mixtos representan un conjunto de procesos	El enfoque mixto es la suma sinérgica entre los enfoque cuantitativos y cualitativos. Por	Se aplica el enfoque mixto porque analizamos los programas de ecosistema

Hernández y Mendoza	2010	sistemáticos, empíricos y críticos de investigación e implican la recolección y el análisis de datos cuantitativos y cualitativos, así como su integración y discusión conjunta, para realizar inferencias producto de toda la información recabada (metainferencias) y lograr un mayor entendimiento del fenómeno bajo estudio (p. 546)	eso permiten analizar los procesos de forma conjunta y de forma integral, todo con la finalidad de mejorar la comprensión con el objeto de estudio.	emprendedor de forma integral.  En primer lugar, se analizará a los participantes de dichos programas en materia de retención de conocimiento (cualitativo) y se clasificará según su número de ingresos (cuantitativo).
<b>Referencia:</b>	Baptista, M., Fernández, C y Hernández, R. (2010). <i>Metodología de la investigación</i> . México: Mc Graw Hill			

<b>Tipo: PROYECTIVO</b>				
<b>Autor/es</b>	<b>Año</b>	<b>Cita</b>	<b>Parafraseo</b>	<b>Aplicación en su tesis</b>
Jacqueline Hurtado	2012	Hurtado (2012) “tiene como objetivo diseñar o crear propuestas dirigidas a resolver determinadas situaciones” (p. 133)	Está enfocada en el desarrollo de propuestas para resolver problemáticas específicas.	Se aplica la investigación proyectiva enfocando el problema de la planificación, por que se considera que es la base para lograr mejorar los programas de ecosistema emprendedor, que a su vez tendrá consecuencia directa en la retención de los participantes.
<b>Referencia:</b>	Hurtado, J. (2012). <i>Metodología de la investigación</i> . Colombia: Fundación Sypal-Magisterio.			

<b>Nivel</b>				
<b>Autor/es</b>	<b>Año</b>	<b>Cita</b>	<b>Parafraseo</b>	<b>Aplicación en su tesis</b>
	2012	Hurtado (2012) “tanto los niveles como los objetivos están relacionados con los logros que	El nivel tiene una relación directamente proporcional con la meta de la investigación, por ese	El nivel de la investigación es uno de los factores más importantes ya que está relacionado con el involucramiento del investigador y el campo de

Jacqueline Hurtado		desea alcanzar en la investigación. Cada nivel implica un grado diferente entre el investigador y el evento de estudio” (p. 174)	motivo su grado será definido por el involucramiento del investigador y campo de estudio.	estudio. En este caso se estudió la planificación de los programas del ecosistema emprendedor de Inversiones Posiciónate SAC, la cual es el área más importante de la empresa y las conclusiones determinaron el curso que siguió la compañía.
<b>Referencia:</b>	Hurtado, J. (2012). <i>Metodología de la investigación</i> . Colombia: Fundación Sypal-Magisterio.			

<b>Método INDUCTIVO y DEDUCTIVO</b>				
<b>Autor/es</b>	<b>Año</b>	<b>Cita</b>	<b>Parafraseo</b>	<b>Aplicación en su tesis</b>
César Bernal	2010	Este método de inferencia se basa en la lógica y estudia hechos particulares, aunque es deductivo en un sentido (parte de lo general a lo particular) e inductivo en sentido contrario (va de lo particular a lo general). (p. 60)	En el método inductivo-deductivo hacemos la suma sinérgica entre obtener inferencias a través de lo particular a lo general. Del mismo modo, tomamos en cuenta los hechos generales a los particulares.	La investigación hace uso del método inductivo-deductivo. En el primer caso, se tomó como referencia a la organización de un programa de ecosistema emprendedor para obtener términos generales en todos los demás que se vienen organizando.  Por otro lado, se analiza el seguimiento de los microempresarios en materia de aprendizaje, con la finalidad de estimar cuánto están aprendiendo por cada uno de los programas por separado.
<b>Referencia:</b>	Bernal, C. (2010). <i>Metodología de la investigación</i> . Colombia: Pearson Education			

<b>Diseño: No experimental</b>				
<b>Autor/es</b>	<b>Año</b>	<b>Cita</b>	<b>Parafraseo</b>	<b>Aplicación en su tesis</b>

