



Universidad de Chile

FACULTAD DE ECONOMIA Y NEGOCIOS

CARRERA DE INGENIERIA COMERCIAL

**INMIGRACION DE PERUANOS EN CHILE Y EMPRENDIMIENTO:
EL NEGOCIO GASTRONOMICO**

**SEMINARIO PARA OPTAR ALTITULO DE INGENIERO COMERCIAL
MENCION ADMINISTRACION**

Profesor Guía:
Alumno :

Eduardo Acuña Aguirre
Miguel Piaggio Canivillo

Santiago de Chile
2006

AGRADECIMIENTOS

Quiero agradecer a quienes me brindaron su apoyo y la ayuda necesaria para la realización de mi seminario de título, especialmente a mi profesor guía, Eduardo Acuña, que me orientó para que este trabajo encontrara la claridad, la calidad y orden que requería.

También quiero agradecer al señor cónsul General del Perú en Santiago de Chile, el señor Marcos Núñez-Melgar Maguiña, pues gracias a su importante colaboración este trabajo pudo realizarse.

Agradezco también al señor Marcos Barandiarán por su excelente disposición y deferencia para conmigo permitiéndome obtener la información relevante a partir de su experiencia y el análisis de su empresa.

Dedicatoria y Agradecimientos Miguel

Quisiera dedicarle esta tesis a mi padrino el doctor Roberto Montes Figueroa (q.e.p.d), peruano, quién fue como un padre para mí, y cuyo apoyo y ejemplo fueron determinantes en mi educación y formación.

Quiero agradecer a toda mi familia en Chile por su apoyo, en especial a mi madre María Canivillo, a quién le doy las gracias por su paciencia y sus consejos, también quiero agradecerle a mi familia en Perú, especialmente a Dániza, Miguel y don Carlos, pues siempre se han portado muy bien conmigo y me han apoyado y animado.

Índice

INTRODUCCIÓN	5
CAPÍTULO I : MARCO TEÓRICO	6
PARTE I: INMIGRACIÓN DE PERUANOS A CHILE.	7
1. INMIGRACIÓN	7
1.1 ANTECEDENTES	7
1.2 DEFINICIÓN	9
1.3 CAUSAS	10
1.4 TIPOS.....	12
1.5 CONSECUENCIAS.....	12
2. LA INMIGRACIÓN PERUANA EN CHILE	14
2.1 INMIGRACIÓN PERUANA: MOTIVOS Y PERSPECTIVA	15
2.2 CARACTERIZACIÓN	17
2.3 SITUACIÓN DE LA INMIGRACIÓN PERUANA EN CHILE	21
3. CONCLUSIONES	24
PARTE 2: EMPRENDIMIENTO Y GESTIÓN DE NUEVAS EMPRESAS.	26
2.1 EMPRENDIMIENTO Y EMPRENDEDORES	26
2.2 SISTEMA Y GESTIÓN DE NUEVAS EMPRESAS	33
2.3 LA MISIÓN Y LA ESTRATEGIA.....	36
2.4 EL MEDIO AMBIENTE	37
2.5 APORTES DE OTRAS DISCIPLINAS DE LA ADMINISTRACIÓN	42
3. CREACIÓN Y GESTIÓN DE NUEVAS EMPRESAS COMO UN PROCESO	44
3.1 EL PROCESO DESDE EL MARCO DEL CICLO DE VIDA.....	44
3.2 EL PROCESO DENTRO DEL MARCO DE LAS EMPRESAS FAMILIARES	46
3.3 EL PROCESO EN EL MARCO DE UN ESTUDIO COMPARATIVO REGIONAL	47
4. ESTUDIO DE CASO.....	50
4.1 LA METODOLOGÍA DEL ESTUDIO	50
4.2 EL PROCESO EMPRENDEDOR EN AMÉRICA LATINA	51
4.3 EL PROCESO EMPRENDEDOR EN EL ESTE DE ASIA	54
4.4 ANÁLISIS DEL PROCESO DE EMPRENDIMIENTO EN AMBAS REGIONES.....	56
4.5 DIFERENCIAS Y SIMILITUDES DEL PROCESO EMPRENDEDOR EN AMÉRICA LATINA EL ESTE DE ASIA	61
4.6 DIFERENCIAS INTRARREGIONALES	62
4.7 CONCLUSIONES GENERALES DEL ESTUDIO.	63
5. CONCLUSIONES	64
CAPÍTULO II : METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	66
PARTE I DEFINICIONES.....	66
1. ESTUDIO DE INVESTIGACIÓN:	66
2. TIPOS DE ESTUDIOS DE INVESTIGACIÓN	66
3. TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS CUANTITATIVOS Y CUALITATIVOS	68
4. ANÁLISIS DE DATOS	70

PARTE II PROBLEMA Y OBJETIVO DE INVESTIGACIÓN	71
1. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA Y OBJETIVOS	71
1.1 PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN	71
1.2 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	71
PARTE III. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.....	72
1. MÉTODO DE INVESTIGACIÓN	72
2. FUENTES DE DATOS	72
3. PROCEDIMIENTO DE OBTENCIÓN DE DATOS.....	73
4. ANÁLISIS DE DATOS Y PRESENTACIÓN DE RESULTADOS	74
CAPÍTULO III : ESTUDIO DE CASO.....	75
1. PROCESO DE RECOLECCIÓN DE DATOS	75
1.1 ELECCIÓN DE LA EMPRESA	75
1.2 RECOLECCIÓN DE DATOS	76
2. CASO RESTAURANTE BARANDIARÁN	79
2.1 HISTORIA DE LA EMPRESA	79
2.2 EL MEDIO AMBIENTE	81
2.3 VISIÓN Y MISIÓN DEL RESTAURANTE	83
2.4 ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA	84
2.5 DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE LA EMPRESA	86
3. EMPRENDIMIENTO.....	93
3.1 BIOGRAFÍA DEL EMPRENDEDOR	93
3.2 CARACTERÍSTICAS PERSONALES Y PENSAMIENTO.....	94
3.3 CON RESPECTO AL PROCESO DE CREACIÓN DEL RESTAURANTE	96
3.4 CON RESPECTO AL PROCESO DE PUESTA EN MARCHA Y GESTIÓN DEL RESTAURANTE	97
3.5 CON RESPECTO A OTRAS EXPERIENCIAS DE APRENDIZAJE Y PROYECCIONES FUTURAS	98
4. OTRAS PERCEPCIONES DEL NEGOCIO.....	99
5. CONCLUSIONES DEL CASO.....	103
CAPÍTULO IV. RESUMEN Y CONCLUSIONES	105
1. RESUMEN.....	105
1.1 INMIGRACIÓN PERUANA EN CHILE	105
1.2 PROCESO DE EMPRENDIMIENTO Y GESTIÓN DEL RESTAURANTE.....	105
1.2.1 <i>Proceso de formación de la idea</i>	106
1.2.2 <i>Capitalización</i>	106
1.2.3 <i>La puesta en marcha</i>	107
1.2.4 <i>Apertura de la empresa</i>	107
1.2.5 <i>Gestión de la nueva empresa</i>	107
1.2.6 <i>Expansión de la empresa</i>	108
1.2.7 <i>Proyección de la empresa</i>	108
2. CONCLUSIONES FINALES.....	109
ANEXOS.....	110
BIBLIOGRAFÍA	127

Introducción

La presente investigación tiene que ver con la realización de una tesis para mi graduación como ingeniero comercial.

Dentro de este trabajo que corresponde realizar para obtener mi graduación definitiva, me interesó el tema de la inmigración peruana y cómo ésta puede estar relacionada con acciones de emprendimiento en la industria de la gastronomía en Chile. Los intereses que tenía al respecto eran diversos y corresponden a preguntas tales como, ¿existen estos actos de empresarismo?, ¿Cómo ocurren?, ¿Por qué son exitosos?, ¿Cuáles son sus motivaciones?, ¿Cuál es la relación entre ser inmigrante y el ser emprendedor?. Aquellas interrogantes me motivaron a investigar con mayor profundidad este tema.

Para lograr responder dichas inquietudes me dediqué a buscar información bibliográfica de inmigración peruana en Chile, luego realicé un marco teórico de emprendimiento y gestión de nuevas empresas, después tuve que involucrarme en la parte metodológica y desde allí, con la finalidad de obtener una aproximación empírica, realicé el estudio de un caso, el cual fue un restaurante.

Los contenidos de esta investigación se refieren, en primer lugar a un marco teórico sobre inmigración peruana en Chile, en el cual abordaremos sus principales características, luego definiremos emprendimiento, conoceremos sus etapas y determinaremos las motivaciones y características personales de los emprendedores. Después indagaremos sobre la gestión de empresas, dentro de la cual estudiaremos a la organización, sus tipos y elementos, desde el punto de vista de un sistema que está inmerso en el medio ambiente.

Para confirmar empíricamente, abordaremos el tema de emprendimiento pero ahora desde el punto de vista de un proceso, para lo cual nos respaldaremos en tres trabajos que abordan el tema de evolución de las empresas desde distintos puntos de vista. Terminaremos esta parte con la descripción de un estudio empírico comparativo realizado sobre emprendimiento.

Por último se realiza un estudio de caso en el cual buscamos indagar a través de un estudio exploratorio cualitativo cómo se lleva a cabo en la práctica lo que hemos propuesto, eligiendo para tal fin a un restaurante.

Inmigración de peruanos en Chile y Emprendimiento: el negocio gastronómico.

Capítulo I : Marco Teórico

El contenido de este capítulo se divide en dos partes:

En la primera parte se tratará de conocer el fenómeno de la inmigración, es decir, su definición, sus causas, sus tipos y consecuencias, a través de aproximaciones teóricas encontradas al respecto. Luego trataremos el tema de la inmigración peruana en Chile e identificaremos sus posibles causas. Por último, buscaremos realizar una caracterización de los inmigrantes peruanos, a través del uso de tablas descriptivas.

La segunda parte estará comprendida por los temas de emprendimiento y gestión de nuevas empresas. En ella se definirá emprendimiento y se caracterizará a la persona que lo realiza, el emprendedor.

Luego, y para entender el proceso de emprendimiento y gestión, se recurrirá a la explicación de ciertas categorías fundamentales de la administración, tales como, el entorno, la misión y los objetivos, la organización del trabajo y la tecnología, entre otros. Por último se abordará la gestión de nuevas empresas entendida como un proceso, para ello se revisarán tres trabajos que abordan el tema de manera diferente y se describirá un caso de estudio, que nos permitirá comparar el proceso de emprendimiento en dos regiones diferentes del mundo.

Parte I: Inmigración de peruanos a Chile.

1. Inmigración

En esta parte se entregarán algunos antecedentes históricos sobre los procesos migratorios, además se definirá lo que es migración, sus causas, tipos y consecuencias.

Luego se identificarán y describirán los factores que han motivado la llegada a Chile de inmigrantes, especialmente los de origen peruanos. Por otro lado, se buscará realizar una caracterización de dichos inmigrantes y determinar la situación en que se encuentran actualmente en Chile.

1.1 Antecedentes

Las migraciones han existido desde la antigüedad. Estos movimientos de personas han ido poblando, con sus flujos, las más diversas regiones de nuestro planeta.

Actualmente se acepta que la raza humana proviene de África. También se sabe que Europa se fue poblando debido al avance de pueblos indoeuropeos desde Asia hacia el sur de Europa, o el caso de la colonización de América por parte de los europeos a partir del siglo XV.

Se considera la necesidad económica o anhelo de mejor bienestar, como la principal razón de estos traslados, aunque existen otras razones, tales como el descubrimiento y la invención de técnicas y herramientas o el crecimiento de las poblaciones.

Según Mujica Petit (2004; 11): “El crecimiento de la movilidad internacional de personas es uno de los rasgos característicos de la actual fase del proceso de globalización.

De hecho, según estimaciones de la Organización Internacional de Migraciones (OIM), para el año 2050 habrá un total estimado de 230 millones de migrantes en el mundo”

Por otro lado agrega: “ Se calcula que actualmente, en el mundo, la población migrante asciende a alrededor de 175 millones de personas, lo que representa aproximadamente un 3% del total de la población mundial y más del doble de la que se encontraba en esta condición hace una generación. Según la División de Población de las Naciones Unidas, el número de migrantes se ha elevado por encima del doble desde 1970. El 60% de los migrantes mundiales reside actualmente en las regiones más desarrolladas, y el 40% en las regiones menos desarrolladas. La mayor parte de los migrantes del mundo vive en Europa (56 millones), Asia (50 millones) y América del Norte (41 millones). Una de cada 10 personas que viven en las regiones más desarrolladas es un migrante, mientras que sólo una de cada 70 personas que viven en los países en vías de desarrollo lo es”.

A continuación se entregarán los antecedentes históricos sobre migración en la región sudamericana, región de mi interés en esta tesis.

Según (Stefoni; 2003;45), “diversos autores han planteado que Latinoamérica ha sufrido un importante cambio en la composición de sus flujos migratorios. Ello habría sido producto no tan sólo de la recuperación económica que vivieron los países europeos golpeados por la guerra y la crisis durante la primera mitad del siglo XX, sino además por el creciente atractivo que comenzaron a ejercer los países desarrollados en la mente de aquellos pertenecientes a la parte del mundo que era cada vez más excluida de los avances y progresos de una esquivada modernidad. Así, Latinoamérica dejó de ejercer el atractivo que tenía, para transformarse en una región de emigrantes que salen a buscar aquellas oportunidades que sus países no les ofrecen. A ello se suma el éxodo producido por las graves crisis políticas y consecuente seguidilla de dictaduras que reprimieron duramente a la población”

La movilidad internacional es un asunto estructural histórico de América Latina. (Mujica;2004;22) Se señala, además cuatro grandes etapas migratorias en los últimos cinco siglos, las cuales son:

“La primera., que se inaugura con la Conquista y concluye con la Independencia, se caracteriza por la incorporación de población proveniente de los territorios metropolitanos y de población africana en régimen de esclavitud. Corresponde a la etapa de colonización y expansión europea hacia otros territorios, no sólo americanos, y al uso de población esclava proveniente de Africa como medio para asegurar una intensa explotación de los recursos naturales existentes en los territorios coloniales.

La segunda, en la que los países de América Latina y el Caribe, muy particularmente la región sur del continente, recibieron una parte de la gran corriente de emigración europea de la segunda mitad del siglo XIX y principios del XX. Esta etapa corre aproximadamente entre 1870 y 1913, período en el que se produjo una considerable movilización internacional de migrantes, alentada por los propios Estados de la región y vinculada tanto a las políticas de doblamiento, cuanto al enfoque de desarrollo que presidió las dinámicas de liberalización de la circulación de bienes y capitales bajo el régimen del patrón de oro y aranceles bajos. Este proceso se interrumpió durante el período 1914-1945, marcado por dos guerras mundiales, altas tasas de inflación en los años 20, así como el ciclo de depresión e inestabilidad política característico de los años '30.

La tercera, que transcurre desde 1930 hasta mediados de la década de 1960, y durante la cual el fenómeno dominante se expresa a través de las dinámicas de urbanización e industrialización concomitantes a los modelos de desarrollo en boga entonces, y a través de los movimientos internos de población hacia las grandes metrópolis vinculados a esos modelos. La migración internacional adquiere entonces un carácter regional y fronterizo y funciona como complemento de la migración interna. Este período coincide tanto con la implementación en la región de los modelos de desarrollo “hacia adentro”,

basados en estrategias de industrialización por sustitución de importaciones y por un mayor margen de participación del Estado en la economía, como, simultáneamente, con la inauguración de una larga era de políticas migratorias restrictivas, aplicadas tanto en los países desarrollados como en los que se encuentran en vías de desarrollo.

La cuarta, que abarca las últimas décadas del siglo XX, cuando los saldos migratorios pasan a ser sostenidamente negativos, y la emigración de personas de la región hacia los Estados Unidos y otros países desarrollados se convierte en el hecho dominante del panorama migratorio de la región.”

1.2 Definición

Luego de explicar algunos antecedentes sobre las corrientes migratorias procederemos a definir lo que es migración.

Sin embargo y antes de ello, es necesario tener en cuenta la siguiente cita de un documento de la División de Población de las Naciones Unidas:

“... En todos los debates sobre la migración internacional hay tres denominadores comunes: la falta de datos sobre la migración, la falta de una teoría coherente que explique la migración internacional y una comprensión muy inadecuada de la compleja relación entre migración y desarrollo” (Villa ; 2000;22)

Una definición general sobre el acto de migrar, considerando la advertencia anterior, (Hispánica; 1990; 133) será:

“Se llama migración al cambio de lugar de residencia permanente por parte de una persona o de un grupo. Se habla de emigración cuando el movimiento migratorio se dirige del lugar o lugares de referencia hacia otro u otros diferentes, y de inmigración cuando se produce el fenómeno contrario...Algunos sociólogos excluyen las migraciones forzosas, motivadas por un cambio en el sistema social o por razones similares, del concepto mismo de migración. No obstante, su carácter permanente basta para diferenciar este fenómeno de otros movimientos humanos, como el nomadismo, los desplazamientos que se producen estacionalmente – motivados, por ejemplo, por la solicitud de mano de obra para las tareas agrícolas – o el turismo.”

Otra definición entregada por la Unión Internacional para el Estudio Científico de la Población en su Diccionario Demográfico Multilingüe indica:

“Se da el nombre de migración o movimiento migratorio, al desplazamiento, con traslado de residencia de los individuos, desde un lugar de origen a un lugar de destino o llegada y que implica atravesar los límites de una división geográfica”

Por otra parte Carolina Stefoni plantea:

La Migración es un movimiento demográfico presente a lo largo de la historia de la humanidad y central en el desarrollo de las sociedades.

Las migraciones son también: “las historias de seres humanos, hombres y mujeres que se mueven en el mundo buscando mejores oportunidades de vida, buscando un trabajo o simplemente una mínima tranquilidad que permita pensar en el futuro. Son historias de encuentros y desencuentros.”

Se tiene que: “las migraciones son también el canal a través del cual transitan experiencias, expectativas, trabajo, imágenes, capital económico y capital social, desafiando las fronteras y los límites de la nación y del territorio”. (Stefoni; 2002; 20)

Y por último en otra definición se hace referencia a la migración como un elemento motivador e incentivador del desarrollo, constituyéndose en un dinamizador social, cultural y económico. (Araujo; 2002)

Como podemos observar existen múltiples definiciones de migración, dependiendo del punto de vista profesional de cada autor y al carácter de la institución que la aborda.

Por lo tanto de, y de acuerdo a las anteriores definiciones, podemos concluir que migración es el traslado que históricamente han realizado las personas por un periodo de tiempo permanente desde un lugar a otro. En el cual se involucra social, cultural y económicamente a todos los participantes del proceso de traslado y posterior asentamiento, ya sean, personas, gobiernos, asociaciones, instituciones, en fin, a todos los actores de las sociedades en cuestión.

1.3 Causas

Por otro lado, Doña Reveco, citando a Massey, comenta, que las actuales tendencias de las migraciones, sugieren que la comprensión de las mismas no se podrán hacer bajo la explicación de una sola disciplina. Pero sí desde una teoría que tenga distintos puntos de vista, niveles y supuestos.

En ese sentido desde el punto de vista de la economía, ésta se centra en la interacción de los mercados y las necesidades individuales.

Los movimientos poblacionales se inician por la demanda existente, en el lugar de destino, de mano de obra barata y no calificada para un sector de subsistencia, caracterizado por el subempleo; mientras que los nativos se mueven hacia un sector industrial con mayores salarios y mayores posibilidades de ascenso en el mercado laboral.

Se plantea entonces que la migración internacional se debería a la existencia de factores de repulsión (push) en las áreas de origen (precariedad de empleo y bajos salarios) y por otro lado a factores de atracción (pull) en los países con mejores situación económica (altos salarios y mejores condiciones de vida). (Doña; 2002)

Es decir, es posible que la migración se produzca debido a situaciones que ocurren en el lugar de origen, determinando la salida, o debido, a situaciones que ocurren en el lugar de destino, determinando la llegada, respectivamente.

Estas situaciones pueden ser de carácter:

- Económicas: La principal causa de todo proceso migratorio. Es decir, para escapar de la pobreza y mejorar o estabilizar el nivel de vida. Por otro lado existe una relación directa entre desarrollo socioeconómico e inmigración y, por ende, entre subdesarrollo y emigración.
- Educativas: asistir a instituciones de alto prestigio.
- Profesional: encontrar empleo o buscar alguna ocupación que esté disponible.
- Políticas: escapar a las dictaduras o gobiernos no amistosos o incorporarse a otros con similitudes ideológicas.
- Persecución y Opresión: esto incluye el genocidio, la limpieza étnica y la tiranía.
- Retiro: mejores condiciones del clima, bajos costos de vida.
- Sentimentales: el deseo de colonizar un país de acuerdo a las preferencias personales; o debido a los vínculos familiares y/o amicales. (redes familiares)
- Personales: por similar mentalidad y opinión; amor por otro país.
- Religioso: posibilidad de poder practicar la libertad de religión o de culto que es de su preferencia.
- Guerras y otros conflictos internacionales: conforman una fuente de migraciones forzadas que ha dado origen a desplazamientos masivos de la población.
- Catástrofes: Tsunamis, terremotos, epidemias, inundaciones, entre otros, que destruyen los lugares de vivienda originales, así como la infraestructura pública, obligando a los sobrevivientes a desplazarse forzosamente a otros países y regiones.