Roberto Hernández, Carlos Fernández y Pilar Baptista	2010	La investigación que se realiza sin manipular deliberadamente variables. Es decir, se trata de estudios donde no hacemos variar en forma intencional las variables independientes para ver su efecto sobre otras variables. Lo que hacemos en la investigación no experimental es observar fenómenos tal como se dan en su contexto natural, para posteriormente analizarlos. (p. 149)	El diseño no experimental es aquella investigación donde no se busca la correlación entre una variable independiente y variables dependientes. Por eso solo se observa el contexto natural de los fenómenos con la finalidad de poder analizarlos. (p. 149)	Se encontró como categoría problema a la planificación, luego después del respectivo trabajo de campo y posterior análisis se observó a la administración por objetivos como categoría solución.
<b>Referencia:</b>	Baptista, M., Fernández, C y Hernández, R. (2010). <i>Metodología de la investigación</i> . México: Mc Graw Hill			

<b>Población</b>					
<b>Autor/es</b>	<b>Año</b>	<b>Cita</b>	<b>Parafraseo</b>	<b>Aplicación en su tesis</b>	<b>Redacción final</b>
German Fracica	1988	Fracica (citado en Bernal, 2010) “el conjunto de todos los elementos a los cuales se refiere la investigación. Se puede definir también como el conjunto de todas las unidades de muestreo” (p. 160)	Es el total de todos los integrantes que conforman el campo de estudio de la investigación.	En el presente estudio nuestra población abarca a los stakeholders que participan en los programas de ecosistema emprendedor en la municipalidad. Los cuales suman un total de 50 personas.	La población de la investigación involucra a todos los stakeholder que participan en los programas de ecosistema emprendedor que se desarrollan en la municipalidad; involucrando a los microempresarios, consultores de negocios y funcionarios públicos. En total serían unas 50 personas.
<b>Número de emprendedores:</b>		<b>50</b>			
<b>Referencia:</b>	Bernal, C. (2010). <i>Metodología de la investigación</i> . Colombia: Pearson Education				
<b>Muestra</b>					

Autor/es	Año	Cita	Parfraseo	Aplicación de la técnica de muestreo	
César Bernal	2010	Es la parte de la población que se selecciona, de la cual realmente se obtiene la información para el desarrollo del estudio y sobre la cual se efectuarán la medición y la observación de las variables objeto de estudio. (p. 161)	Es la cantidad necesaria de individuos o empresas (dependiendo de la naturaleza de la investigación) para poder realizar una adecuada observación.	Por ser una población muy pequeña en el caso de esta investigación, la población pasaría a ser el mismo número de la muestra. En este caso a las 50 personas.	
<b>Número de emprendedores:</b>		<b>50</b>			
<b>Referencia:</b>	Bernal, C. (2010). <i>Metodología de la investigación</i> . Colombia: Pearson Education				
<b>Unidades informantes</b>					

Autor/es	Año	Cita	Parafraseo	Descripción de cada unidad informante	Redacción final
Departamento administrativo Nacional de Estadística (DANE)	2017	DANE (2017) “es la unidad que suministra la información (ej. hogar, persona, establecimiento, etc.)” (p. 25)	Es la unidad de medida que nos otorga la información requerida en la investigación.	a. Un emprendedor b. Un gerente	Por ser una población reducida se tomó la decisión que la muestra sea del mismo número con la finalidad de obtener la mejor información posible para el desarrollo de la tesis.
<b>Número de unidades informantes:</b>	3				Finalmente, las unidades informantes, los cuales son los individuos en singular que serán parte de la muestra serian: 1 emprendedor, 1 consultor de negocio y 1 funcionario público.
<b>Referencia:</b>	DANE. (2017). Lineamientos básicos de una investigación estadística. Colombia. Recuperado de <a href="https://www.dapboyaca.gov.co/descargas/Plan_Estadistico/2017/Lineamientos_Investigacion_estadistica.pdf">https://www.dapboyaca.gov.co/descargas/Plan_Estadistico/2017/Lineamientos_Investigacion_estadistica.pdf</a>				