Desde el punto de vista de la Sociología: la migración internacional tiene poco que ver con los diferenciales de ingreso o niveles de empleo sino que surge de la dinámica de creación de nuevos mercados y de la estructura de la economía global. Estas explicarían, sobre todo, los movimientos desde las ex – colonias hacia los antiguos centros imperiales y la migración entre los países con un elevado intercambio comercial. Sin embargo, estas teorías sólo explicarían el inicio de los movimientos migratorios; su permanencia estaría determinada por un sistema migratorio, el cual dependería de la cultura y de las redes de contactos entre los migrantes.

1.4 Tipos

Las migraciones se pueden considerar según el lugar de procedencia y según la duración del proceso migratorio.

Si hay cruce de fronteras entre dos países, la migración se denomina externa o internacional e interna o nacional en caso contrario.

Las migraciones pueden considerarse como emigración desde el punto de vista del lugar de salida y como inmigración en el lugar de llegada.

Y en cuanto a la duración de las migraciones podemos considerar las migraciones temporales, que a veces son migraciones estacionales para trabajar en las cosechas, regresando después a sus lugares de origen; y las migraciones definitivas, cuando los emigrantes se establecen en el país o lugar de llegada por tiempo indefinido.

Por otro lado se indica que existe una feminización creciente de los flujos migratorios (mejorar la situación familiar) y un aumento de la migración de personal calificado desde regiones en desarrollo hacia regiones más desarrolladas. (Stefoni; 2003; 38-40)

1.5 Consecuencias

Como hemos ya mencionado, existen diferentes actores, tales como personas, gobiernos, asociaciones, instituciones, involucrados en el proceso de la migración, no sólo en el momento de salida del país de origen (traslado), sino también cuando las personas llegan y se asientan en el lugar de destino, de manera más o menos permanente.

Los efectos producidos por la inmigración en el lugar de acogida, se pueden analizar, principalmente, desde dos perspectivas. (Doña; 2002) Estas son:

- Desde el punto de vista económico, la evidencia empírica dice que los inmigrantes producen ganancias económicas netas para los nativos. La contribución de los inmigrantes a la sociedad receptora es el aumento de la oferta laboral y la participación en la producción de nuevos bienes y servicios.

Bajo este esquema, la inserción de los inmigrantes en el mercado laboral puede ser: marginal, suplementaria, complementaria, independiente y competitiva.

La inserción es marginal cuando no afectan el mercado laboral, o su efecto es demasiado bajo. Su inserción es suplementaria cuando ocupan puestos de trabajo disponibles que no pueden ser ocupados por la fuerza de trabajo local; esto sucede cuando la población migrante llega a ocupar cargos para los cuales no existe capital humano preparado en el país receptor. Son complementarios cuando ocupan puestos de trabajo que se encuentran disponibles, debido al rechazo o desinterés de los nacionales (trabajos considerados peligrosos o denigrantes por la sociedad anfitriona). La fuerza laboral es independiente cuando autogenera su propio empleo incentivando a la actividad productiva del país receptor, por lo tanto es muy beneficiosa. Y por

último será competitiva cuando desplaza a la fuerza de trabajo local; esto genera grandes efectos negativos para la sociedad receptora.

Según explica, los efectos de esta nueva mano de obra se perciben dependiendo de la tendencia de la economía.

Si la economía se encuentra en crecimiento, la capacidad de absorber fuerza laboral es mayor y puede beneficiar a la sociedad receptora. Pero cuando la economía se encuentra en recesión, la aceptación hacia la mano de obra extranjera puede disminuir. Esto debido a que los inmigrantes ocuparían puestos de trabajo a menores salarios que los locales, lo que en este tipo de situación económica provocaría actitudes de rechazo y/o xenofobia hacia ellos.

- Desde el punto de vista socio - demográfico, la migración puede afectar a la población de destino aumentando su cantidad, cambiando la composición cultural y/o racial, y alterando la receptividad hacia los inmigrantes.

En países de baja natalidad la inmigración ayuda a aumentar la población. También aportan con sus características étnicas, raciales y sociales, creando nuevas comunidades que con la local configuran culturas mixtas. Y, como se mencionó, afectarán la receptividad también.

Los efectos anteriores sólo afectarán negativamente a la sociedad de acogida, si no se cuenta con políticas claras sobre la inmigración y a las relaciones sociales que surjan de ella. Para ello se proponen normas que promuevan el respeto a la diversidad y combatir la discriminación.

Complementando lo anterior, tenemos que:

“La mayoría de las consecuencias socioeconómicas de la migración son dobles o contradictorias. La movilidad de la fuerza de trabajo capacitada, de profesionales y de estudiantes contribuye, a la fuga de cerebros. Pero al mismo tiempo la migración genera remesas significativas, promueve nuevos lazos entre países, estimula la transferencia de tecnologías y ayuda a crear nuevos tipos de comunidades.

...En otro nivel, las migraciones pueden promover la desintegración de las comunidades de origen pero también pueden generar nuevas formas de solidaridad que promuevan el desarrollo social, cultural y económico de estas comunidades. La salida de individuos del seno de la familia genera problemas graves para la integridad social de la familia y para el bienestar psicológico de sus miembros, aunque también las puede fortalecer. La migración femenina puede contribuir a mejorar las condiciones de equidad de género, pero al mismo tiempo tiene efectos positivos y negativos, tanto sobre los individuos como sobre las comunidades de origen y destino” (Martinez; 2000;290)

2. La Inmigración Peruana en Chile

La Región sudamericana, en las últimas décadas, ha enfrentado una serie de eventos que ha sumergido en profundas crisis políticas y económicas a casi todos los países.

Chile, no ha escapado de esta situación. La crisis económica y política en 1973 y una dictadura por 17 años, provocó en el país grandes problemas económicos, políticos, sociales, aislamiento en el contexto internacional y violación de los derechos humanos.

Sin embargo, durante el periodo de transición, sucesivos gobiernos han entregado a Chile una estabilidad económica, política y social destacable que ha mejorado la imagen del país en el exterior.

Por otro lado tenemos que la mayoría de los países de la región no han avanzado en la construcción de un mejor bienestar para sus ciudadanos, sino que al contrario. La corrupción, el populismo, el terrorismo, las malas decisiones por parte de los gobiernos, han provocado grandes crisis económicas y sociales en casi todos los países de Sudamérica exceptuando, en estos últimos 15 años a Chile.

Esto nos hace pensar nuevamente en las causas, que generan las migraciones, desde el punto de vista de la atracción y la expulsión, en ese sentido Chile ha experimentado un cambio de emisor neto a receptor neto de migrantes en las últimas décadas.

Aún así y de acuerdo a un estudio, "Chile, no ha sido un país de inmigrantes, como son Argentina, Brasil, Venezuela o Estados Unidos", además " la proporción de la población de inmigrantes en el país se ha mantenido entre el 1% y el 2% a lo largo de su historia, porcentaje más bajo que la proporción de inmigrantes a nivel mundial que alcanza el 3% de la población". (Stefoni; 2002;47)

Además de acuerdo al mismo estudio y según datos oficiales, se señala que existen actualmente entre 200 y 250 mil inmigrantes en el país, lo que representa el 1.5% de la población total, mientras que existen entre 800.000 y un millón de chilenos que residen fuera del territorio nacional, esto es, cerca del 6% de la población total chilena.

Stefoni distingue tres patrones migratorios en Chile:

El primero se refiere a las diversas corrientes de inmigrantes de los países Europeos, Medio Oriente y Asia, motivados, así como el resto de la región, por una política de atracción y colonización selectiva impulsada por los gobiernos de la época.

El segundo patrón corresponde a las décadas del 70 y 80, caracterizadas por el éxodo de más de un millón de chilenos producto de la dictadura y represión política de la época. A ello se suma la emigración por razones económicas debido a las recesiones.

El tercer patrón es la migración intrarregional, la que tuvo un leve aumento, especialmente, a mediados de los años 90, debido esto a la relativa estabilidad

económica y política del país; las crisis de Perú, Argentina y Brasil; así como las mayores restricciones impuestas por los países europeos y Estados Unidos a los inmigrantes de la Región, siendo éste el patrón en el que nos encontramos actualmente.

2.1 Inmigración Peruana: motivos y perspectiva

La Inmigración peruana en Chile se puede considerar como un fenómeno nuevo dentro de las actuales corrientes migratorias en Sudamérica, aunque la proporción de inmigrantes peruanos a Chile, dentro del total de peruanos que salen de ese país no sea significativo¹.

Esta migración adquiere relevancia por lo novedoso e intensivo que ha sido, sobretodo en los 90, también porque se ha concentrado en Santiago y por las características socioculturales y étnicas que tienen los inmigrantes peruanos.

Se estima que a comienzos de la década del noventa, el número de peruanos residentes en Chile era de 7649,(Cepal; 1999;2005) hoy en día (2002) el número que estima el Gobierno de Chile, la OIM y el Consulado Peruano en Chile fluctúa entre los 45000 a los 60000 peruanos. (Araujo;2002)

Los principales motivos de esta inmigración han sido:

- El prolongado periodo de violencia interna que vivió el Perú debido al terrorismo.
- El empeoramiento del mercado laboral peruano, debido esto a la mala gestión de sucesivos gobiernos que tuvo el Perú desde comienzos de los 80 hasta comienzo de los 90, situación que provocó que el mercado laboral peruano careciera de absorción de mano de obra. Esta crisis también generó una disminución del poder adquisitivo y de los salarios reales, aumentando la extrema pobreza y la exclusión social.
- Desastres naturales, como fue el caso del Fenómeno del Niño en los años 90.
- El aumento de las restricciones de países de tradicional acogida de inmigrantes peruanos, tales como España, Estados Unidos y Japón.
- En la región, la crisis argentina.
- Por otro lado, desde el punto de vista chileno, el regreso a la democracia en 1990 y el buen manejo de la economía y la estabilidad política de los gobiernos posteriores determinaron que Chile sea un destino atractivo para muchas personas de la región, entre ellos los peruanos.
- Posteriormente los ya establecidos inmigrantes peruanos en Chile, generaron redes sociales que incentivaron a otras personas (amigos, familiares) para que viajen también.

¹ Se estima que del total de peruanos en el extranjero sólo el 2% está en Chile.

Como se puede apreciar en la tabla siguiente, sobre la base del número de visas entregadas, la inmigración peruana ha sido creciente en los años 90, para irse estabilizando posteriormente. (Ossandon; 2002)

Distribución de Visas por Año ²

Año	Visas a Peruanos	% Visas Peruanos	Visas a Otros Países	Visas Totales
1995	1938	13,6%	12319	14257
1996	2879	20,2%	11378	14257
1997	2982	23,8%	9573	12555
1998	25232	59,0%	17538	42770
1999	9443	41,2%	13461	22904
2000	7732	41,1%	11084	18816
2001	12609	44,6%	15667	28276

Chile se convirtió, gracias a su crecimiento económico y estabilidad política, en una buena opción regional de inmigración. Esto quiere decir que el flujo de inmigrantes guarda proporción tanto con la actual y potencial situación chilena, así como también con la situación de los países de la región.

Un punto a favor de lo anterior tiene que ver con la cercanía que está Chile de Perú y, por lo tanto el bajo costo, en tiempo y dinero, que significaría viajar.

Otra situación es la que tiene que ver con la falta de experiencia histórica que Chile tiene como país de acogida. (Araujo; 2002) Ello influye en términos de los recursos legales, sociales y culturales con los que cuenta para enfrentar el veloz crecimiento de la inmigración aún cuando el número de inmigrantes no sea significativo.

Se cree que el número de inmigrantes peruanos irregulares en Chile se encuentran entre las 15000 y 20000 personas.

Esta situación no ha quedado al margen y se están tomando medidas al respecto por parte del Gobierno Peruano y Chileno, para simplificar y disminuir los costos de regularización de la documentación.

Según Araujo, el gobierno chileno se encuentra preparando una política de migración abierta y receptiva. Además la regularización del migrante para proteger sus derechos y el de los demás, así como por una libre competencia.

² Fuente: elaborado por la Fundación Instituto de la Mujer con datos proporcionados por la Sección del Departamento de Extranjería y Migración del Ministerio del Interior de Chile.

El año 1998 se realizó un Proceso de Regularización del Ministerio del Interior de Chile, es por ello lo elevado de las visas otorgadas ese año.

En ese sentido se apunta a que los inmigrantes regulares o irregulares tengan los mismos derechos que los nacionales y se respeten sus derechos humanos.

2.2 Caracterización

Según una investigación realizada por la OIT. Dividiremos las características sociodemográficas de los migrantes peruanos por localización, procedencia, edad y estado civil, distribución por sexo, niveles de educación y según segmentación en el mercado del trabajo. (Mujica;2004;146)

Localización:

Según una investigación del censo del 2002 en Chile, a cargo de Jorge Martínez.

El 80% de los migrantes peruanos en Chile se ubicaban en la Región Metropolitana, mientras que el 20% se encontraban en la Primera Región.

Por otro lado, según una encuesta realizada por Mujica Petit sobre **408 migrantes** peruanos de ambos géneros en Santiago, tenemos que la distribución de la emigración peruana por lugar de residencia, principalmente se ubica en:

Distribución de la emigración peruana por Lugar de residencia

Lugar de residencia	%	Casos
Santiago	26.96	110
Lo Prado	11.27	46
Recoleta	10.05	41
Pedro Aguirre Cerda	7.35	30
Independencia	7.11	29
Estación Central	5.64	23
Lo Espejo	4.66	19
Las Condes	3.92	16
Vitacura	3.19	13
La Reina	2.45	10
Nuñoa	1.96	8
Peñalolen	1.72	7
Quinta Normal	1.47	6
Lo Barnechea	1.23	5
Renca	1.23	5
Macul	0.98	4
Maipú	0.98	4
Cerrillos	0.49	2
Cerro Navia	0.49	2
Conchalí	0.49	2

Santiago, Lo Prado, Recoleta, Pedro Aguirre Cerda, Independencia, Estación Central y Lo Espejo. Serían las comunas en que la mayoría de la población peruana migrante se concentra. Por otro lado tenemos Las Condes, Vitacura y La Reina. En estas comunas del sector alto, en esencia, viven las personas que laboran como asesoras del hogar.

Procedencia:

Distribución de la emigración peruana por lugar de procedencia

Lugar de procedencia	%	Casos
Trujillo	30.39	124
Chimbote	20.59	84
Lima	19.85	81
Huacho	9.56	39
Ancash	4.90	20
Arequipa	4.66	19
Cusco	2.45	10
Cajamarca	1.72	7
Apurímac	1.23	5
Tacna	1.23	5
Callao	0.49	2
Ilo	0.49	2
Iquitos	0.49	2
Lambayeque	0.49	2
Pucallpa	0.49	2
Tumbes	0.49	2
N/R	0.49	2

Mayoritariamente, el 80% proviene de las Regiones de Lima, La Libertad y Ancash. Y dentro de estas regiones corresponde a la ciudad de Lima 19.71%, Huacho 9.41%, Chimbote 20.29% y Trujillo 30.29%.

Edad y Estado Civil:

La concentración etaria de personas se da mayormente entre los 20 y 40 años (73%)

Las personas entre 20 y 30 años corresponden al 43.87%, lo que indica que la mayoría de los migrantes peruanos son jóvenes y en edad de trabajar.

Rangos	%	Casos
Menores de 20	5.64	23
Entre 20 y 25	18.87	77
Entre 26 y 30	25.00	102
Entre 31 y 35	14.46	59
Entre 36 y 40	14.95	61
Entre 41 y 45	6.13	25
Entre 46 y 50	5.39	22
Mayores de 50	6.13	25
N/R	3.43	14
Totales	100.00	408

Con respecto al estado Civil el 65% se declara soltero, ello no necesariamente es así, pues existe una cantidad no menor de madres solteras y parejas en relación de convivencia. El 21.81% se declara Casado (a) en el Perú.

Distribución por sexo:

Según el Censo de 2002, según cifras nacionales, cerca de un 60% son mujeres.

La encuesta realizada por Mujica Petit, en Santiago, indica que esta cifra corresponde sólo al 55,64% de mujeres y al 44.36% de hombres.

Por lo tanto la inmigración peruana a Chile estaría constituida principalmente por mujeres, con relación al proceso de “femenización de la migración”.

Distribución por niveles de Educación:

Se registra un promedio alto de personas que ha terminado sus estudios secundarios, con un 94% y un 42% que ha seguido estudiando.

Una característica de la migración femenina a nivel internacional es que suelen poseer niveles educativos menores que los hombres. Pero en Chile, en el caso de la inmigración peruana, esa situación se revierte. Otra situación es que los inmigrantes peruanos que van a Estados Unidos tienen un nivel de educación en promedio mayor que los que prefieren ir a Chile. (Araujo;2002)

Las trabajadoras del hogar peruanas son personas bien educadas lo que implica una ventaja competitiva con respecto a sus pares chilenas.

Cuadro Nivel Educativo de los Migrantes

Nivel educativo	%	Casos
Primaria	5.88	24
Secundaria	50.98	208
Técnico profesional	28.43	116
Uni. Incompleto	6.37	26
Uni. Completo	5.88	24
N/R	2.45	10

Segmentación en el mercado de trabajo:

La población peruana tiene un desempleo menor que el promedio chileno. Los nichos laborales se concentran, en general en los de menor calificación, peores retribuciones y con mayores niveles de riesgo. (operarios, construcción y empleados de servicios) y las mujeres en su mayoría como trabajadoras del hogar.

Cuadro Ocupación actual - Hombres

Ocupación	%	Casos
Operarios	14.36	26
Empleados	12.71	23
Construcción	7.73	14
Vendedores	5.52	10
Cesantes	5.52	10
Restaurantes	3.87	7
Independientes	3.87	7
Cocineros	3.31	6
Comerciantes	2.76	5
Jardineros	2.76	5
Soldadores	2.76	5
Electricistas	2.21	4
Enfermería	2.21	4
Imprenta	2.21	4
Mecánicos	1.66	3
Pintores	1.66	3
Artesanos	1.10	2
Choferes	1.10	2

Cuadro Ocupación actual – Mujeres

Ocupación	%	Casos
Trabajadoras del hogar	55.51	126
Cesantes	6.61	15
Empleadas	6.17	14
Comerciantes	3.08	7
Amas de casa	2.20	5
Enfermeras	2.20	5
Meseras	2.20	5
Cocineras	1.76	4
Estudiantes	1.76	4
Modistas	1.76	4
Educadoras	0.88	2
Maquinistas	0.88	2
Artesanas	0.44	1
N/R	14.54	33
Totales	100	227

2.3 Situación de la Inmigración Peruana en Chile

La migración peruana en Chile representa actualmente el segundo grupo de mayor cuantía con presencia en este país, después de los argentinos, y el primero en cuanto a visibilidad con respecto a la opinión pública. Esto último se explica, fundamentalmente, por el alto porcentaje de peruanos presentes en la capital (70% del total), su habitual concentración en el casco urbano de la ciudad de Santiago, y residencia en viviendas compartidas y sus característicos rasgos socioculturales y étnicos. (Mujica;2004;75)

A continuación se realiza un análisis de la situación de los peruanos de acuerdo al tipo de realidad, (Araujo; 2002;53-66) tenemos:

-Sobre la situación socioeconómica y laboral:

Los hombres trabajan mayoritariamente en la construcción: jardineros, panaderos y garzones. También son empleados en fábricas o empresas, operarios de máquinas, soldadores, conserjes, aseadores, vendedores, etc. Dichos trabajos les permiten sobrevivir y dejar un remanente para enviar a sus familias en Perú en forma de remesas.

Como podemos notar las ocupaciones de los hombres es bastante segmentada. No así el de las mujeres migrantes, pues la gran mayoría de ellas se emplea en el servicio doméstico. Aunque, existe un pequeño sector que son obreras textiles enfermeras o empleadas administrativas. Algunas no ganan más de lo que ganarían en Perú otras, más pobres, triplican sus ingresos de Perú.

Otras fuentes de ingresos de ambos grupos son las ocupaciones de tipo informal, por ejemplo el comercio ambulante que está orientado principalmente hacia el submercado de inmigrantes peruanos en Chile. Ejemplo de ello se puede observar esta situación a diario a un costado de la Plaza de Armas de Santiago.

El envío de dinero a sus familias y la enorme exigencia en términos de horarios del trabajo en el servicio doméstico (en el caso de las mujeres) “puertas adentro” hace que no puedan planificar una mejora en sus oportunidades laborales y personales.

También se observa que la falta de contratos entre los peruanos es alta, quizás debido a que la regularización es engorrosa y costosa en términos de tiempo, situación que se complica dado que por exigencias laborales se ven impedidos de realizarlo.

Con respecto a la situación laboral, y haciendo un breve paréntesis, de acuerdo a lo manifestado en el estudio de Mujica, tenemos que:

Ante la pregunta ¿cómo consiguieron empleo, el 35,3% no respondió, el 40% a través de amigos y/o paisanos, un 7,8% a través de avisos y un 15,9% por otros medios. (INCAMI y La Asociación de Peruanos Residentes) Con respecto al Contrato de trabajo, el límite máximo de contratación de extranjeros es del 15% del total de trabajadores, además sólo si tiene

contrato laboral puede tener tiene visa, y si quiere contrato debe tener visa, por lo tanto es difícil no caer en la condición de irregularidad y ser víctima de abusos. Sobretudo cuando los trabajos son por corto tiempo (sector construcción, garzones, asesoras, etc). Quizás esta situación, como lo describía una inmigrante, los motiva a desarrollar actividades que involucren mayor riesgo e inseguridad en los ingresos, pero con mayor independencia. (Mujica;2004;65)

De un total de 408 peruanos encuestados en el estudio de Mujica en el año 2004, tenemos:

Condición laboral actual de los Migrantes

Trabajador Independiente	14.22%
Contrato por tiempo definido	13.48%
Contrato por tiempo indefinido	29.41%
A honorarios	10.54%
Sin Contrato	8.82%
N/R	23.53%

De los encuestados el 12.99% declaró que ganaba el mínimo o menos del mínimo, el 60,05% ganaba más del mínimo y un 26,96% no respondió.

Continuando con el análisis propuesto por Araujo. Para el acceso a los servicios, podemos distinguir:

- Sobre la situación en salud, educación y vivienda:

La atención de salud dentro de los inmigrantes peruanos es un problema, debido al difícil acceso y condición de explotación laboral, hacinamiento, mala alimentación, desprotección y cierta discriminación. Los trabajadores sin contrato de trabajo, son trabajadores irregulares, y por lo tanto, no tienen derecho a Fonasa e Isapre, por lo tanto sólo pueden atenderse con tarjeta de indigencia.

En educación se han dado recientemente convenios para que se puedan integrar los niños de las migrantes sin importar su condición legal a una escuela, en igualdad de condiciones.

Aún el tema de homologación de materias es un tema pendiente, así como también solucionar ciertos temas de discriminación por parte de algunas escuelas.

En vivienda, debido a los altos costos, la mayoría de los migrantes peruanos han optado por vivir agrupados, al comienzo cerca al Centro de Santiago, para después irse ubicando en comunas de menor ingreso económico pero en casas de mejor calidad.

-Sobre el acceso a la asistencia para el desarrollo de actividades generadoras de ingresos:

El inmigrante no compite en igualdad de condiciones que un chileno, pues, tiene desventajas con respecto al acceso a la información, recursos financieros previos, redes sociales, etc.

- Sobre el desarrollo de la cultura y la identidad:

Se puede observar que la mayoría de peruanos frente a las dificultades de inserción existentes, han optado por el aislamiento y la constitución de guetos. De este modo han desarrollado fuertes relaciones como colectividad.

En cuanto a los procesos de conservación de la cultura, en lo que respecta al campo gastronómico, éste, ha permitido a la sociedad chilena conocer, con mayor profundidad la diversidad culinaria y artística de las diferentes zonas del Perú. Ayuda también la celebración de eventos musicales y religiosos. (La música afro-peruana, el señor de los milagros y la fiesta del 28 de Julio)

No en vano entre las recomendaciones que Mujica Javier, hace en su trabajo al gobierno chileno, se encuentra la siguiente:

“Establecer sistemas de información que propicie mejores condiciones de inserción de la fuerza de trabajo peruana en el mercado laboral chileno, como el fortalecimiento de las organizaciones y redes sociales en las que participan los peruanos en Chile. Puede incluir actividades de capacitación técnico profesional para el liderazgo y fortalecimiento organizativo, elaboración y monitoreo de planes estratégicos, generación de ingresos, etc.

- Con respecto a la percepción que tienen los empleadores chilenos de los peruanos, podemos decir que:

Durante las entrevistas realizadas a los empleadores no se registró mayores aprensiones con respecto a los trabajadores regulares. Muchos de ellos reconocieron las cualidades de estos trabajadores y su contribución a la productividad

Eso sí, hicieron sugerencias en el sentido de la eliminación de la Visa sujeta a Contrato y se manifestaron a favor de la Visa de Trabajo desde el inicio

Sus preocupaciones se dieron en el caso de los trabajadores migrantes irregulares, pues fomentarían un régimen de competencia desleal entre los empleadores que cumplen con todas las normas y los que no.

- Con respecto a la percepción que tienen los trabajadores chilenos:

La situación con respecto a los trabajadores peruanos irregulares, se da en el sentido de que eran considerados “el problema”, pues aceptaban condiciones laborales de menor calidad que el promedio de los trabajadores de algún sector específico, por lo tanto se generaría una especie de competencia desleal entre los trabajadores, lo que propiciaba conductas discriminatorias y xenófobas entre algunos trabajadores chilenos. Actualmente esta situación no ha variado mucho, aunque, reconoce el

autor, crecientemente se los reconoce y acepta como un componente más del mercado laboral chileno. En cierto modo, con ellos, el mercado laboral se hace más competitivo.

- Con respecto a la percepción que tiene la Sociedad:³

Se tiene entre los resultados de una encuesta que la xenofobia es mayoritaria en Santiago con un 53%; siguiendo Iquique, con un 46%; y Temuco, con un 41%.

3. Conclusiones

En esta primera parte de nuestro marco teórico, hemos definido la inmigración, como el cambio de lugar que realizan las personas de manera permanente y por motivos económicos, principalmente. Es decir, una mala situación económica del país de origen, o una muy buena situación económica del país de destino.

Notamos, que las consecuencias de la inmigración se pueden abordar desde el punto de vista económico y desde el punto de vista socio – demográfico.

Desde el punto de vista económico, los inmigrantes aportan a la oferta laboral local, y de manera positiva, si son considerados oferta suplementaria, complementaria e independiente, y de manera negativa si se constituyen en oferta competitiva. La mayor o menor absorción de oferta laboral extranjera dependerá de cuan bien o mal se encuentre la economía del país que acoge respectivamente.

Desde el punto de vista socio – demográfico la inmigración afecta al país que acoge, al aumentar su población. También aporta con sus características étnicas, raciales y sociales, alterando también la receptividad que hay hacia los inmigrantes. Por último la inmigración es un fenómeno que altera las relaciones sociales y económicas, tanto del país de acogida, como del país de origen.

La inmigración peruana a Chile, es un fenómeno relativamente nuevo (1990 hacia adelante) motivada principalmente, por la buena situación económica y estabilidad política chilena y por el aumento del desempleo en el Perú. La mayoría de los inmigrantes peruanos que llega a Santiago proviene de ciudades del norte del Perú (Lima, Piura y otras)

Con respecto a las características o el perfil de los inmigrantes, podemos decir que se trata de una población joven (entre 20 y 40 años), con buen nivel de educación, siendo, una gran cantidad de ellos, personas de sexo femenino (55 al 60 %). Y por otra parte, un 65% se declara soltero.

³ Para mayor información ver encuesta “Tolerancia y No Discriminación”, realizada por la Universidad de Chile y la Fundación Ideas en el 2003. La encuesta se aplicó a aproximadamente 2 mil personas en Santiago, Iquique y Temuco. Revelando que Chile tiene una marcada tendencia al clasismo y la xenofobia.

En el caso de los hombres, la participación en el mercado laboral es segmentada y ocupan labores principalmente como operarios, empleados y vendedores.

En el caso de las mujeres, la participación en el mercado laboral se concentra, mayormente, en labores de asesoría de hogar.

En ambos casos, el 40% declara haber encontrado trabajo a través de conocidos y/o amigos.

Por último, la mayor parte de la población peruana residente en Chile puede acceder a servicios básicos, de salud, educación y trabajo, existiendo restricciones de parte de la autoridad, a aquellas personas que son indocumentadas. Estas personas son propensas a ciertos abusos por parte de algunos empleadores, o ciertas actitudes de discriminación por parte de algunos compañeros de labores chilenos.

Parte 2: Emprendimiento y Gestión de Nuevas Empresas.

Introducción:

Considerando el propósito del trabajo, presentaré un marco teórico a través de categorías conceptuales según distintas disciplinas relacionadas con la administración de empresas que permitan entender emprendimiento y las acciones derivadas de él para gestionar las nuevas empresas.

Explicación de los contenidos:

En primer lugar se entregarán diversas definiciones que nos permitan comprender mejor el proceso de emprendimiento. También se tratará de entender al sujeto que emprende a partir de un análisis de sus principales características y comportamientos. A continuación se identificarán y definirán algunas de las variables que se deben considerar al momento de crear la nueva empresa para su posterior gestión, tales como la misión, el entorno, la estrategia, la estructura de la organización y la tecnología. Entendidas todas ellas dentro del contexto de un sistema. Seguidamente se definirán algunas variables que sirven de apoyo a algunos subsistemas dentro de la organización, tales como liderazgo, investigación de mercados y marketing. Posteriormente se tratará de entender la gestión de las nuevas empresas, pero ahora desde el punto de vista de un proceso, el cual consta de diversas etapas: la gestación, la puesta en marcha y el desarrollo inicial⁴. Por último se presentará un estudio de casos que nos permitirá un mejor entendimiento de lo que es emprendimiento y gestión pero desde un punto de vista comparativo entre las regiones de América Latina y Asia.

2.1 Emprendimiento y Emprendedores

Los contenidos siguientes se presentan porque son conceptos importantes en la administración de empresas y porque son recurrentes dentro del proceso emprendedor que queremos analizar. Además, creo que es necesario definirlos para que se entienda el alcance y la orientación que van a tener dentro de este capítulo.

⁴ Esta sección tomó como referencia al estudio de caso posteriormente descrito.

Emprendimiento

Primero consideraremos algunas definiciones:

“Emprendimiento es la creación y construcción de valor desde prácticamente nada. Emprendimiento es el proceso de creación o aprovechamiento de una oportunidad, y además, la continuación de la misma a pesar de la restricción de recursos. Emprendimiento supone la definición, creación, y distribución de valor y beneficios para los individuos, grupos, organizaciones y para la sociedad”. (Timmons;2005;7)

La anterior definición es general y no indica el ámbito del emprendimiento ni cuáles serán las etapas del proceso, o si el proceso de emprender se hace sólo en organizaciones nuevas. Tampoco indica las características o conductas que tendrían las personas encargadas de dirigir éste proceso. A continuación serán necesarias algunas precisiones y ampliaciones que nos ayudarán a tener una visión más completa y crítica al respecto. Aunque, es necesario aclarar que, el objetivo de esta tesis es obtener mayor claridad conceptual de ese proceso.

Cuando nos referimos a los ámbitos del emprendimiento, éstos pueden ser: el político, el social, el económico o empresarial, etc.

El tipo de emprendimiento más conocido, y más estudiado, es el emprendimiento económico o empresarial. Su finalidad es obtener un “valor” económico personal y/o para la organización creada, en este caso se hablará de una empresa con fines comerciales. Su aporte a la sociedad será la entrega de productos y servicios.

El emprendimiento empresarial es el que nos interesa pues éste está dentro del ámbito de la administración de empresas y además porque pone énfasis en el rol del empresario al crear nuevos negocios.

A continuación entregaré la perspectiva de distintos autores sobre lo que es emprendimiento para ellos.

“Se define iniciativa empresarial como el proceso de crear algo nuevo con valor, dedicando el tiempo y el esfuerzo necesarios, asumiendo los correspondientes riesgos financieros, psicológicos y sociales, y obteniendo las recompensas resultantes de satisfacción e independencia económica y personal” (Hisrich; 2005; pág 7).⁵

“ Fundamentalmente, el emprendimiento es un acto creativo humano. Esto supone encontrar la energía humana para poder iniciar y construir una empresa u organización, más que sólo observar, analizar, o describir una. Emprendimiento requiere usualmente una visión y pasión, compromiso y la motivación para transmitir su visión a otros accionistas, tal como socios, clientes, proveedores, empleados, y financistas.” (Timmons; 2005; 7)

⁵ Notar que este autor llama iniciativa empresarial a lo que nosotros conocemos como emprendimiento, no haciendo diferencias en uno u otro concepto.

“...El desenvolvimiento se define por la puesta en práctica de nuevas combinaciones...Las distintas combinaciones pueden llevarse a cabo de diversas maneras: 1) La introducción de un nuevo bien. 2) la introducción de un nuevo método de producción, 3) La apertura de un nuevo mercado, 4) La conquista de una nueva fuente de aprovisionamiento de materias primas o de bienes semimanufacturados, 5) La creación de una nueva organización en cualquier industria...La puesta en práctica de nuevas combinaciones supone, por tanto, simplemente el empleo distinto de las existencias de medios productivos del sistema económico...” (Shumpeter; 1957;76-78)

Además aclara:

“...solamente se es empresario cuando se “llevan efectivamente a la práctica nuevas combinaciones”, y se pierde tal carácter en cuanto se ha puesto en marcha el negocio; cuando se empieza a explotar igual que los demás explotan el suyo. Esta es naturalmente su regla, y en consecuencia es tan raro que una persona conserve durante toda su vida el carácter de empresario, como lo es para un hombre de negocios no ser empresario, ni aún siquiera un momento y en forma modesta, durante todo el curso de su vida.” (Schumpeter; 1957;88)

Con estas definiciones Shumpeter deja claro que el emprendimiento es un proceso de innovación a través del cual se aprovechan las circunstancias y los recursos dentro de los mercados de manera distintiva para poder crear nuevas empresas o combinaciones que entreguen valor al cliente, y por supuesto al emprendedor. Para Shumpeter el proceso de emprendimiento llega a su fin cuando el encargado de llevarlo a cabo, es decir el emprendedor, se ocupa ya. De esta manera Shumpeter minimiza la posibilidad de adaptación de las personas emprendedoras dentro de una organización que crece y aumenta su complejidad, y por el contrario hace mención de los administradores como los más indicados en ese contexto.

Más adelante, nos referiremos en mayor profundidad a la materia, cuando veamos el proceso de gestión de nuevas empresas.

Con respecto a las etapas del proceso de emprender, las mencionadas en este marco teórico serán las siguientes:

Etapa de gestación, etapa de puesta en marcha y la etapa de desarrollo inicial. Más adelante explicamos cada una de ellas con mayor profundidad y extensión.

El emprendimiento no sólo sucede en empresas nuevas sino que también en empresas antiguas, lo que recibe el nombre de iniciativa intra-emprendedora.⁶

“La iniciativa intra-emprendedora es un método que busca estimular y posteriormente capitalizar la iniciativa individual en el seno de una organización que considera que se puede hacer algo de manera distinta y mejor”. (Hisrich; 2005;pág 37)

⁶ La orientación de este marco teórico se basa en el emprendimiento en empresas nuevas.

Por último, la acción emprendedora involucra imaginar, observar el entorno, buscar oportunidades, conseguir financiamiento, poder decidir, reclutar personas, motivar, ejercer liderazgo, medir los riesgos y enfrentarlos. Todo esto con el fin de crear una organización y ponerla en marcha.

Emprendedor

Es la persona que emprende una iniciativa, organiza y reorganiza los mecanismos sociales y económicos para convertir recursos y situaciones en algo práctico, y además acepta el riesgo del fracaso. Un emprendedor debe encontrar, evaluar y desarrollar una oportunidad superando las fuerzas que se resisten a la creación de algo nuevo. (Hisrich; 2005)

A continuación entregaremos algunas características y conductas similares entre emprendedores que fueron obtenidas de algunos autores. El aporte de estas teorías nos ayudarán a tener una mejor idea de lo que consiste el proceso emprendedor anteriormente definido a partir del conocimiento de la conducta individual del sujeto que lo lleva a cabo. De esta manera podremos responder mejor a las preguntas que surjan, dentro del proceso de emprendimiento, como ser:

Qué actividades realizar o qué decisiones tomar, cómo llevar a cabo esas actividades, donde y con qué recursos. Así como también responder al por qué de las actividades realizadas, pregunta que puede estar relacionada con el objetivo del acto de emprendimiento.

Actitudes y comportamientos de los emprendedores:

Existen diversas investigaciones sobre el tema, en las cuales se ha tratado de determinar la motivación de los individuos a partir de sus necesidades, otros estudios se han enfocado en encontrar características comunes dentro de un grupo de emprendedores, etc.

En investigaciones sobre motivación psicológica, especialmente en el trabajo de McClelland, se mencionan dos teorías de rasgos, entre las cuales, una es la teoría de la motivación de logro⁷, que trata de explicar y predecir el comportamiento y el desempeño de una persona en base a tres rasgos principales, llamadas necesidades. Estas son:

a) la necesidad de realización: es la necesidad de sobresalir y de medir sus habilidades, autoimponiéndose metas personales y obteniendo retroalimentación del entorno para mejorar. , b) la necesidad de poder: es la necesidad de influir en otros y lograr una reputación o posición, c) la necesidad de afiliación: necesidad de construir una relación de amistad o afectividad con alguien.

⁷ La otra teoría es sobre el perfil de la motivación del líder

Dentro de estas necesidades pondremos especial énfasis en la necesidad de realización. Esta consiste en que una persona tiene el deseo de realizar cosas y observar la relación entre sus acciones y el resultado de las mismas. Dicho de otra manera el empresario tiene una conducta que consiste en poner a prueba sus habilidades y conocimientos frente a sí mismo. Para así poder sentirse logrado y satisfecho personalmente.

Además, según lo considerado por Carl Sontheimer y Franklin Purdue, y los trabajos de Alan Grant, John B. Miner, George Bernard Shaw y McClelland y Atkinson existe consenso en alrededor de seis temas o zonas que son recurrentes entre los emprendedores y que a continuación los presentamos, con sus respectivas actitudes o comportamientos. Esos son:

-Compromiso y Determinación: entre todos los temas, éstos dos son vistos como los más importantes, e incluye tenacidad y decisión, disciplina, inmersión total, decisión para resolver los problemas y sacrificio personal.

-Liderazgo: los emprendedores exitosos son experimentados, tienen un buen conocimiento tecnológico y del mercado, tienen buen manejo de habilidades gerenciales. Tienen iniciativa y control, son pacientes y capaces de instalar una visión.

-Obsesión por la Oportunidad: tener un conocimiento muy cercano de las necesidades de los clientes, ser impulsor del mercado.

-Creatividad, Autonomía, y Habilidad para Adaptarse: mente abierta, pensador lateral, no convencional, no temer al fracaso y habilidad para aprender rápido.

-Tolerancia al Riesgo, Ambigüedad, y Incertidumbre: existen altos niveles de incertidumbre y cambio dentro del proceso de creación de nuevas empresas que afectan a su organización. Los emprendedores son inquietos, y ven si pueden influenciar en los resultados con su participación. Son tomadores de riesgos calculados, minimizadores de riesgo, tolerancia al estrés y al conflicto. Deben tener habilidad para resolver problemas e integrar soluciones.

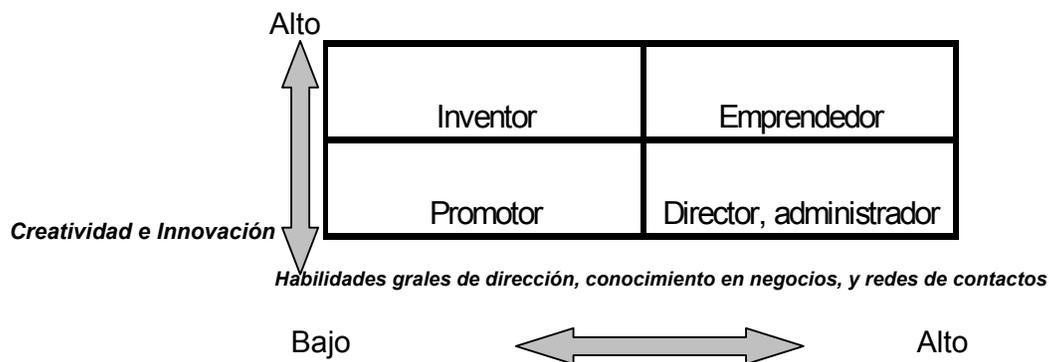
-Motivación para Sobresalir: tienen una orientación a metas altas, pero realistas, baja necesidad de estatus y poder, soporte interpersonal, son conscientes de sus debilidades y fortalezas y tienen perspectiva y sentido del humor. (Timmons; 2005; pág 191-196)

Sobre la necesidad de logro o realización un autor dice:

“ Es aquel interés inconsciente por lograr la excelencia merced a esfuerzos individuales...La gente con alta necesidad de logro tiende a asumir responsabilidades en forma personal para resolver problemas. Está orientada a metas y se fija metas moderadas, realistas y alcanzables. Buscan los desafíos, la excelencia y la individualidad; asumen riesgos calculados y moderados; desean retroalimentación concreta sobre su desempeño y trabajan intensamente. Las personas con alta necesidad de logro piensan formas de hacer mejor su labor, reflexionan en cómo realizar algo desacostumbrado o importante y la forma de progresar en su carrera. A diferencia de quienes

tienen menor necesidad de logros, se desenvuelven bien en situaciones no rutinarias, que representan un desafío y que son de carácter competitivo.” (Lussier; 2005; 38)

A continuación mostraremos un cuadro que nos ayuda a relacionar, ciertas características de las personas con algunas ocupaciones.⁸



(Timmons; 2005; pág 24-25)

En el cuadro anterior, encontramos algunas tipologías que explicaremos a continuación:

Se entenderá que en el eje horizontal del cuadro en lo que respecta a “habilidades” se encontrarán todas las características que tiene el emprendedor, excepto una, es decir, la de creatividad e innovación.