<b>Técnica: Encuesta</b>					
<b>Autor/es</b>	<b>Año</b>	<b>Cita</b>	<b>Parafraseo</b>	<b>Aplicación en su tesis</b>	<b>Redacción final</b>
César Bernal	2010	Bernal (2010) “La encuesta se fundamenta en un cuestionario o conjunto de preguntas que se preparan con el propósito de obtener información de las personas”	Es la aglomeración de preguntas que van dirigidas a las unidades informantes de la investigación.	Se realizarán encuestas a los emprendedores que participan en los programas de ecosistema emprendedor en la municipalidad.	La encuesta es la aglomeración de las preguntas que van dirigidas a las unidades informantes. En el caso de la presente investigación solo haríamos encuesta a los microempresarios que participan en los programas de ecosistema emprendedor en la municipalidad.
<b>Referencia:</b>	Bernal, C. (2010). <i>Metodología de la investigación</i> . Colombia: Pearson Education				
<b>Instrumento: Cuestionario</b>					
<b>Autor/es</b>	<b>Año</b>	<b>Cita</b>	<b>Parafraseo</b>	<b>Aplicación en su tesis</b>	<b>Redacción final</b>
César Bernal	2010	Bernal (2010) “El cuestionario es un conjunto de preguntas diseñadas para generar los datos necesarios, con el propósito de alcanzar los objetivos del proyecto de investigación”	Son el conjunto de preguntas acordes al objeto de estudio de la investigación.	Usamos el instrumento de cuestionario en las encuestas y entrevistas que realizaremos en la tesis.	Son el conjunto de preguntas acordes al objeto de estudio de la investigación. Por ese motivo, usamos este instrumento en las encuestas y entrevistas que realizaremos en la tesis
<b>Referencia:</b>	Bernal, C. (2010). <i>Metodología de la investigación</i> . Colombia: Pearson Education				
<b>Técnica: Entrevista</b>					

Autor/es	Año	Cita	Parfraseo	Aplicación en su tesis	Redacción final
Buendía, Colás y Hernández	2001	Buendía, Colás y Hernández (2001) la entrevista es una técnica que consiste en recoger información mediante un proceso directo de comunicación entre entrevistador(es) y entrevistado(s), en el cual el entrevistado responde a cuestiones, previamente diseñadas en función de las dimensiones que se pretenden estudiar, planteadas por el entrevistador.	Esta técnica consiste en recolectar directamente la información a través la comunicación persona por persona, con la finalidad de obtener la información pertinente según el objeto de la investigación.	Usaremos las entrevistas en los consultores de negocio, a modo de entrevista a expertos ya que tiene amplia experiencia en el desarrollo de los programas con distintas entidades. Por otro lado, se entrevistará a los funcionarios públicos para determinar cuáles son los objetivos de la municipalidad y así poder converger con los de Inversiones Posiciónate SAC.	Esta técnica consiste en recolectar directamente la información a través la comunicación persona por persona, con la finalidad de obtener la información pertinente según el objeto de la investigación. Por ese motivo se usará las entrevistas en los consultores de negocio, a modo de entrevista a expertos ya que tiene amplia experiencia en el desarrollo de los programas con distintas entidades. Por otro lado, se entrevistará a los funcionarios públicos para determinar cuáles son los objetivos de la municipalidad y así poder converger con los de Inversiones Posiciónate SAC.
<b>Referencia:</b>	Bernal, C. (2010). <i>Metodología de la investigación</i> . Colombia: Pearson Education				

**Instrumento: Guía de entrevista**

<b>Autor/es</b>	<b>Año</b>	<b>Cita</b>	<b>Parfraseo</b>	<b>Aplicación en su tesis</b>	<b>Redacción final</b>
Elssy Bonilla y Penélope Rodríguez	2005	El protocolo es una ayuda de memoria para el entrevistador, tanto en un sentido temático (ayuda a recordar los temas de la entrevista) como conceptual (presenta los tópicos de la entrevista en un lenguaje cotidiano, propio de las personas entrevistadas).	Es el documento que permite al entrevistador continuar con la línea de acción y así mantener los objetivos de la entrevista para recolectar solo la información necesaria.	La aplicaremos en la entrevista a los consultores de negocio y funcionarios públicos.	Es el documento que permite al entrevistador continuar con la línea de acción y así mantener los objetivos de la entrevista para recolectar solo la información necesaria. En consecuencia, se aplicó en la entrevista a los gerentes de Inversiones Posiciónate SAC.
<b>Referencia:</b>	Bonilla, E y Rodríguez, P. (2005). <i>Más allá del dilema de los métodos</i> . Bogota: Editorial Norma				

--	--	--