La primera celda nos indica que el perfil “Inventor” corresponde a personas con altas capacidades creativas e innovadoras, pero con bajas habilidades y conocimientos en gestión de negocios y con pocas redes de contactos.

En el perfil de “Promotor”, se encuentran aquellas personas que mantienen bajos niveles de creatividad e innovación, así como habilidades de gestión de negocios y redes de contactos, pero con potencial de ser directores conforme aumente la experiencia administrativa.

En el “Director o Administrador”, se integran bajas capacidades creativas y de innovación con altas habilidades de dirección, conocimiento en negocios y redes de contactos, son más formales, enfocados a la supervisión y control de lo establecido.

Por último, la tercera celda corresponde al perfil de persona que reúne las características de creatividad e innovación junto con habilidades generales de

dirección, las cuales, al ir unidas al conocimiento en negocios y redes de contacto, conformarían la tipología de lo que es un “Emprendedor”.

La primera fila del cuadro, corresponde a un “dominio” mayormente emprendedor. Mientras que a la segunda fila corresponderá a un “dominio” mayormente administrativo.

El dominio de arriba, puede generar distintos tipos de emprendedores, de acuerdo al tipo de necesidad que quieran satisfacer, es decir de logro, de poder y de afiliación.

Los emprendedores motivados por la necesidad de poder, desearán influir en los demás, buscarán posiciones de autoridad y les gustará ganar cuando compiten. Los que están influidos por la necesidad de afiliación desearán crear, mantener y restablecer relaciones personales estrechas, es decir poseen un mayor grado de sensibilidad hacia los demás.

Nótese también en el cuadro que las flechas son de ida y vuelta, es decir puede ser que una persona con la tipología de emprendedor puede llegar a tener el perfil de un administrador si disminuye su capacidad innovadora o creadora, manteniendo todas las demás, un motivo de aquello podría ser el factor edad. Otro ejemplo puede ser el de una persona que pierde sus contactos o que no actualizó sus conocimientos en administración, manteniendo sus habilidades de innovador y creador, puede pasar de un perfil emprendedor a uno innovador.

Hemos identificado diversas características entre las personas emprendedoras: el compromiso y determinación, el liderazgo, la obsesión por la oportunidad, la creatividad, la tolerancia al riesgo y la motivación por el logro.

Siendo ésta última la más importante cuando nos referimos a un emprendedor.

También se ha observado un cuadro con distintas “tipologías”, que nos ha mostrado cómo el aumento de conocimiento y habilidad empresarial, sobre una persona, relacionado positivamente con el nivel de creatividad e innovación pueden llegar a formar un emprendedor, o de darse el caso, un administrador también⁹.

Por lo tanto concluimos que es complejo determinar a priori, si una persona puede o no convertirse en emprendedor, puesto que se trata de un proceso que involucra tiempo y aprendizaje, ya sea de conocimiento o habilidades.

Además existen diversos tipos de emprendedores, de acuerdo a las necesidades que quiera satisfacer, por lo tanto, no necesariamente cualquier emprendedor será el adecuado para una organización determinada.

⁹ Observar cuadro sobre funciones del administrador más adelante.

2.2 Sistema y Gestión de Nuevas Empresas

En esta sección empezamos primero por la definición de sistema, luego nos centraremos en lo que es la organización y sus tipos de estructuras, reconoceremos la importancia de la misión y la estrategia para después identificar los elementos más importantes del medio ambiente.

Concluiremos mencionando algunos aportes entregados por otras disciplinas relacionadas con la administración.

2.1 Los Sistemas¹⁰

Mintzberg hace contribuciones para identificar tipos de sistema o tipos de organizaciones.

Las empresas al entenderse como sistemas, suponen un conjunto de elementos que interactúan tomando recursos del ambiente y transformándolos para luego entregarlos al medio externo. Los insumos o entradas de un sistema como el de una organización o empresa incluyen a los empleados, materias primas y otros recursos físicos, información y recursos financieros. Las salidas incluyen productos específicos y servicios a clientes y consumidores. Un sistema está constituido por varios subsistemas. Estos subsistemas realizan funciones específicas requeridas por la organización para sobrevivir, como la producción, la administración, el mantenimiento, la adaptación y la extensión de sus fronteras.

A continuación identificaremos cada uno de los elementos relevantes que un emprendedor debería tomar en consideración al momento de crear y gestionar una nueva empresa.

Esto considerando a la organización como un sistema abierto que interactúa con el medio, como lo plantea Mintzberg.

2.2 Organización/ Empresa y Administración

“Las organizaciones son entidades sociales dirigidas a metas, diseñadas con una estructura deliberada y con sistemas de actividad coordinados y vinculadas con el ambiente externo.” Siendo las personas y las relaciones que forman entre ellas el componente más importante. (Daft; 2005; 11)

Por otro lado la empresa es la institución que le corresponde producir bienes o servicios, en forma efectiva y eficiente, para posibilitar la satisfacción de las necesidades de la población. (Acuña; 1993)

Según Mintzberg las organizaciones constan de cinco partes:

1) El centro operativo: está conformado por las personas que realizan las labores de producción de bienes y servicios y las que realizan un trabajo básico de organización. En esta parte toma lugar la transformación primaria de

¹⁰ Se entenderán como sistemas “abiertos”

insumos en productos o servicios. Ejemplo de ello puede ser el departamento de producción en una empresa manufacturera.

2) Las unidades técnicas: es su función ayudar a la organización a adaptarse al medio ambiente y sus cambios. El soporte técnico lo constituyen los departamentos de tecnología, investigación, desarrollo y estudios de mercado.

3) Unidades de apoyo: ayuda a que las operaciones se realicen, ayuda también en el mantenimiento de la organización. En esta parte se encuentran las actividades del área de recursos humanos, tales como el reclutamiento, la contratación, entrega de beneficios, entrenamiento, etc.

4) Cúspide estratégica: se define como un subsistema distintivo, encargado dirigir y coordinar otras partes de la organización. En ese sentido la alta dirección proveerá la dirección, estrategia y políticas para toda la organización o sus divisiones mayores.

En adición podemos decir que administrar es trabajar con gente y recursos, tales como el dinero, el tiempo, los materiales y las personas, para alcanzar las metas organizacionales de manera eficiente y eficaz.

5) Línea media: son responsables de implementar y coordinar al nivel departamental. Los mandos intermedios mediarían entre la alta dirección y el cuerpo operativo como implementar reglas y entregar información de arriba abajo en toda la jerarquía.

Las organizaciones actuales están interrelacionadas en sus cinco partes y frecuentemente sirven a más de una función del subsistema. Además estas partes varían dependiendo de la configuración o del tipo de organización.

Los tipos de organización son cinco: estructura simple, estructura burocrática, la burocracia profesional, la forma divisional y la adhocracia.

De acuerdo a lo anterior tenemos la siguiente tabla resumen:

Configuración estructural	Principales características	Parte fundamental de la organización	Principal mecanismo de coordinación
Estructura simple	-Tecnestructura mínima. -división poco estricta del trabajo -diferenciación mínima entre unidades -pequeña jerarquía directiva	Apice estratégico	Supervisión directa
Burocracia maquinal	-Operaciones altamente especializadas y rutinarias -procedimiento formal en el núcleo de operaciones -elaborada estructura administrativa -distinción entre línea y staff -comunicación formal	Tecnestructura o las cinco partes de la organización	Descentralización horizontal limitada
Burocracia profesional	-Contrata a profesionales -trabajo especializado -especialización horizontal del puesto, descentralización vertical y horizontal	Núcleo de operaciones	Descentralización vertical y horizontal
Forma divisional	-Agrupación a base del mercado -sistema de control del rendimiento -descentralización vertical limitada.	Línea media	Descentralización vertical limitada
Adhocracia	-Estructura orgánica -dispositivos de enlace -especialización horizontal del puesto -descentralización selectiva -preparación -agrupación en base a la función y el mercado	Staff de apoyo	Descentralización selectiva

De esta manera se resumieron: las principales características, la parte fundamental de la organización y el principal mecanismo de coordinación (e indirectamente el tipo de estrategia) de acuerdo a cada una de las configuraciones o tipos de estructura organizacional que existen.

2.3 La Misión y la Estrategia

La misión es el objetivo global de la organización. Describe la visión de una organización, los valores y creencias y su razón de ser. Con la misión la organización define el negocio al que se va a dedicar, y establece de esta forma el contexto para diseñar sus estrategias. (Daft;2005) Es necesario aclarar que la Misión es un objetivo más bien general y de largo plazo, en cambio los objetivos operativos, son de corto plazo y más realistas.

Una vez que la empresa ha establecido su misión analizando el entorno, es decir, ha encontrado la oportunidad, el siguiente paso es determinar cómo va a lograr los objetivos planteados en la misión.

En ese momento se piensa en escoger una estrategia que nos ayude a materializar la oportunidad encontrada.

La estrategia es un plan para interactuar con el entorno competitivo que nos permite lograr los objetivos organizacionales. Se entenderá que los objetivos definen a dónde desea ir la organización y las estrategias establecen cómo llegar.

Los objetivos y estrategias no son fijos, ni están dados por supuestos. Los altos ejecutivos y los mandos medios deben seleccionar metas para sus respectivas unidades; la capacidad para tomar buenas decisiones por parte del emprendedor es vital para el éxito de la organización.

En este caso es Porter quien plantea una estructura de tres tipos diferentes de estrategias de competencia: liderazgo a bajo costo, diferenciación y enfoque. (Daft; 2005)

1) Diferenciación: con esta estrategia el emprendedor buscará distinguir sus productos de los ofrecidos por otras compañías en la industria.

Los consumidores al percibir su producto como único, estarán dispuestos a pagar una mayor cantidad de dinero por ellos debido a lo singular del producto o servicio.

Esta estrategia puede disminuir la rivalidad entre los competidores y disminuir la amenaza de productos sustitutos debido a que se valoraría la marca de la empresa. Sin embargo se necesitan grandes inversiones en publicidad, diseño e investigación de mercado para lograrlo.

2) Liderazgo bajo en costos: con esta estrategia el emprendedor buscará que su empresa pueda tener mayor participación de mercado debido a sus menores costos para producir un mismo bien frente a sus competidores. Para lograr esto la empresa deberá lograr una mayor eficiencia en sus instalaciones de producción y mayor eficacia que sus competidores. De esta manera al fabricar a menores costos, la empresa puede ofrecer a sus clientes un bien de calidad promedio en la industria pero a menores precios. Esta situación le será muy favorable a la empresa al momento de enfrentar a los productos sustitutos o a las nuevas empresas en la industria debido a que puede prevenir pérdidas.

3) Focalización: aquí el emprendedor debe tomar la decisión de concentrar las operaciones de la empresa en un mercado regional o en un grupo de consumidores. La empresa tratará de tener una ventaja de bajo costo o una ventaja de diferenciación dentro de un mercado específico.

Como decíamos anteriormente la empresa al escoger el tipo de estrategia que ocupará establece también ciertas características en el diseño de su organización.

Una organización puede estar diseñada para la eficiencia o para el aprendizaje

Por ejemplo, las organizaciones diseñadas para eficiencia tienen diferentes características que las que están diseñadas para el aprendizaje. La estrategia de liderazgo bajo en costos (eficiencia) usará una fuerte autoridad centralizada y un permanente control, mayores estándares de procedimientos de operación, y énfasis en eficiencia y distribución de sistemas. Los empleados ejecutan tareas rutinarias bajo supervisión y control, y no existe espacio para buscar soluciones a través de la creatividad o por iniciativa propia.

En cambio la estrategia de diferenciación requiere de la experimentación y aprendizaje constante de los empleados. Por lo tanto la estructura será más flexible y fluida con un mayor énfasis en la coordinación horizontal. Aquí se valora más la creatividad y la iniciativa para encontrar soluciones, se premia la capacidad personal y grupal de los empleados al investigar, mejorar las metas y correr riesgos. No se enfoca en un esquema de eficiencia y de procedimientos estándar.

2.4 El Medio Ambiente

El lugar en el cual la empresa decide llevar a cabo sus actividades se denomina medio ambiente. En él conviven muchos agentes económicos, políticos, sociales, culturales, tecnológicos, entre otros, que, evidentemente, afectan el desempeño de la organización dado que ésta es un sistema abierto. Recordaremos que la organización necesita de varios subsistemas internos que le permiten tener una mejor relación con el entorno y reaccionar de mejor manera ante los cambios.

A continuación describiremos cada uno de los sectores que comprende el dominio ambiental:

- El sector industrial

Esta conformado por los competidores, por la competitividad y tamaño de la industria y por las industrias relacionadas.

Entre los competidores, podemos distinguir a los competidores potenciales y las compañías establecidas.

Los competidores potenciales son empresas que no se encuentran compitiendo en la industria actualmente pero tienen la capacidad de poder hacerlo. La lealtad a la marca, la ventaja en costos absolutos, las economías de escala, los cambios de costos por parte de los consumidores y las regulaciones gubernamentales pueden ser grandes restricciones de entrada para las nuevas empresas. Esta situación, permitirá a las empresas establecidas obtener una mayor utilidad por sus productos.

Las compañías establecidas son las empresas que ya se encuentran en la industria. Estas empresas compiten en precios, diseño de productos, gasto de publicidad y promoción, esfuerzos en ventas y servicio, así como en los servicios de postventa.

El tamaño de la industria puede ser de dos tipos: industria fragmentada (muchas empresas pequeñas) e industria consolidada. (pocas empresas grandes)

Con respecto a lo que es la industria relacionada, se refiere a aquellas que pueden producir productos similares o sustitutos a los que ofrece otra industria.

Son productos sustitutos aquellos productos que pueden cubrir las necesidades de los consumidores de manera similar, aunque sean en sí diferentes.

La existencia de productos sustitutos significa competencia, ya que pueden restringir el aumento en precios que una industria puede hacer a su producto, disminuyendo la utilidad. Esto se puede dar debido a que los consumidores preferirán ante dos bienes similares, el más barato. Asimismo si no existen productos sustitutos cercanos en la industria, las empresas podrán aumentar el precio y ganar más utilidades.

- Sector de materias primas

Dentro del sector de materias primas tenemos a los proveedores, a los fabricantes, los bienes raíces y los servicios.

Los proveedores son aquellos que suministran insumos y materiales para la producción, estos pueden ser materiales, servicios y mano de obra.

El poder que tienen los proveedores se relaciona con la capacidad para elevar los precios de los materiales para la producción, o para elevar los costos debido a la entrega de material de mala calidad para la producción o la entrega de un deficiente servicio.

- Sector de recursos humanos

El mercado laboral, las agencias de empleos, universidades, centros de capacitación, empleados de otras compañías, sindicalismo.

Cuando

Se entiende por recursos humanos, a las personas que ingresan, permanecen y participan en la organización, pueden estar en cualquier nivel jerárquico o tarea. Los recursos humanos están distribuidos en el nivel institucional de la organización (dirección), en el nivel intermedio (gerencia y asesoría) y en el

nivel operacional (técnicos, auxiliares y operarios, además de los supervisores de primera línea). El recurso humano es el único recurso vivo y dinámico de la organización y decide el manejo de los demás, que son físicos y materiales. Además, constituyen un tipo de recurso que posee una vocación hacia el crecimiento y desarrollo.

Las personas aportan a la organización sus habilidades, conocimientos, actitudes, comportamientos, percepciones, etc. Las personas al ser diferentes entre sí constituyen un recurso muy diversificado, debido al tipo de personalidad, experiencia, motivación, etc. Por eso se les ha llamado participantes de la organización. (Chiavenato; 2004)

- Sector del mercado

En este sector nos referimos a los compradores que pueden ser los clientes, los consumidores, los usuarios potenciales de bienes y servicios.

Los compradores de una industria pueden ser clientes individuales que finalmente consumen sus productos (usuarios finales) o las empresas que distribuyen los productos de una industria a los usuarios finales (mayoristas)

- Sector tecnológico

“Cuando hablamos de tecnología, nos referimos al trabajo, proceso, máquinas y las acciones que se llevan a cabo para transformar la energía de la organización (materiales, información, ideas) en producción (productos y servicios). La tecnología es el proceso de producción de una organización e incluye la maquinaria y los procedimientos de trabajo.” (Daft; 2005;243)

Por lo tanto la tecnología es muy importante y dependerá de los objetivos de la empresa. Este subsistema determinará el tipo de producción, el tiempo, la inversión a realizar, el tipo de personal a contratar y la manera de ejercer el liderazgo dentro de la organización.

Un punto de vista para identificar el tipo de tecnología que se usará dependerá del tipo de producción, es decir, si se producen bienes o servicios, o ambos. A continuación tenemos un cuadro comparativo.

Diferencias entre las tecnologías de producción y las de servicios (Daft; 2005)

Tecnología de servicios	Intermedio	Tecnología de producción
1. Producto intangible		1. Productos tangibles
2. La producción y el consumo suceden simultáneamente		2. Productos que se pueden poner en inventario y consumirse más tarde
3. Intensiva en labor y conocimiento.		3. Capital intensivo y posesiones o bienes
4. La interacción con el cliente generalmente es buena		4. Poca interacción directa con los clientes.
5. Muy importante el elemento humano		5. El elemento humano es menos importante.
6. La calidad es percibida y es difícil de medir		6. La calidad es medida directamente.
7. Tiempo para una respuesta rápida es requerido usualmente		7. Respuesta más larga en tiempo aceptable.
8. La ubicación de la institución es muy importante		8. La ubicación de la institución es moderadamente importante.
Servicio: líneas aéreas, hoteles, consultores, clínicas de salud, bufetes legales.	Productos y servicios: venta de alimentos rápidos, cosméticos, bienes raíces, corredores de bolsa, tiendas minoristas.	Producto: compañías de refrescos, siderúrgicas, fabricantes de automóviles, corporaciones mineras, plantas de procesamiento de alimentos

De acuerdo al cuadro ambos tipos de tecnologías ponen especial énfasis en el centro operativo de la empresa. Independientemente del tipo de estructura organizacional. El centro operacional producirá servicios, bienes o una combinación de ambos, de acuerdo a los objetivos que dicte la cúspide estratégica.

Otra manera de clasificar a la tecnología, alterando también la estructura de la organización, es en función de la cantidad producida. Un emprendedor puede escoger tener para su empresa una tecnología enfocada en la producción unitaria o en una de producción masiva.

La producción unitaria o de pequeños lotes se apoya mucho en el operador humano, ya que no es muy mecanizada, un supervisor tendrá un menor tramo de control, se requerirá del trabajador una gran habilidad para realizar el

producto o servicio para satisfacer las necesidades específicas de los clientes. En organizaciones con este tipo de servicio los niveles administrativos son menores, la proporción de los gerentes/personal es baja, los procedimientos son poco formales, existe mucha comunicación verbal y el grado de complejidad técnica es baja, esto quiere decir que son los trabajadores operativos los que mayormente realizan las actividades de producción.

En cambio si la producción es masiva, la producción será estandarizada y el producto irá a un inventario. El número de niveles administrativos es mayor que en la producción unitaria, el supervisor tendrá un mayor tramo de control, la proporción gerentes/total personal es medio, el nivel de habilidad de los trabajadores es bajo, los procedimientos formalizados son altos, la cantidad de comunicación verbal es baja, la comunicación escrita es alta y la complejidad técnica es alta, es decir la producción la realizan mayormente las máquinas.

Por lo tanto se necesitará una mayor intensidad en el trabajo de administración para manejar una tecnología más compleja, y de acuerdo a lo observado aquí, esa situación ocurriría al pasar de una producción unitaria a una masiva. (Daft; 2005)¹¹

- Sector de condiciones económicas

En este sector destacamos todos los índice y tasas que son relevantes al momento que la empresa toma decisiones financieras, tales como la recesión, la tasa de desempleo, el índice de inflación, la tasa de inversión y el crecimiento económico.

- Sector gubernamental

Este incluye a lo relacionado con la ciudad y el estado, los cambios y tipos de leyes federales y reglamentos, los impuestos, los servicios, el sistema judicial y los procesos políticos. Estos últimos pueden afectar a los gerentes y a sus empresas en cuanto a la limitación de sus operaciones.

- Sector socio-cultural

Este sector involucra las diversas características que identifican al entorno en cuestión, tales como: la edad, los valores, las creencias, la educación, la religión, la ética laboral, los movimientos ecologistas y en pro del consumidor.

De esta manera terminamos con describir el medio ambiente en el que se encuentra la empresa, a continuación algunos aportes conceptuales de otras disciplinas relacionadas con el estudio de la administración.

¹¹ Información obtenida gracias al estudio de Joan Woodward en base a cien empresas de fabricación en 1950, que permitió realizar un nuevo tipo de clasificación tecnológico de acuerdo al tipo de producción.

2.5 Aportes de otras disciplinas de la administración

Los siguientes conceptos son útiles pues constituyen herramientas que ayudan a los subsistemas internos de una organización para que se realicen de mejor manera y aporten al sistema total. Estos son: Liderazgo, Investigación de mercado y Marketing.

- Liderazgo.

Esta disciplina es muy importante dentro del subsistema de recursos humanos de la empresa, pues determinará el “ánimo” con el cual trabajará este recurso dentro de la organización, situación que influenciará el buen desempeño de todo el sistema.

Liderazgo es el proceso de influencia de líderes y seguidores para alcanzar los objetivos de la organización mediante el cambio. (Lussier; 2005;5)

De los conceptos de Liderazgo y Administración se pueden advertir ciertas diferencias: (Lussier; 2005; 17)

Administración	Liderazgo
-Poner en acción las ideas del líder y los cambios hechos por los líderes. Mantener y Administrar la infraestructura organizacional	-Es la articulación de una visión organizacional y la introducción de grandes cambios organizacionales; motiva al personal y afronta los aspectos problemáticos del ambiente externo.
-Orientado a tareas (cosas) al desempeñar funciones administrativas como la planeación, organización y control. -Planeación. Establece objetivos y planes detallados para alcanzarlos. -Organización e integración de personal. Define la estructura para que los empleados realicen el trabajo de la manera que el administrador lo desee. -Control. Supervisa los resultados y adopta medidas correctivas. -Predecible. Planea, organiza y controla mediante un comportamiento coherente. Se prefiere la estabilidad	-Esta en función de la gente. -Delinea directrices; plantea una visión y las estrategias necesarias para su logro. -Innova y permite que los empleadores hagan su labor como deseen, siempre y cuando dé resultados acordes con la visión de la empresa. -Se motiva e inspira a los empleados para que concreten la visión de la empresa en forma creativa. - Se prefiere el cambio.
-Administradores hacen las cosas correctamente.	- Los líderes hacen las cosas correctas.
-Importa la estabilidad, el control, la competencia, el trabajo y la uniformidad.	Enfasis en el cambio, la delegación, atribución de facultades, la colaboración, la gente y la diversidad.
-El enfoque es de una visión de corto plazo, evasión de riesgos, el mantenimiento y la imitación.	El enfoque es una visión de largo plazo, asumiendo riesgos, innovando y creyendo.

El contenido del cuadro anterior no quiere decir que en una persona no se pueden encontrar las mismas habilidades. Es decir poder administrar y liderar.

El líder enfrenta las cosas de manera más activa venciendo las situaciones adversas transformando las condiciones del entorno para lograrlo.

El líder se compromete con sus seguidores bajo una misma base intelectual, moral y emocional. De este modo puede influenciar en ellos y dirigirlos a trabajar hacia los ideales y objetivos de la empresa que se encuentran en la misión de la misma.

El administrador es el responsable de coordinar y dirigir los distintos subsistemas de la organización. A diferencia del líder, el administrador, es una persona que actúa en base a estructuras de dirección preestablecidas con poco nivel de movilidad y riesgos. No tratará de cambiar la situación, sino que tenderá a reaccionar y adaptarse.

Para concluir la principal diferencia entre los administradores y los líderes se encuentra en sus compromisos.

A un administrador le interesa “cómo” se tomarán las decisiones y “cómo” fluirá la comunicación; en cambio a un líder lo que importa será “qué” decisiones se deben hacer y “qué” se quiere comunicar. Para el administrador será el estilo y el procedimiento lo que prevalecerá sobre la esencia y la realidad. (Zaleznik; 1991)

- Investigación de Mercado.

Es la función que relaciona al consumidor, cliente y público con la empresa a través de información. Dicha información es utilizada para identificar y definir oportunidades y problemas de comercialización, para generar, refinar, y evaluar las acciones de marketing; para monitorear el rendimiento de marketing; y para mejorar la comprensión del proceso de comercialización.¹² Por lo tanto este subsistema de información es básico para conectar al sistema con el sector del mercado.

-Marketing.

Es el proceso de planificar y ejecutar, la concepción, promoción, valoración (precio) y distribución de ideas, productos y servicios para crear intercambios que satisfagan los objetivos de los individuos y las organizaciones. (American Marketing Association; 1995)¹³

El marketing, como subsistema, se encargará de llamar la atención de los clientes, consumidores y clientes potenciales con respecto de los productos o servicios que el sistema entrega al mercado.

En esta parte de nuestro marco teórico, hemos abordado el tema de emprendimiento, lo hemos definido, de acuerdo a diversos autores, para luego estudiar la conducta y comportamiento de la persona que lleva a cabo ese proceso y lo hemos clasificado.

¹² Definición entregada en el curso de Investigación de Mercados por el profesor Enrique Manzur, Facultad de Economía y Negocios de la Universidad de Chile.

¹³ Citado por el profesor Enrique Manzur en sus textos de clases del curso de Investigación de Mercados, Facultad de Economía y Negocios de la Universidad de Chile.

Luego nos hemos involucrado en la gestión de empresas, enfocada desde el punto de vista de un sistema, en él hemos identificado distintos subsistemas que interactúan entre sí y el medio, hemos definido lo que es una organización, la hemos clasificado y definido sus partes. También conocimos la importancia de la misión en el sistema o empresa y definimos estrategia. Después hemos identificado y definido cada componente del medio ambiente en el que se encuentra la empresa. Por último, a modo de respaldo, encontramos tres disciplinas administrativas que aportan al concepto de sistema desde su particular punto de vista: liderazgo, investigación de mercados y marketing.

A continuación abordaremos otra manera de entender las decisiones y/o variables importantes para crear y gestionar una nueva empresa, nos referimos al proceso de emprendimiento. Además distinguiremos algunas etapas que considera dicho proceso.

3. Creación y Gestión de Nuevas Empresas como un Proceso

En esta parte vamos a explicar el acto de creación y gestión de nuevas empresas, desde el punto de vista de un proceso.

Para ello vamos a tomar distintas perspectivas de acuerdo a tres autores.

3.1 El proceso desde el marco del ciclo de vida

Aquí desarrollaremos lo que el autor, Larry Greiner analizó desde esta perspectiva.

La idea central de este modelo es que toda empresa, como organización que es, crece en el tiempo a través de distintas etapas, las que determinan que práctica administrativa van a desarrollarse. En este estudio se define como crisis al periodo en el cual la empresa reemplaza la práctica organizacional más adecuada para la etapa anterior por una nueva práctica que se constituye en la solución. (dando inicio a una nueva etapa) Este ciclo se repite a lo largo de las cinco fases de evolución de las empresas.

La tarea crítica de la administración en cada periodo revolucionario es la de encontrar un nuevo conjunto de prácticas organizacionales que sean la base para la administración en el próximo periodo de crecimiento evolucionario. La ironía es que, dichas prácticas, con el tiempo, serán la base del problema y las generadoras de nuevas crisis.

Cada fase de crecimiento, como se decía, concluye en una crisis, a continuación entregamos las cinco fases con sus crisis correspondientes¹⁴. Estas son:

La fase de creatividad (crisis de liderazgo), la fase de dirección (crisis de autonomía), la fase de delegación (crisis de control), la fase de coordinación

¹⁴ Las crisis están entre paréntesis

(crisis del papel sellado o burocracia) y la fase de colaboración (crisis de la saturación psicológica).

A continuación entregamos un cuadro resumen, donde indicamos el tipo de foco de administración, estructura organizacional y estilo de administración necesario para cada fase de administración en esta evolución.

Las Prácticas Organizacionales Durante la Evolución en las cinco Fases de Crecimiento

	CREATIVIDAD	DIRECCION	DELEGACION	COORDINACION	COLABORACION
Categoría	Fase 1	Fase 2	Fase 3	Fase 4	Fase 5
Foco de la administración	Hacer y vender	Eficiencia de las operaciones	Expansión del mercado	Consolidación de la organización	Resolución de problemas e innovación
Estructura Organizacional	Informal	Centralizada y funcional	Descentralizada y geográfica	Grupos de línea staff y de producto	Matriz de Equipos
Estilo de la administración superior	Individualista y Empresarial	Directivo	Delegativo	Cancerbero	Participativo
Sistema de control	Resultado del mercado	Estándares y centros de costos	Informes y centros de resultado	Planes y centros de inversión	Establecimiento mutuo de metas
Énfasis de la administración de recompensas	Propiedad	Aumentos de salario (sueldo) y mérito	Bonos individuales	Reparto de utilidades y opción de acciones	Bonos por equipo

En este cuadro notamos que en la fase de creatividad la administración se basará en *hacer y vender*. Esto debido a que la organización es nueva y se encuentra creando un producto y un mercado, desdeñando así, otras actividades administrativas.

Debido a que la empresa, en esta fase, presenta una estructura simple, la comunicación entre los empleados será informal y poco frecuente. Asimismo, el dueño tenderá a cumplir un rol de supervisión de todas las actividades de sus empleados.

De acuerdo a lo visto hasta ahora, los administradores debieran saber en qué etapa se encuentra su empresa y determinar que caminos seguir.

Notaremos que, no necesariamente, la creación de una nueva empresa significa que va a adoptar la forma de una estructura simple (fase de creatividad), pues puede ser, por ejemplo, que una empresa se cree

adoptando una estructura del tipo burocracia maquina desde el inicio y usando un estilo directivo de administración.

Por último, los administradores deben tener en cuenta que cada vez que tratan de solucionar algo están creando, implícitamente, algún problema para el futuro, debido a que en este proceso de crecimiento cada fase tendría una relación con la anterior.

3.2 El proceso dentro del marco de las empresas familiares

Según sus autores, Eduardo Acuña y Sergio Olabarrieta, este trabajo se inspiró en la hipótesis que las empresas familiares en Chile constituyen una forma de organización económica importante, tanto por su cantidad como por su influencia en las condiciones económicas y laborales del país.

Posteriormente se procedió a estudiar por separado al sistema familia y al sistema empresa, concluyendo que el sistema familia se rige por una racionalidad socioemocional y el sistema empresa por una racionalidad técnica económica. Por lo tanto en la gestión de una empresa familiar se deberá tratar de equilibrar la convivencia de ambas racionalidades a fin de satisfacer, en la medida de lo posible, los objetivos de ambos sistemas.

También se acordó que el concepto de empresa familiar dependerá del grado de interrelación que tenga el sistema familia en la propiedad, constitución, diseño y administración del sistema empresa. Es decir, a mayor grado de interrelación que tengan ambos sistemas, mayor es la probabilidad de que estemos hablando de una empresa familiar.

Posteriormente, en este estudio, se realizó una tipología de las empresas familiares a partir de la relación de dos dimensiones: el grado de desarrollo de la empresa y la intensidad de la relación empresa familia.

Dentro de la dimensión grado de desarrollo se encuentran establecidas tres etapas, las cuales son: formación, consolidación y desarrollo o proyección.

Por su parte dentro de la dimensión intensidad de la relación empresa-familia, se establecieron dos etapas: alta intensidad y baja intensidad.

Existirá alta intensidad si aumenta: la cantidad de miembros de la familia en la empresa, el grado de parentesco, el número de horas dedicadas a la empresa por los miembros de la familia, la diversidad de roles (nivel directivo u otros), el uso compartido de espacio físico y la dependencia financiera de la familia con relación a la empresa. Será de baja intensidad si es lo contrario.

Al relacionar las dimensiones indicadas, se pudo determinar la existencia de seis tipos de empresas familiares. De acuerdo a la figura, estas son:

Desarrollo	Tipo V	Tipo VI
Consolidación	Tipo III	Tipo IV
Formación	Tipo I	Tipo II
Estado de desarrollo / relación empresa-familia	Baja Intensidad	Alta Intensidad

Como se puede observar, ya sea que la empresa familiar sea de baja o de alta intensidad, sus características irán cambiando de acuerdo al nivel de desarrollo que logre en el tiempo.

De acuerdo a la figura podemos decir que a medida que la empresa va creciendo, su complejidad va a ir en aumento. Como consecuencia de lo anterior, la administración de la empresa tendrá que cumplir un rol más técnico y eficiente para poder realizar mejores acciones de coordinación y control. Por lo tanto, requerirá de un mejor recurso humano, que puede ser directivo u operativo, que pueda desempeñar esa labor. Por lo tanto, si ese recurso humano no puede ser obtenido desde la familia, se deberá obtener desde afuera, para poder sobrevivir y seguir creciendo.

Por lo tanto podemos concluir que, a veces, la disminución del grado de intensidad empresa-familia, (o la disminución del control de la familia sobre la empresa) puede permitir a la empresa mantenerse y aún, desarrollarse más.

3.3 El proceso en el marco de un estudio comparativo regional

Este estudio nos entrega una mirada comparativa del proceso de creación y gestión de empresas realizada en dos regiones: América Latina y el este de Asia.

Los investigadores destacados que ayudaron a elaborarlo se llaman: Hugo Kantis y Masahiko Ishida.¹⁵

Este estudio identificó tres etapas en el proceso de creación de empresas: la gestación, la puesta en marcha y el desarrollo inicial. Las empresas aquí estudiadas corresponden a empresas dinámicas, es decir, las que tienen la capacidad de aumentar la fuerza laboral.

¹⁵ Dicho estudio empírico se presentará en la tercera parte de esta sección con más detalles al respecto.

En esta sección, y dado que nos interesa el proceso, nos centraremos en la manera en cómo han ido cambiando algunos elementos a través de las etapas indicadas, ya sean las decisiones tomadas, la estructura organizacional, o el entorno.

a. La Etapa de Gestación.

En la etapa de gestación la principal motivación para crear un negocio, en ambas regiones y desde el punto de vista personal, fue la autorealización personal, por otro lado, y desde el punto de vista económico, la mejora en los ingresos fue la más importante.

En esta etapa, la mayoría de los emprendedores, un 85% en promedio, fue apoyado por sus familias a la hora de indicarles su idea de negocio.

Se encontró también que la experiencia laboral es muy importante para poder generar las competencias y habilidades necesarias para un buen desempeño y, en mucho menor medida, la educación universitaria.

La principal fuente de oportunidades de negocios de estas empresas está ligada a la venta de bienes y servicios a empresas pequeñas y medianas. Además, se encontró que están mejor posicionadas en mercados de demanda creciente.

Los contactos (amigos y parientes), las relaciones del emprendedor con sus socios y la experiencia laboral previa, están entre los factores más importantes a la hora de identificar la oportunidad de negocios, el 70% de los empresarios de ambos sectores así lo señala. Y por último, solamente, cerca de la mitad de los encuestados dice realizar actividades de planificación previa, como por ejemplo un plan de negocios.

b. La Etapa de puesta en marcha.

Los principales motivadores que animan al emprendedor a llevar a cabo esta etapa se caracterizan también por ser de orden personal, es decir, la autorrealización personal, el desafío a los cambios permanentes y la contribución a la sociedad; y de orden económico, tales como la mejora del ingreso, el tamaño y el crecimiento del mercado.

En esta etapa, la experiencia laboral previa y las redes de contactos resultaron nuevamente muy importantes al momento de conseguir tecnología y otros recursos no financieros, insumos productivos, equipamiento e instalaciones. (cerca del 80% de los encuestados lo indica).

También se indica, por ejemplo en el este de Asia, que los emprendedores cuentan con contactos más estables que, con el pasar de los años, pueden convertirse en futuros socios. Además, en ciudades con fuerte concentración de empresas de pequeña y mediana escala, los vínculos interempresariales y sociales son más intensos.

La principal fuente de financiamiento de los emprendedores para abrir su negocio proviene desde su propio ahorro (70%), luego a través de amigos y parientes (20%), y por último, lo conseguido desde instituciones financieras (10%).

Con respecto a lo anterior, considero útil indicar que los emprendedores chilenos demoran en promedio 11 meses en tomar la decisión de empezar un

negocio, eso es menor al promedio latinoamericano de 15 meses, pero mayor al promedio de los países desarrollados donde en general se tarda entre 7 y 9 meses. (Glober; 2004)

c. La etapa de desarrollo inicial

Como recordaremos, esta etapa corresponde a la operación de la empresa durante los tres primeros años. La industria en esta etapa se caracteriza por ser fragmentada, y la demanda de mercado es creciente. Razones por las cuales las empresas no compiten en precios, sino diferenciándose a través de la calidad y el servicio.

En esta etapa las fuentes de acceso al financiamiento externo tienden a ampliarse, mas no la demanda hacia ellos, especialmente la de los latinoamericanos, que no varían el uso de estos instrumentos con respecto a la etapa anterior.

En esta etapa la capacidad empresarial es muy importante, debido a que se necesita resolver muchos problemas como: encontrar nuevos clientes, contratar trabajadores calificados y lograr un flujo de caja equilibrado.

Los resultados en ambas regiones difieren. Mientras que para los latinoamericanos los principales problemas son financiar los flujos de caja y conseguir buenos proveedores, para los asiáticos, el problema se centra en identificar y contratar gerentes con el grado de habilidad y conocimientos adecuados.

Por último se considera que las redes de contactos también tienen un papel crítico, debido al intercambio de información entre los empresarios para resolver y enfrentar problemas comunes.

En esta etapa la empresa enfrenta problemas más específicos de gestión y operación, por lo tanto, se necesitará que el recurso humano esté más preparado, es decir, con mayor conocimiento y experiencia. Como consecuencia de ello, las relaciones comerciales serán más importantes que las relaciones de amistad y familiares.

Podemos notar que a lo largo de las tres etapas identificadas en este estudio, existen algunas observaciones importantes.

Con respecto a las motivaciones, éstas no cambian mayormente, siendo, a largo de las etapas, las motivaciones de autorrealización y la mejora en el ingreso, las más importantes.

El tema del financiamiento se resuelve mayormente por parte de los ahorros del mismo emprendedor (70%), luego vienen los familiares y amigos (20%) y por último las instituciones financieras (10%). Esta situación no se revierte en ambas regiones hasta llegar a la tercera etapa, en donde se pueden encontrar un mayor acceso a las fuentes de financiamiento a través de las instituciones financieras.

Por otro lado con respecto a la red de contactos (amigos y familiares) notamos que éstas en la etapa de gestación y puesta en marcha representan un

componente muy importante a la hora de conseguir recursos (financieros, humanos, etc). Cambiando aquello en la última etapa, en la cual se priorizan las relaciones comerciales, debido a la falta de recursos específicos provenientes de los amigos y familiares (especialmente habilidad y conocimiento) que se necesitan para la empresa.

Al referirnos a la experiencia laboral y al conocimiento del negocio, notamos que se constituye en un factor crítico a lo largo de las etapas, debido a su importancia a la hora de resolver los numerosos problemas.

Y por último, podemos decir que en este proceso las empresas son pequeñas y fragmentadas, encontrándose en un mercado con demanda creciente, situación que no varía a través de las etapas. Además tenemos que el sector bancario (más desarrollado en Asia) sólo constituye un apoyo real recién a partir de la tercera etapa, aunque en el caso latinoamericano, a diferencia de los asiáticos, los emprendedores prefieren no endeudarse.

4. Estudio de caso

Empresarialidad en economías emergentes: creación y desarrollo de nuevas empresas en América Latina y el Este de Asia (Kantis:2002)

Este estudio nos permitirá conocer la experiencia emprendedora en dos regiones del mundo: América Latina y el Este de Asia.

En dicho estudio identificaremos, de manera comparativa, las principales características de los emprendedores, sus motivaciones y su relación con el medio ambiente, a través de las tres etapas que se han identificado: la etapa de gestación, la etapa de puesta en marcha, y la etapa de desarrollo inicial.

A continuación se presentará la metodología utilizada para este estudio, luego de ello, describiremos las características de los sujetos de estudio, es decir, de los empresarios, de las empresas, y del proceso de emprendimiento en cada región.

Después describiremos lo que ha sucedido con los sujetos de estudio, a lo largo de las etapas del proceso de emprendimiento. Por último, realizaremos un resumen con las principales diferencias entre las regiones y dentro de las regiones, para posteriormente entregar las conclusiones generales de este estudio.

4.1 La Metodología del Estudio

La metodología de este estudio, incluyendo las hipótesis de trabajo, el cuestionario para recoger la información y el diseño de las muestras, se ha elaborado a partir de una extensa revisión de la literatura sobre empresarialidad y también de entrevistas a más de 130 informantes clave de ocho países.

Posteriormente se realizaron entrevistas, las cuales fueron realizadas, entre noviembre de 2000 y febrero de 2001, a emprendedores de diversos países, tales como: Japón, Corea, Singapur, Taiwán, Argentina, Brasil, Costa Rica,

México y Perú. El tamaño de la muestra fue de 1271 fundadores de empresas, 582 en el Este de Asia y 689 en América Latina.

Además la investigación se concentró principalmente en el análisis de empresas “dinámicas”, definiéndolas como las que tienen más de tres pero menos de diez años de antigüedad que fueron capaces de aumentar su fuerza laboral entre 15 y 300 trabajadores. Este conjunto fue contrastado con un grupo de control formado por las empresas que en el mismo tiempo no llegaron a alcanzar los 10 empleados. La muestra consistió en más de 100 nuevas empresas dinámicas¹⁶ y al menos 30 menos dinámicas (grupo de control) en cada país estudiado.

Las empresas entrevistadas pertenecen a sectores tradicionales, básicamente manufactureros, y a sectores que basan su actividad en el uso intensivo del conocimiento, fundamentalmente las relacionadas con las tecnologías de la información y las comunicaciones. Igualmente se consideraron áreas metropolitanas y áreas locales con alta concentración de pequeñas y medianas empresas (Pymes), a fin de conocer las características del proceso emprendedor en distintos contextos geográficos.

4.2 El proceso emprendedor en América Latina

- Características de los emprendedores.

En todos los países, con la excepción de México, la mayoría de las nuevas empresas dinámicas fueron fundadas por equipos de emprendedores. Este rasgo se observa en forma más acentuada en los emprendimientos creados en Argentina y Brasil. En ambos países, aproximadamente 9 de cada 10 empresas responden a este perfil frente a 8 de cada 10 en Costa Rica, 6 de cada 10 en Perú y tan sólo 4 de cada 10 en México. Se trata por lo general de equipos compuestos por individuos con habilidades y funciones complementarias.

El empresario que ha sido estudiado suele ser un hombre de edad intermedia y elevado nivel de instrucción. En el momento de la encuesta tenía un promedio 42 años de edad y había fundado su empresa actual cuando tenía entre 35 y 37 años. La presencia femenina es muy pequeña, especialmente en las empresas de mayor dinamismo. Sólo uno de cada diez entrevistados es mujer. Tres de cada cuatro empresarios cursó estudios de nivel universitario y casi el 60% completó una carrera profesional. Estas cifras son aún más elevadas en Perú, donde la proporción de graduados es ligeramente superior al 70%. Sin embargo, contar con un nivel de formación elevado parece ser un rasgo compartido por la mayoría de los emprendedores. El único país de la región en el cual los empresarios más dinámicos son también los más formados es México. Por lo general, entre los de mejor desempeño suele ser más frecuente la presencia de graduados de ciencias económicas, aspecto que estaría indicando la relevancia de contar con una adecuada capacidad de interpretar las cambiantes condiciones de las economías latinoamericanas.

¹⁶ La empresa que tenga una mayor capacidad para aumentar su fuerza laboral, será más dinámica.

En nueve de cada diez casos, los empresarios crecieron en hogares de clase media y en la mitad del total sus padres trabajaban en forma independiente durante su infancia, ya sea como empresarios, profesionales o trabajadores por cuenta propia. En su mayoría, los emprendedores fueron previamente empleados, prevaleciendo aquellos que lo hicieron en empresas Pyme de actividades similares o de ramas proveedoras o clientes del sector al que pertenece el nuevo emprendimiento. Brasil y Costa Rica, por el contrario, se distinguen por la mayor frecuencia de empresarios con antecedentes laborales en grandes empresas (alrededor de la mitad de los casos frente a una tercera y una quinta parte en los demás países). También es frecuente el caso de quienes ya habían fundado otra empresa con anterioridad (cuatro de cada diez), especialmente en Brasil y Perú, un rasgo que distingue a los más dinámicos del resto.

- Características de las empresas.

Dos de cada tres casos corresponden a firmas dinámicas, es decir, que alcanzaron un nivel de al menos 15 trabajadores. Su edad promedio es de seis años y cerca de tres cuartos del total están localizadas en áreas metropolitanas. México es la excepción, poco más de la mitad de las empresas pertenece a ámbitos locales con fuerte presencia de Pymes.

Buena parte de estos territorios experimentó una significativa expansión económica durante los noventa. En su mayoría se desempeñan en actividades manufactureras convencionales (alimentos, muebles, confecciones, elaboración de metales), mientras que el sector basado en el conocimiento (software, servicios relacionados con Internet o las nuevas tecnologías de las comunicaciones) reúne a un tercio de los casos, los que se localizan casi exclusivamente en áreas metropolitanas. Salvo excepciones, los ámbitos locales latinoamericanos están rezagados en el desarrollo de empresas en el sector de la nueva economía. Las nuevas empresas cuando se inician son pequeñas. Sin embargo, las más dinámicas se distinguen de las restantes porque desde muy temprano alcanzan un mayor tamaño relativo, diferencia que tiende a acentuarse rápidamente.

En el primer año de vida, las firmas más dinámicas empleaban en promedio unas 15 personas frente a cuatro de las menos dinámicas, cifras que se elevaban a 40 y seis trabajadores respectivamente en el año 2000.

Las ventas también reflejan el distinto tamaño inicial y dinamismo de uno y otro grupo de firmas indicando que, muy probablemente, se trata de proyectos con diferente orientación hacia el crecimiento desde su propio nacimiento.

Ya en el primer año, por ejemplo, las ventas medias de las empresas dinámicas eran del orden de medio millón de dólares anuales, evidenciando que muy rápidamente abandonan el mundo de las microempresas. Las ventas estaban fundamentalmente orientadas hacia el mercado doméstico, a pesar de lo cual se aprecia cierta mayor propensión de las firmas más dinámicas a iniciarse en la actividad exportadora.

Las firmas peruanas y, en menor medida, las argentinas se destacan por su mayor orientación externa. Sus exportaciones en 2000 fueron 11,6% y 7,4% de

las ventas respectivamente, frente a 5,5% del promedio regional. Por último, la inversión desembolsada en el primer año fue inferior a los 100.000 dólares en el 75% de los casos, ubicándose México y Argentina en los casos extremos de menor y mayor nivel de inversión respectivamente (11% y 33% de los encuestados por encima de 100.000 dólares).

- Características del proceso emprendedor.

La cultura parece jugar un papel poco activo, aunque no obstaculiza la formación de emprendedores tampoco la promueve. Sin embargo, la incidencia de factores culturales en la adquisición de la vocación y las competencias empresariales difiere entre los países estudiados.

El entorno cultural próximo de los emprendedores mexicanos y, en menor medida de los peruanos, es más favorable que en el resto de los países (mayor influencia positiva de modelos de empresarios ejemplares y del deseo de ser empresario para ganar valoración social).

El papel crucial de la experiencia laboral previa indica que los antecedentes del emprendedor cuentan, aunque debe tenerse presente que el reconocimiento de que las empresas son «escuelas de emprendedores» fue distinto según el país (mayor en Brasil y menor en Perú y Argentina). Ello estaría confirmando la presencia de ambientes productivos con distinta capacidad para promover el surgimiento de nuevos empresarios y empresas. La estructura productiva y las estrategias empresariales inciden en el perfil de oportunidades de los nuevos negocios.

La mayoría de los emprendimientos se basan en la diferenciación de ofertas de bienes y servicios ya existentes en el mercado vía calidad y servicios. La innovación, por su parte, solamente es frecuente entre las empresas basadas en el conocimiento, pero sin que se verifique una orientación hacia la actividad exportadora. El peso de la terciarización sólo es relevante en Brasil, país que cuenta con la estructura industrial más articulada de la región, o en Costa Rica, donde las recientes inversiones de grandes empresas parecen haber beneficiado a un segmento de los emprendimientos estudiados. En otros términos, el tipo de firmas que conforman una estructura productiva, el sistema educativo y el de innovación son factores cruciales cuyo papel puede contribuir a reproducir el perfil de empresas ya existentes o bien generar un proceso virtuoso de ampliación y renovación de la base empresarial previa. Las redes también son clave, pues contar con un adecuado número de contactos calificados tiende a facilitar la captación de las oportunidades de negocio y el acceso a los recursos tales como información, tecnología, instalaciones prestadas, y también a enfrentar los problemas y desafíos de la fase de desarrollo inicial.

La composición de las redes evoluciona con el tiempo, ganando presencia, a partir de la implementación del proyecto, los contactos están más específicamente vinculados al mundo de las empresas. Estas redes de negocios son más importantes en el acceso a la tecnología y para los empresarios del sector basado en el conocimiento.

Brasil se destaca especialmente por el papel de este tipo de redes, sobre todo en los ámbitos locales, lo cual muy probablemente esté relacionado con las características de su estructura productiva anteriormente comentadas.

Las redes institucionales, por el contrario, tienen un desempeño mucho más limitado. Las cámaras empresariales en los ámbitos locales de México constituyen una excepción, apoyando el acceso a la información y la resolución de los problemas de la fase de desarrollo temprano. En Argentina y Costa Rica, el papel de estas redes durante los primeros años de vida de la empresa es menos protagónico.

Las condiciones financieras constituyen un estrangulamiento para el proceso emprendedor, especialmente en México y Brasil, esto se suma a que la mayoría de los empresarios no usan el crédito bancario y el capital de riesgo ocupa un lugar marginal. Estas restricciones parecen afectar tanto a las condiciones de puesta en marcha, en lo que se refiere a tamaño inicial y nivel tecnológico, entre otras, como a las posibilidades de financiar su expansión, además los obstáculos son relativamente mayores para las firmas del sector basado en el conocimiento.

Por último, otros problemas identificados por los empresarios, especialmente en México, Brasil y Perú, son las trabas regulatorias (impuestos, trámites, costos registrales), las cuales afectan negativamente a la decisión de comenzar y a los plazos necesarios para la puesta en marcha de la empresa.

4.3 El proceso emprendedor en el Este de Asia

- Características de los emprendedores.

La mayoría de las empresas son fundadas por equipos emprendedores con capacidades y funciones complementarias. Dos tercios de los empresarios cuentan con experiencia previa como empleados de firmas Pyme, especialmente de sectores similares o vinculados a la actividad que desarrolla la nueva empresa, por otra parte, también es numeroso el grupo formado por quienes trabajaron en grandes corporaciones (casi la mitad).

La mayoría de los emprendedores (62,5%) son egresados de carreras universitarias, especialmente de ingeniería y administración de negocio, la presencia femenina no llega al 10% y, en promedio, comenzaron a pensar en la idea de ser empresarios hacia los 32 años de edad, fundando su primer negocio hacia los 34/35 a 36 años.

En el momento de la encuesta, cerca de nueve de cada diez tenían más de 35 años, siendo la edad promedio de 45 años.

El fundador típico de una nueva empresa proviene de un hogar de clase media o media-baja (siete de cada diez) y su padre era, en general, empleado (29%), empresario (20,5%) o autoempleado (13%).

- Características de las empresas.

Nueve de cada diez empresas fueron fundadas entre 1990 y 1997, su antigüedad promedio era de seis años, de aquellas, poco más de la mitad pertenecen al sector basado en el conocimiento y el resto a sectores manufactureros convencionales. Tres de cada cuatro están localizadas en áreas metropolitanas.

Con respecto a la inversión inicial del primer año, la mayoría de las empresas no supera el medio millón de dólares. Además, el 75% de los casos se trata de empresas dinámicas cuyo comportamiento contrasta con el de las demás firmas, de menor expansión. Todas las firmas no compenzaron con no más de diez empleados, sin embargo, mientras las empresas dinámicas empleaban entre 15 y 300 trabajadores en el momento de la encuesta, las empresas restantes se mantuvieron estancadas o incluso decrecieron, de tal manera que las diferencias de tamaño entre unas y otras ya se evidenciaban desde el primer año de vida y se acentuaron con el tiempo.

Una situación similar se observa al comparar las ventas de uno y otro grupo de firmas, donde, en 7 de cada 10 casos, las empresas dinámicas superaron los 2 millones de dólares de facturación anual.

Por último, si bien la mayoría de las empresas nacieron vendiendo solamente en el mercado interno, poco más de un tercio comercializa parte de su producción en el exterior y el 13% coloca más de la mitad de la misma en mercados internacionales.

- Características del proceso emprendedor.

Las redes y la experiencia laboral son los dos factores más importantes en los países del Este de Asia.

Las redes son fuentes clave para la identificación de oportunidades de negocio, para procurar recursos y para resolver problemas, de esta manera, los amigos, los conocidos, los colegas y los amigos de éstos contribuyen en las distintas fases del proceso emprendedor. Estas redes son especialmente importantes en el sector basado en el conocimiento.

La interacción con otros empresarios Pyme y con ejecutivos de grandes firmas es fundamental para identificar las oportunidades comerciales. En ese sentido también es muy importante la existencia de equipos emprendedores con funciones y competencias complementarias.

Las relaciones comerciales con clientes y proveedores son importantes en el Este de Asia, especialmente para resolver los problemas iniciales en la etapa de puesta en marcha y posterior expansión, éstos consisten, principalmente, en conseguir clientes y manejar las relaciones con los grandes clientes y proveedores.

Por otro lado, las empresas deben optimizar los productos demandados y expandir su base comercial. Son importantes además, los vínculos con los clientes y proveedores para financiar la puesta en marcha de sus empresas y su posterior expansión.

Por otra parte, la experiencia laboral es un factor relevante, pues provee la motivación inicial para ser empresario, contribuye a identificar la oportunidad de negocio y también facilita el acceso a los recursos. Los trabajos anteriores de

los emprendedores les permite acumular las competencias para ser empresarios, siendo estas experiencias más importantes aún que la educación formal. Aún así, los empresarios asiáticos aprenden marketing, negociación, administración, resolución de problemas, capacidades para trabajar duro, habilidades comunicacionales y sociales, entre otras, en las empresas donde trabajan.

Otros factores relevantes son la educación y la cultura. La universidad brinda una plataforma básica de conocimientos que ayudan a resolver problemas y a acceder a la tecnología — especialmente las carreras de ingeniería — así como a desarrollar un aprendizaje más efectivo durante la experiencia de trabajo concreto. Sin embargo, el sistema educativo puede cumplir un papel mucho más efectivo en este campo, pues es poco lo que hace para promover la vocación y las competencias específicas para desempeñarse como empresarios.

Por otra parte, la presencia de modelos de empresarios ejemplares positivos y el papel de otros factores motivacionales, tanto de carácter individual como social, ponen en evidencia la relevancia de los factores culturales en el proceso emprendedor.

Por último, el financiamiento es clave para hacer viable el proyecto y desarrollar la empresa. En primer lugar se identifica que el financiamiento para iniciar la empresa proviene de los ahorros personales y del apoyo de la red social del emprendedor. Luego se observa una expansión en fuentes tales como los préstamos bancarios, las instituciones públicas y el capital de riesgo, con diferentes énfasis según el país.

A continuación analizaremos las tres etapas críticas del proceso de creación de empresas en ambas regiones: gestación, puesta en marcha y desarrollo inicial. Para cada una de esas etapas se describen las motivaciones, el proceso de toma de decisiones, la búsqueda de oportunidades, la movilización de recursos y los principales problemas. El período de gestación es el más largo ya que va desde el momento en que el empresario tiene la motivación, identifica la oportunidad y concibe la empresa hasta cuando comienza a hacer planes concretos para poner la idea en marcha.

4.4 Análisis del proceso de emprendimiento en ambas regiones.

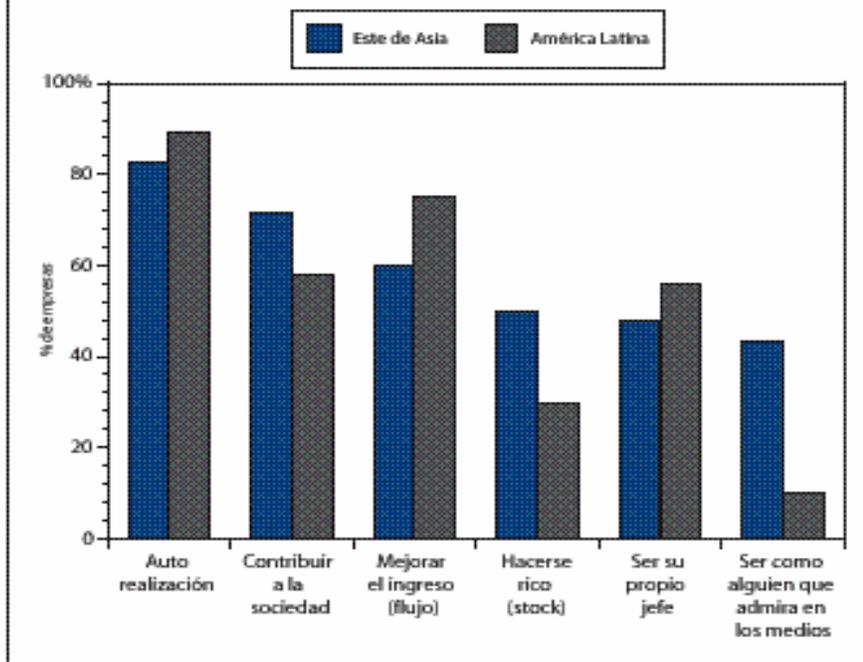
- La etapa de la gestación

Este periodo involucra la motivación inicial, la identificación de la oportunidad y concepción de la empresa hasta el momento en que se planifica ponerla en marcha.

En esta etapa se identifican dos motivaciones principales: la personal, a través de la “autorrealización” y la económica a través de la “mejora de los ingresos” para ambas regiones.

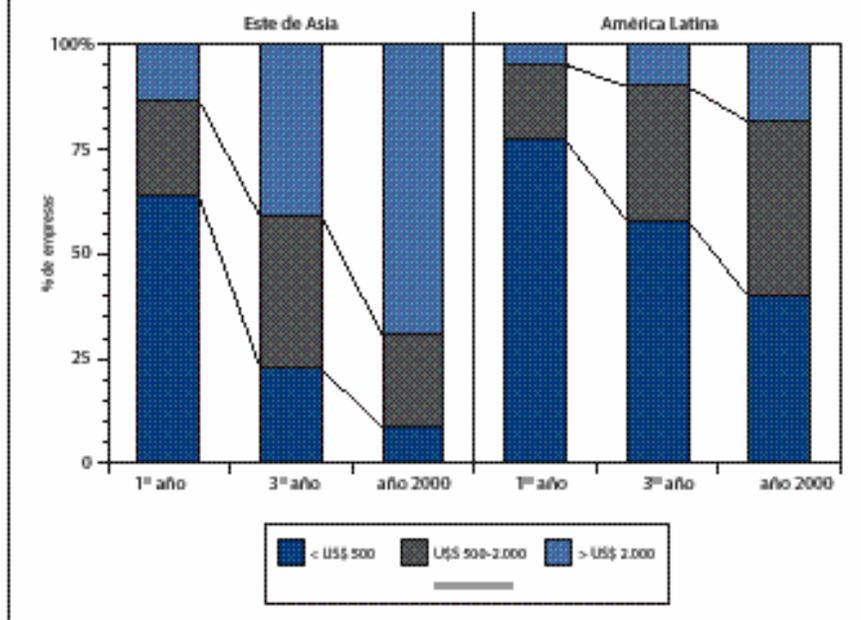
La experiencia laboral es la fuente de movilización y creación de competencias (conocimiento) empresarial más importante para los empresarios del estudio. Además la principal fuente de oportunidades de negocios esta basada en la

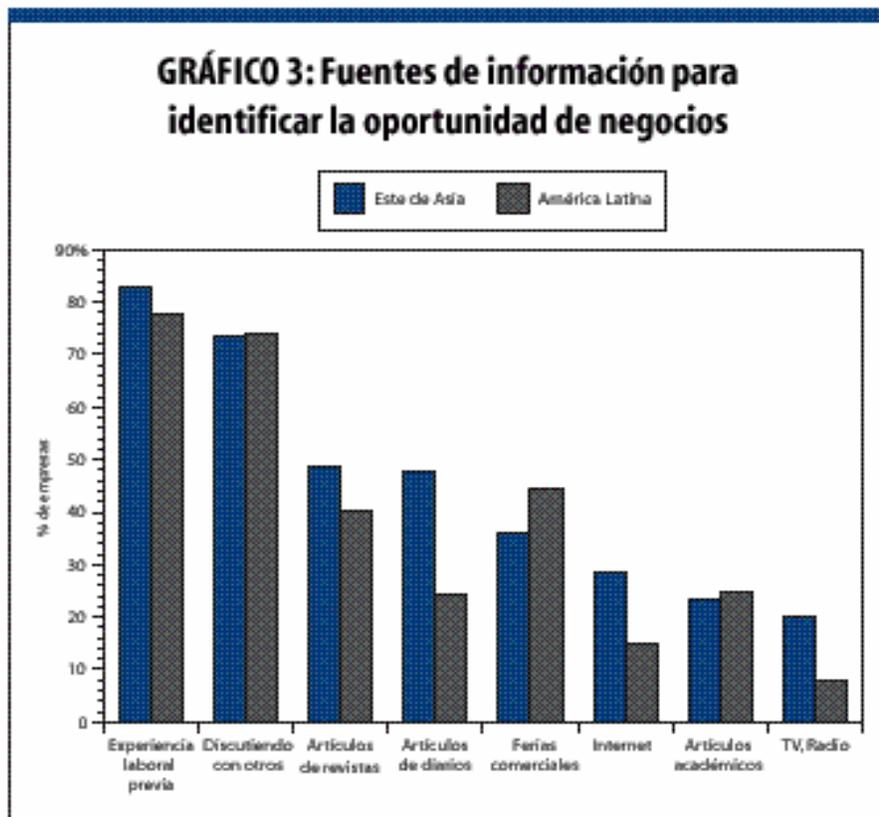
GRÁFICO 2: Principales motivaciones para ser un empresario



venta de bienes y servicios. Por otro lado las redes sociales de los emprendedores fueron claves al momento de identificar las oportunidades de negocios. En esta etapa, se destaca también que la mayoría de empresas no desarrollaron actividades de planificación, aunque se busca información técnica y de mercado, al parecer ello no influye en un mayor dinamismo empresarial, esto debido a que la preparación del plan de negocios no es una práctica generalizada entre los empresarios.

GRÁFICO 1: Evolución de las ventas de las empresas en el Este de Asia y América Latina





- La etapa de puesta en marcha

Esta etapa transcurre desde que la persona decide establecer una empresa, hasta cuando reúne los medios necesarios para su puesta en marcha.

En esta etapa las motivaciones de los emprendedores son similares a las de la primera. Lo mismo con respecto al financiamiento, acceso a la información, insumos para la producción y equipos e instalaciones.

La posición anterior no se condice con lo encontrado en el estudio de Kantis, donde se indica que cerca del 70% de los emprendedores usaron sus propios recursos, además otro 20% de fondos provenían de amigos y parientes.

Aunque hay que notar que en América Latina los emprendedores hacen uso de algunos mecanismos ingeniosos para financiarse. (crédito con proveedores, adelanto de los clientes, retraso pago servicios públicos, compra de maquinaria de segunda mano e impuestos y salarios)

GRÁFICO 4: Factores económicos que inciden en la decisión de iniciar la empresa

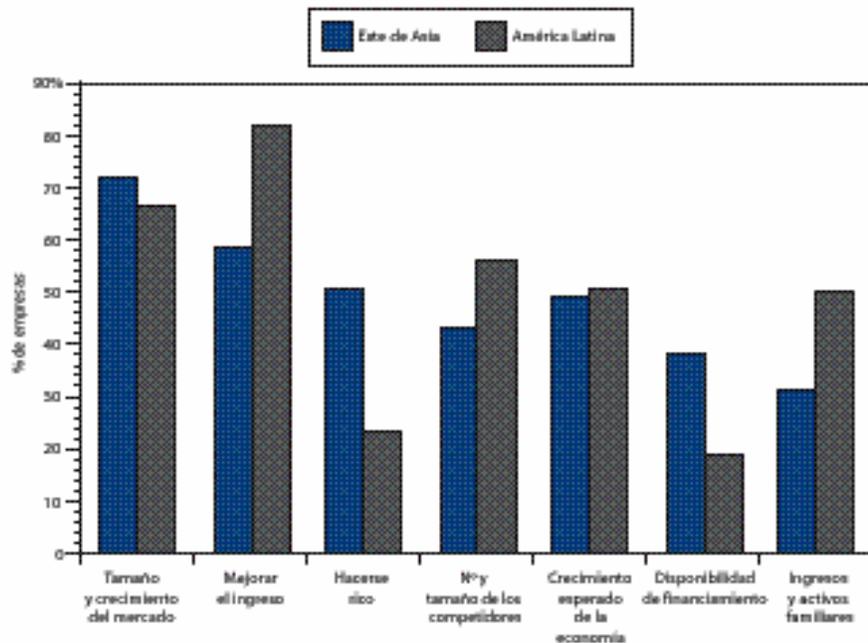
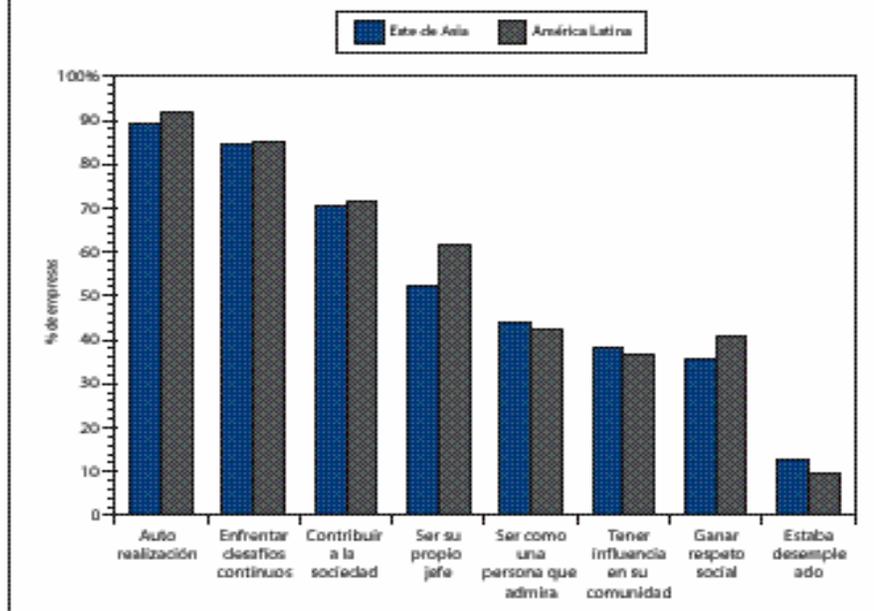
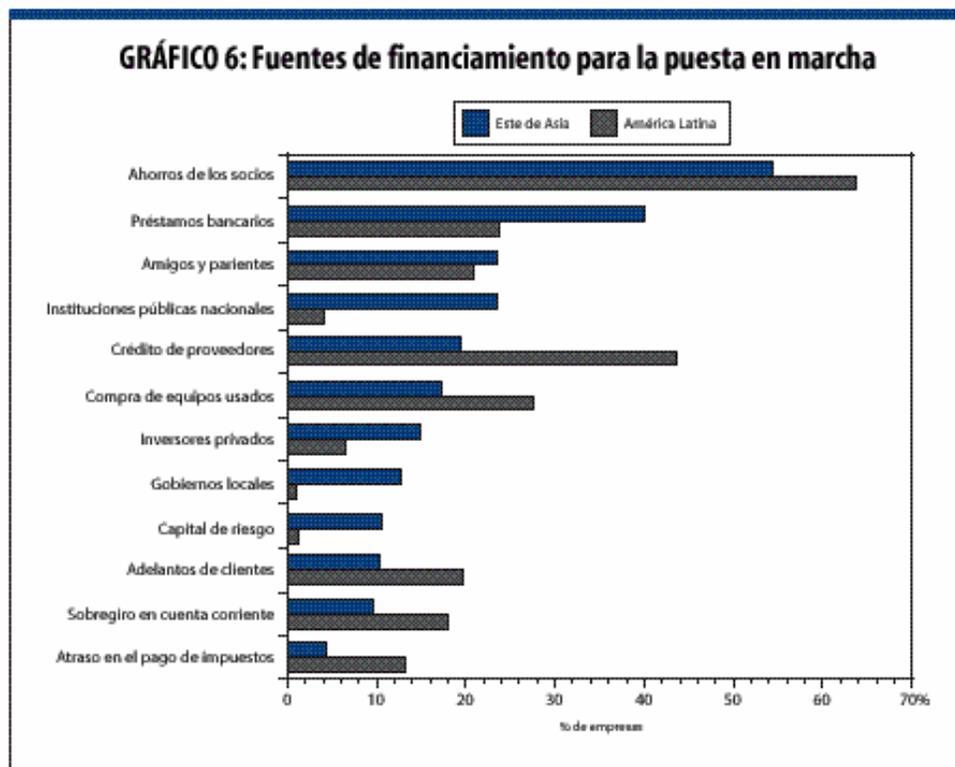


GRÁFICO 5: Factores no económicos que inciden en la decisión de iniciar la empresa





- La etapa de desarrollo inicial

Esta etapa corresponde a los tres primeros años de operaciones de la empresa.

Los emprendedores que dirigen a las empresas dinámicas indicaron que entraron a un nicho del mercado donde se enfrentaron a una demanda creciente por sus productos y servicios, con competidores que producen a una escala pequeña y mediana y que tratan de diferenciarse de los demás a través de una estrategia enfocada en la calidad y en el servicio.

Las empresas menos dinámicas optan por mercados donde sus competidores no sean grandes empresas.

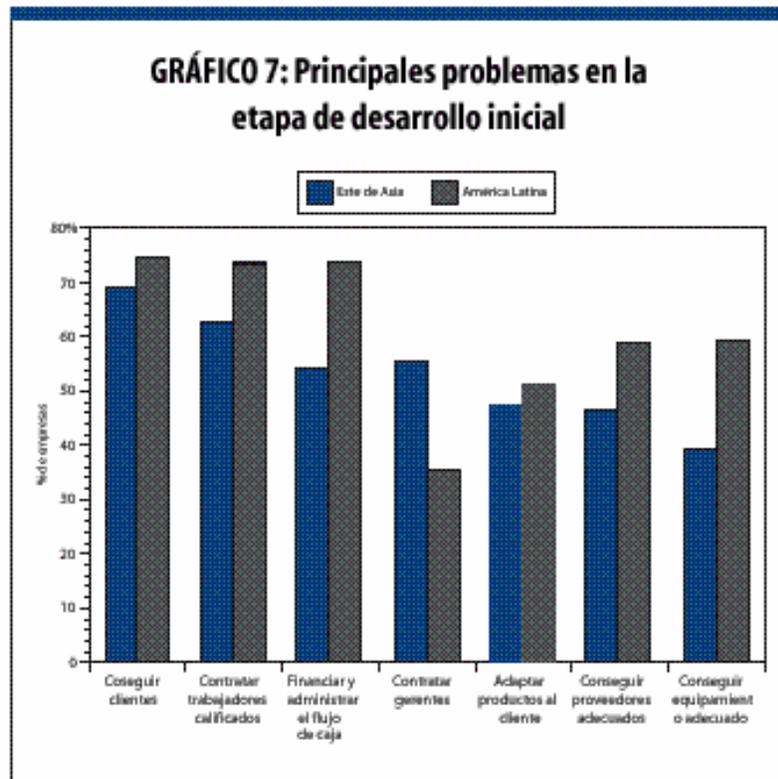
En esta etapa se amplían las fuentes de financiamiento tanto de proveedores como de acreedores, aunque no exista en Latinoamérica una gran diferencia con respecto a la etapa anterior, esto quizás se deba a las pocas posibilidades de crédito que se pueden obtener.

Durante la etapa los emprendedores se enfrentan a problemas relacionados a cómo encontrar nuevos clientes, contratar trabajadores calificados y lograr un flujo de caja constante.

Las redes de contactos siguen siendo importantes entre colegas, no así ya entre familiares y amigos, esto debido, según el autor, a que en este nivel de desarrollo, estas personas carecerían de la experiencia que se necesita, por lo tanto las relaciones comerciales empiezan a tener mayor importancia.

Los principales problemas que enfrentaron los emprendedores en latinoamérica según este estudio fueron: conseguir clientes, contratar trabajadores

calificados, financiar y administrar el flujo de caja y conseguir proveedores y equipamiento adecuados.



4.5 Diferencias y similitudes del proceso emprendedor en América Latina el Este de Asia

Entre las diferencias del patrón de emprendimiento empresarial cabe destacar que las nuevas empresas del Este de Asia comienzan con un equipo de socios más numeroso que las de América Latina, invierten montos más elevados, crecen más rápidamente en términos de volumen de ventas, aprovechan más las oportunidades creadas por el entorno empresarial local, básicamente con subcontratación, y compiten con productos o servicios más innovadores. La mayoría de ellas operan en sectores con una fuerte utilización del conocimiento, y el porcentaje de empresas exportadoras es mucho mayor que el de América Latina. Además la influencia de modelos de empresarios ejemplares, especialmente a través de los medios de comunicación, es mayor en el Este de Asia.

El tiempo utilizado para identificar una oportunidad de negocio en América Latina es un 80% más largo que en los países asiáticos, aunque la vocación empresarial se detecta en edades más tempranas. La red de contactos de los emprendedores latinoamericanos tiende a descansar más en las relaciones sociales próximas (parientes, amigos y conocidos), mientras que la de los emprendedores del Este de Asia se extiende, con mayor frecuencia, al ambiente de empresas. Además, las redes en América Latina están más

restringidas al interior de sectores socioeconómicos similares y circunscritas a áreas locales. Curiosamente, los empresarios asiáticos mantienen la misma red de contactos de negocio en las tres fases de creación de la empresa, a través de la cual consiguen apoyo para resolver los problemas de la fase inicial de desarrollo.

Entre las coincidencias al comparar el proceso emprendedor de las dos regiones cabe resaltar que los nuevos empresarios son predominantemente varones, graduados universitarios o de posgrado, crearon su empresa entre los 30 y los 35 años, formaron equipos de socios con especializaciones y destrezas complementarias y usaron principalmente ahorros personales para montar el negocio. Además, comienzan sus negocios atendiendo las demandas de otras compañías, ya sea de otras Pymes o de grandes firmas.

En ambas regiones la principal motivación está más relacionada con la necesidad de realización y desarrollo personal que con motivos materiales, aunque estos últimos se hacen más presentes al ir avanzando en el proceso de creación de la empresa.

Entre otros aspectos comunes, cabe destacar el papel clave de la experiencia laboral como ámbito incubador de la motivación y las capacidades empresariales, y de las redes de contactos.

Las redes de los nuevos empresarios son críticas para la identificación de oportunidades de negocio, el acceso a recursos financieros y a insumos y conocimiento; y para enfrentar los desafíos y problemas de la gestión durante los primeros años de vida de la empresa. Las redes de los empresarios dinámicos tienden a incorporar a otros empresarios de Pymes y a ejecutivos de grandes empresas. En cambio, el sistema educativo desempeña un papel muy limitado en la adquisición de la motivación y las competencias empresariales.

Los datos analizados indican que los empresarios latinoamericanos enfrentan un ambiente de negocios menos favorable que los asiáticos, eso debido a que los países del Este de Asia cuentan con sociedades más integradas, tienen niveles de ingresos más elevados y estructuras productivas y sistemas de innovación más articulados y sofisticados. Los empresarios latinoamericanos también señalan la falta de disponibilidad del financiamiento necesario como una de las barreras que obstaculizan el desarrollo y crecimiento de nuevas empresas, lo que los induce a buscar alternativas para reducir el monto de inversión inicial, tales como comprar maquinaria de segunda mano, obtener crédito de proveedores, o comenzar con un tamaño menor. Los empresarios asiáticos, por el contrario, gozan de un mejor acceso al financiamiento externo, especialmente en la etapa de lanzamiento y desarrollo inicial de sus empresas, y las fuentes son más variadas.

4.6 Diferencias intrarregionales

En América Latina, la terciarización sólo es relevante en Brasil, país que cuenta con una estructura industrial de mayor dimensión y articulación, o en Costa Rica, donde las recientes inversiones de grandes empresas parecen haber beneficiado a un segmento de los emprendimientos estudiados. La restricción financiera fue más severamente reconocida por los emprendedores en México y Brasil, donde tuvieron que comenzar sus negocios con un nivel de equipamiento y tecnología inferior a lo deseable.

Con respecto al apoyo institucional, éste fue más generalizado en México, pero bastante menor en Argentina y Brasil. Por último, la identificación de las trabas regulatorias (impuestos, trámites, costos registrales) fue frecuentemente mencionada por los emprendedores de México, Brasil y Perú.

Entre los países del Este de Asia, muchos empresarios dinámicos de Corea tienen su origen en otras Pymes, mientras que los japoneses provienen más de empresas grandes. En ambos países los emprendedores inician la carrera empresarial a una edad mayor, reciben más reacción negativa de su familia y del entorno social próximo, y reconocen menos el papel del sistema educativo en el aprendizaje de las competencias y de la vocación empresarial, que los empresarios de Taiwán y Singapur. El proceso emprendedor es extremadamente acelerado en Singapur (menos de un año hasta la puesta en marcha de la empresa), y muy lento en Japón (casi tres años). Los empresarios japoneses tienen un mejor acceso a los préstamos bancarios, mientras los de Singapur y Taiwán dependen más del crédito comercial. Los emprendedores taiwaneses aprovechan más su red de contactos para resolver problemas de los primeros años de su empresa, pero la red desempeña un papel más reducido en Singapur y Japón.

4.7 Conclusiones generales del estudio.

En el estudio final se concluyeron los siguientes puntos:

1. Los emprendedores son predominantemente hombres con una edad promedio de 40 años, graduados universitarios o con estudios de postgrado; fundaron su empresa cuando tenían entre 30 y 35 años, usando principalmente ahorros personales para montar el negocio.
2. De su experiencia laboral los emprendedores obtienen motivación, ideas, competencias y habilidades empresariales y contactos profesionales que conforman las bases para el lanzamiento de sus negocios.
3. Las empresas dinámicas hacen un mayor uso de sus redes de contactos sociales y de sus relaciones comerciales con clientes, proveedores y profesionales.
3. La mayoría de las empresas dinámicas son fundadas por equipos de empresarios con habilidades complementarias.
4. Ganar dinero no es lo único que importa. Las motivaciones de los emprendedores incluyen el deseo de desarrollo personal, de contribución a la sociedad y también el mejoramiento de los ingresos.
5. Una proporción de los emprendedores señala que la educación formal no juega un papel decisivo en el estímulo de su deseo emprender una empresa, aunque, según ellos, los estudios universitarios aportan conocimientos técnicos relevantes.

6. Las empresas dinámicas tienen estrategias empresariales similares: entrar en un nicho del mercado con demanda creciente, competidores de pequeña y mediana escala y productos diferenciados por calidad y servicio.
7. En la etapa de gestación el dinero para iniciar el negocio proviene principalmente de los ahorros personales del emprendedor y de sus amigos y parientes. Además, durante el desarrollo inicial tienden a utilizarse en mayor medida fuentes de financiamiento externas, tales como préstamos de bancos comerciales y de instituciones.
9. El entorno de negocios latinoamericano es más difícil que el asiático debido a la escasez de financiamiento, la complejidad burocrática y los altos costos impositivos y regulatorios. Por el contrario, en el Este de Asia el financiamiento es más fácil de obtener y la terciarización es una fuente de oportunidades de negocios más generalizada.
10. Las nuevas empresas asiáticas crecen más rápido y logran mayores escalas que las latinoamericanas y también cuentan con redes de contactos más variadas y estables.
11. La proporción de nuevas empresas basadas en el conocimiento y de firmas exportadoras es más alta en el Este de Asia que en América Latina.
12. Los modelos de empresarios ejemplares difundidos a través de los medios de comunicación tienen una mayor influencia sobre los empresarios del Este de Asia que los de América Latina y, además, en el Este de Asia la carrera empresarial es un medio de movilidad social más efectiva.

5. Conclusiones

Concluyendo esta parte del marco teórico en el que hemos abordado el tema de emprendimiento y gestión de empresas, podemos decir:

Hemos revisado el concepto de emprendimiento, a partir de los puntos de vista de diversos autores. Entendiéndolo como todo proceso de creación de valor a partir de un estado en el que no lo había, y gracias al aprovechamiento de una oportunidad.

Este proceso puede suceder en distintos ámbitos, siendo el económico y el que sucede fuera de la empresa, el que nos interesa.

Posteriormente, definimos al emprendedor, a partir de la identificación y definición de sus actitudes y comportamientos frente a las cosas. Determinando que para ellos, existen tres tipos de necesidades a cubrir, la necesidad de realización, la necesidad de poder, y la necesidad de afiliación. Entre ellas, la más importante sería la necesidad de realización, en la cual el emprendedor pone a prueba sus habilidades y conocimientos de acuerdo a objetivos que el mismo se impone lograr. Existirían, por lo tanto, y de acuerdo al tipo de

necesidad que se busque satisfacer, distintas maneras que el emprendedor tiene para ejercer liderazgo dentro de la organización que ha creado.

Otra caracterización menciona al emprendedor como una persona con un alto nivel de creatividad e innovación, así como también de altas habilidades generales de dirección, conocimiento en negocios y redes de contactos.

Luego, para entender el tema de gestión de empresas, definimos sistema, entregamos las partes de la organización, las cuales son: el centro operativo, las unidades técnicas, las unidades de apoyo, la cúspide estratégica y la línea media. Además, clasificamos a las organizaciones de acuerdo a su tamaño, es decir: la estructura simple, la estructura burocrática, la burocracia profesional, la forma divisional y la adhocracia.

Después se determinó la importancia que tiene la misión en la empresa en su papel de orientadora de la organización. Se definió estrategia, como la manera en que llevamos a cabo las actividades de la empresa para lograr los objetivos encontrados en la misión.

La misión, determinará la estrategia a seguir, y ésta definirá qué tecnología será la más adecuada para tal fin.

Por último definimos los principales componentes del medio ambiente, tales como el sector industrial, el sector del mercado, el sector de los recursos humanos, el sector tecnológico, etc. Luego, y brevemente, hemos descrito algunas disciplinas ligadas a la administración que aportan para un mejor desempeño del sistema organizacional descrito, tales como el liderazgo, la investigación de mercados y el marketing.

A continuación procedimos a explicar la creación y gestión de empresas, comprendidas desde el punto de vista de un proceso. Para ello empleamos las perspectivas de tres autores diferentes. El primero es desde el punto de vista de una organización en crecimiento con etapas de evolución y revolución identificables. En este modelo la empresa está en constante proceso de cambio de acuerdo al tiempo y al tamaño que tenga.

El segundo modelo nos muestra a la organización desde una perspectiva de empresa-familiar, en la cual, se juntan dos sistemas que conviven juntos. De acuerdo a la intensidad de la relación empresa-familia y al grado de desarrollo de la empresa, se definen seis tipos de empresa.

En tercer lugar se presenta un estudio realizado sobre diversos empresarios en América Latina y el Este de Asia, encontrando semejanzas y diferencias a lo largo de las etapas identificadas en el proceso emprendedor, estas son: la etapa de gestación, la etapa de puesta en marcha y la etapa de desarrollo inicial.

Por último se presenta el estudio de caso, anteriormente mencionado, pero visto de manera más completa y detallada.

Capítulo II : Metodología de la Investigación

El propósito de este capítulo es entregar algunas definiciones acerca de los tipos de investigación existentes, así como también de las técnicas de recolección de datos que apoyan a tales investigaciones.

A continuación se describe el problema de investigación de esta tesis y los objetivos generales y específicos encontrados.

Luego, y dentro del diseño de la investigación, señalaremos qué método de investigación se usó y por qué, así como también las técnicas de recolección realizadas.

Finalmente se indica cómo se analizaron los datos, es decir cómo se relacionaron los datos encontrados con la teoría previamente elaborada en el marco teórico.

Parte I Definiciones

1. Estudio de Investigación:

Una investigación es el trabajo que una persona o grupo realiza para ayudar a obtener un conocimiento científico determinado o profundizarlo.

La investigación que se quiera realizar dependerá de la información que se pueda obtener, medir y analizar.

Definido lo que es un estudio de investigación, a continuación señalaremos que los estudios de investigación se pueden clasificar de dos maneras: de acuerdo al nivel de conocimiento científico y de acuerdo al nivel de medición y análisis de investigación que se quiera obtener, como veremos a continuación.

2. Tipos de estudios de investigación

En primer lugar y de acuerdo al nivel de conocimiento científico que se quiere obtener tenemos:

- Estudios Exploratorios
Permite obtener un primer nivel de conocimiento científico, es decir, la formulación de un problema para posibilitar una investigación más precisa o el desarrollo de una hipótesis.
Los estudios exploratorios se efectúan cuando el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado o que no ha sido tratado con anterioridad. Además permite, al investigador aumentar su familiaridad frente a un fenómeno por investigar.

- Estudios Descriptivos

De acuerdo a los objetivos del investigador, el estudio descriptivo:

Identifica características del universo de investigación, señala formas de conducta y actitudes del universo investigado, establece comportamientos concretos y descubre y comprueba la asociación entre variables de investigación.

Es decir, los estudios descriptivos sirven para analizar cómo es y cómo se manifiesta un fenómeno y sus componentes.

Los estudios descriptivos se caracterizan por un mínimo de interpretación y conceptualización. Están redactados de una manera en que permitan a los lectores extraer sus propias conclusiones y generalidades a partir de los datos.

- Estudios Explicativos

Están dirigidos a responder a las causas de los eventos físicos o sociales, explican porqué ocurre un fenómeno y en qué condiciones se llevan a cabo.

Son estudios que están orientados a la comprobación de hipótesis causales, y conllevan una mayor rigurosidad científica.

Por otra parte y de acuerdo al nivel de medición y análisis de la investigación, tenemos:

- Estudios Cuantitativos

La investigación cuantitativa trata de determinar la fuerza de asociación o correlación entre variables, la generalización y objetivación de los resultados a través de una muestra para hacer inferencia a una población de la cual toda muestra procede.

- Estudios Cualitativos

Estos estudios son inductivos, en este tipo de estudios los investigadores siguen un diseño de investigación flexible. Es decir empiezan sus estudios con interrogantes vagamente hechos, tratando de hacer una valoración subjetiva del fenómeno bajo estudio.

Los investigadores cualitativos hacen registros narrativos de los fenómenos que son estudiados mediante técnicas como la observación participante y las entrevistas no estructuradas.

Además estos métodos de investigación se pueden complementar, he aquí algunas relaciones relevantes.

Los estudios exploratorios con los cualitativos, los estudios descriptivos con los estudios cuantitativos y los estudios explicativos con los estudios cuantitativos y cualitativos.

Cuando nos referimos a los estudios cualitativos – exploratorios, básicamente nos referimos a un estudio que trata de examinar un problema poco investigado a través de recursos narrativos o con interrogantes más bien flexibles, de esta manera tendremos un primer plano de una situación o problema que puede posteriormente investigarse con mayor profundidad y medida.

Con respecto a los estudios cuantitativo – descriptivos, se tratan de estudios que buscan una respuesta objetiva de algún fenómeno. En este caso al ser descriptivo también, la medida se limitará a describir determinadas características del grupo de investigación, sin realizar comparación con otros grupos, en ese sentido se dice que es un estudio cuantitativo observacional, pues no manipulará el factor en estudio.

Los estudios explicativos – cualitativos

Estos estudios buscarán responder a las causas de los eventos sociales o la razón de un determinado fenómeno, pero con la salvedad de que el proceso de comprobación de la hipótesis causal, tendrá características subjetivas y flexibles propias del estudio cualitativo.

Los estudios explicativos – cuantitativos

En este caso los estudios buscarán explicar la causa de algún fenómeno utilizando información que se pueda medir, por lo tanto, sus conclusiones estarán respaldadas por datos, aumentando su objetividad.

Revisados los diversos estudios de investigación y cómo se relacionan entre ellos, a continuación explicaremos las diversas técnicas de recolección de datos que existen para poder llevar a cabo la investigación.

3. Técnicas de recolección de datos cuantitativos y cualitativos

Una vez seleccionado el diseño de investigación, y la muestra adecuada de acuerdo con nuestro problema de estudio, debemos recopilar la información o datos observables que representan los conceptos o variables que el investigador quiere estudiar. (Sampieri; 1996)

Es interesante mencionar que las técnicas de recolección de datos se relacionan con el tipo de estudio de investigación. Es decir, para los estudios cuantitativos, se usarán técnicas tales como los cuestionarios, inventarios y estudios secundarios. Es decir fuentes de datos susceptibles de análisis estadísticos. Por otra parte, los estudios cualitativos, preferirán las técnicas de recolección de datos tales como la observación, la observación participante, la entrevista, la entrevista en profundidad y otros (también pueden ser fuentes secundarias), que entreguen datos descriptivos.

- La observación

Se define como el uso sistemático de nuestros sentidos para poder buscar los datos que necesitamos para resolver un problema de investigación. Estos datos pueden ser comportamientos o conductas manifiestas.

- La observación participante
Es la investigación que involucra la interacción social entre el investigador y los informantes en el lugar donde se encuentran estos últimos, y durante la cual se recogen datos de modo sistemático y no intrusivo. (Taylor, 1986)
- La entrevista
Una buena definición es la siguiente:
Un investigador formula preguntas en forma oral a un sujeto y anota la información obtenida.
Una entrevista puede ser individual, grupal, estructurada o no estructurada. Puede tener pocas o muchas preguntas, y se hace mediante un diálogo entre las partes involucradas. Esta durará el tiempo necesario para obtener la información deseada. La entrevista será estructurada cuando previamente el investigador ha realizado un ordenamiento sistematizado y organizado de las preguntas, y no estructurada, cuando no es así y la información se obtiene a través del diálogo solamente. (Méndez, 2004)
- La entrevista en profundidad
“Por entrevistas cualitativas en profundidad se entenderá a reiterados encuentros cara a cara entre el investigador y los informantes, encuentros éstos dirigidos hacia la comprensión de las perspectivas que tienen los informantes respecto de sus vidas, experiencias o situaciones, tal como las expresan con sus propias palabras.” (Taylor, 1986)
Existen tres tipos de entrevistas en profundidad: la historia de vida o autobiografía sociológica, el aprendizaje sobre actividades y acontecimientos que no se observan directamente, y el que trata de proporcionar un cuadro amplio de muchos escenarios, situaciones y personas.
- Cuestionarios
Son instrumentos formados por un conjunto de preguntas que se contestan por escrito con el objetivo de obtener la información relevante para poder realizar una investigación. Es de notar que éstas preguntas dependerán de la o las variables que el investigador quiera medir. Un cuestionario puede ser una encuesta, un test, un sondeo de opinión y una entrevista.
- Datos secundarios
La información también se puede recolectar desde referencias bibliográficas o del trabajo de otros; a las cuales todo investigador puede recurrir para orientar y/o enriquecer su trabajo de investigación.
Las fuentes secundarias suministran información básica y se encuentran en los libros, tesis, compilaciones, revistas, diccionarios, anuarios, etc.

Por último mencionaremos un tipo de investigación muy importante llamado el estudio de caso, el cuál se usará en esta investigación.

La importancia del estudio de caso

El estudio de caso nos permite conocer, con mayor profundidad, un problema que no estaba suficientemente investigado. Además permite entender el problema en estudio dentro de su entorno, es decir, trata de entender el problema de manera integral, al estudiar en profundidad las relaciones y conductas de las personas dentro de las organizaciones.

El estudio de caso involucra y se apoya en diversos tipos o métodos de investigación, así como también en diversas técnicas de recolección de datos. De esta manera el estudio de caso, al permitir familiarizarnos más con un problema poco conocido. Se considera un tipo de estudio exploratorio.

Una vez recogidos los datos a través de algunas de las técnicas mencionadas anteriormente debemos analizarlos con el propósito de obtener información de ellos, para, posteriormente, obtener conocimiento.

4. Análisis de datos

El análisis de datos es una parte muy importante dentro de la metodología de investigación.

En términos generales nos permite la clasificación e interpretación de los datos que se obtuvieron en la recolección de acuerdo al método de investigación utilizado.

A lo anterior podemos agregar algo no menos importante es que durante el mismo proceso de recolección, entrega una guía al investigador al determinar líneas comunes entre datos e identificar temas que van emergiendo en terreno. Esto permite desarrollar conceptos y proposiciones posteriormente.

Recopilados los datos, debemos codificarlos para su posterior clasificación, además podremos realizar una comprensión más fina del tema en estudio.

Por último el investigador tiene que reconocer que la interpretación realizada depende del contexto en el que se trabajó para recolectar los datos, por lo tanto deberá relativizar sus hallazgos.

Por último y no menos importante es el papel que cumple el marco teórico en el análisis de los datos. El marco teórico entregará la pauta a partir de la cuál compararemos nuestra evidencia empírica encontrada. En síntesis, será nuestro marco de referencia para contrastar nuestros descubrimientos.

Lo anterior será de gran ayuda para construir el estudio de caso a partir del análisis de la información entregada en las entrevistas.

Concluida la primera parte relacionada con algunas definiciones y precisiones acerca de los métodos de investigación, técnicas de recolección y el análisis de los datos. A continuación presentaremos el problema de esta investigación y los objetivos generales y específicos de la misma.

Parte II Problema y Objetivo de Investigación

1. Descripción del problema y objetivos

1.1 Problema de la Investigación

El problema general del estudio es conocer acerca de experiencias en emprendimiento y creación de negocios.

Otro problema general, aunque más específico, es establecer la relación que existe entre la inmigración peruana en Chile y el emprendimiento en el sector gastronómico.

Identificados los problemas del estudio, a continuación estableceremos los objetivos generales y específicos.

1.2 Objetivos de la Investigación

Nuestro objetivo general será tratar de conocer casos exitosos de emprendimientos peruanos en Chile, específicamente en el sector gastronómico.

Dentro de este objetivo general hemos identificado algunos objetivos específicos tales como:

- Determinar qué características presenta el individuo que da origen al negocio
- Cómo es el negocio
- Cómo lo desarrolla
- Cómo es la gestión

Otro objetivo general, aunque más específico, es el establecer qué tipo de relación existe entre la inmigración peruana en Chile y el emprendimiento gastronómico.

Parte III. Diseño de la Investigación

1. Método de Investigación

El tipo de investigación realizado es un estudio exploratorio de casos cualitativos. De esta manera podremos obtener información detallada y poder conocer los procesos ocurridos dentro de una organización en sus aspectos subjetivos.

La razón más importante por la que se eligió el estudio exploratorio de casos cualitativo se debe a que es una muy buena manera de conocer, en profundidad, cómo se lleva a cabo el negocio.

Para determinar qué restaurante se iba a investigar obtuve la colaboración del Señor Marco Núñez-Melgar Maguiña, cónsul general del Perú en Santiago de Chile, quién me facilitó un listado de restaurantes peruanos establecidos hasta el momento¹⁷. Además me contactó con el dueño del restaurante Barandiam, el señor Marcos Barandiam. Este empresario es un caso ejemplar de éxito en el sector.

En esta oportunidad el estudio de caso se limitó a un restaurante, pero queda abierta la posibilidad que en un posterior momento se continúe con otros más, para efectos de comparación entre ellos, enriqueciendo el conocimiento en el tema de estudio.

2. Fuentes de Datos

Las técnicas usadas para la obtención de datos fueron tres y fueron consideradas de acuerdo a su importancia en este estudio de investigación.

a) Entrevista en profundidad.¹⁸

Se realizó la entrevista en profundidad al dueño del restaurante o emprendedor para tener una visión general de la empresa. También se entrevistó al administrador, al cocinero principal, al mozo de mayor antigüedad y a un par de clientes, uno habitual y uno no habitual.

Gracias a éstas entrevistas pude obtener información que no siempre está disponible. También pude obtener impresiones y puntos de vista de mis interlocutores que surgieron de manera espontánea sobre el funcionamiento del restaurante, percepciones personales y otros aspectos interesantes.

¹⁷ Véase Anexo 1

¹⁸ Véase Anexo 2

b) Fuentes secundarias:

Se ha obtenido información a partir de libros y revistas entregados por el consulado del Perú en Santiago, desde las bibliotecas públicas y universitarias; así como también desde la biblioteca particular del profesor guía.

Algunos artículos y fotografías fueron obtenidas desde la red internet.

c) Observación:

Se usó esta técnica con la finalidad de tener una visión global del negocio, así como una percepción general del mismo.

Esta técnica, a diferencia de la observación participante, no pretende interactuar con el objeto observado, sino sólo percibir el ambiente y las situaciones que sucedan a su alrededor como tales.

Una vez obtenida una visión global, se pretenderá tener una idea del ambiente físico, de los recursos humanos y la parte operativa del restaurante. Específicamente tenemos:

El ambiente físico, tal como la distribución del espacio al interior del local, los tipos de ambientes, la relación comedor-cocina-bar, la vista a la calle, etc.

Los recursos humanos, la relación entre los miembros de la organización y de éstos con los clientes.

Las operaciones, es decir la manera en cómo se realizan las actividades dentro y fuera de la organización y por qué.

3. Procedimiento de Obtención de Datos

Para realizar la entrevista en profundidad, se pidió una cita con el dueño del restaurante a través del Señor Cónsul General del Perú en Santiago.

Las entrevistas en profundidad se llevaron a cabo en tres ocasiones: dos oportunidades con el dueño del restaurante, el señor Marco Barandiarán, y en una oportunidad con algunos de sus trabajadores. Ambas entrevistas se realizaron en ambientes de trabajo.

En la primera visita al restaurante se realizó la entrevista en profundidad al dueño, además se acordó una cita para entrevistar a sus trabajadores y observar los ambientes posteriormente.

En la segunda visita al restaurante se llevó a cabo la entrevista en profundidad a los trabajadores. En esa ocasión se entrevistó al administrador del restaurante, a un garzón, al cocinero jefe, y a dos clientes, uno habitual y el otro no habitual. También se pidió permiso al administrador para poder acceder y observar los ambientes del local en el primer y segundo piso, además de la cocina y la bodega.

Por último durante la tercera visita al restaurante se entrevistó nuevamente al dueño acerca de nuevas dudas surgidas de las dos anteriores reuniones.

Para grabar todas las entrevistas se usó una grabadora portátil.

4. Análisis de datos y presentación de Resultados

En el Capítulo III se presentará el estudio de caso.

En primer lugar se detallará el proceso de recolección de datos.

En segundo lugar se realizará el caso del restaurante, en él, se describirá la historia, el ambiente, la visión y la misión, la estructura organizacional, la descripción y análisis de la empresa. En tercer lugar se describirá el proceso de emprendimiento, empezando con la biografía del emprendedor, las características personales y pensamiento, el proceso de creación del restaurante, la puesta en marcha y la gestión y otros aprendizajes y proyecciones futuras relevantes. En cuarto lugar analizaremos las percepciones del negocio por parte de los trabajadores y clientes.

Por último, se presentarán las conclusiones obtenidas del caso.

El Capítulo IV contiene las conclusiones generales y específicas de esta investigación.

Capítulo III : Estudio de Caso

Introducción

En este capítulo se presenta la información sobre el tema de este seminario inmigración peruana y emprendimiento, de manera concreta nos referiremos al caso de un empresario peruano el señor Marcos Barandiarán y a su empresa de comida gastronómica peruana Restaurantes Barandiarán.

Esta empresa consta de tres locales, basaremos nuestro estudio en el local de la casa matriz.

En primer lugar se describirá el proceso de selección y recolección de datos utilizados para desarrollar este estudio.

En segundo lugar presentaremos la información relevante sobre la empresa, su entorno y sobre el emprendedor.

1. Proceso de recolección de datos

Esta parte tiene como finalidad describir las actividades que se realizaron durante el proceso de elección de la empresa y durante el proceso de selección y recopilación de datos de información.

1.1 Elección de la Empresa

La elección del restaurante se realizó dentro del marco de las inmigraciones de peruanos y emprendimiento, además se utilizó como criterio de elección la experiencia exitosa y la consolidación del negocio.

Para conseguir el contacto con el emprendedor peruano que cumpla con dicho criterio, obtuve la valiosa colaboración del Señor Marco Núñez-Melgar, Cónsul General del Perú en Santiago de Chile, quién me facilitó un listado de los restaurantes peruanos más importantes establecidos en Santiago.

Con esa información y por indagaciones personales, que incluían algunas opiniones en diarios y comentarios y recomendaciones de conocidos, pudimos determinar tres restaurantes que cumplieran con los criterios señalados:

El Restaurante “Alto Perú”, del señor Edilberto Pérez

El Restaurante “Barandiarán”, del señor Marcos Barandiarán.

El Restaurante “El Otro Sitio”, del señor Emilio Peschiera.

De los tres mencionados sólo se escogería uno. En ese sentido y a partir de la tercera semana de Junio se trató de contactar a cada restaurante a través del Consulado del Perú en Santiago.

La entrevista al primer empresario no se pudo llevar a cabo debido a que dicha persona no se encontraba en el país en ese momento y la fecha de su regreso se realizaría recién a comienzos del mes de Julio.

Luego se procedió a contactar al señor Marcos Barandiarán directamente a través del señor Cónsul del Perú.

Gracias a la voluntad y disposición de tiempo de este empresario, fue posible elegir su empresa para el estudio de caso.

Obtenido el compromiso por parte del señor Barandiarán, no fue necesario contactar al empresario del Restaurante el Otro Sitio.

1.2 Recolección de datos

Esta investigación es un estudio exploratorio de casos cualitativos, por lo tanto entre las técnicas de recolección de datos que podemos utilizar, hemos seleccionado las siguientes: la entrevista en profundidad, la observación y las fuentes secundarias.

Restaurantes Barandiarán cuenta con tres locales, los cuales quedan ubicados en diferentes comunas de Santiago. Estos son: el local que está ubicado en Raúl Labbé 13664 en la comuna de Lo Barnechea, el local que está ubicado en Constitución 38, Bellavista, en la comuna de Providencia y por último el local que corresponde a la casa matriz que está ubicado en Manuel Montt 309 –315 en la comuna de Providencia.

Se llevaron a cabo tres visitas, dos de las cuales fueron para entrevistar al empresario, el día miércoles 5 y el día Lunes 10 de Julio respectivamente. Y una para entrevistar a los trabajadores, el día Sábado 8 de Julio. La entrevista a los trabajadores y a los clientes se llevó a cabo en el local de la casa matriz.

Además se mencionará que las entrevistas en profundidad realizadas a todos los integrantes de esta empresa fueron grabadas en audios magnéticos y con el consentimiento anticipado de los mismos.

Los trabajadores entrevistados fueron tres personas, sus nombres y cargos respectivos son:

- El señor Luis Videla, administrador de la casa matriz.
- El señor Alberto Yon, maestro primero de cocina.
- El señor Anibal Camacho, garzón.

Se escogió al señor Luis Videla para que aporte información general acerca de la organización, las operaciones y las relaciones entre las distintas unidades del local.

Por otro lado se escogió al señor Alberto Yon, en su calidad de jefe de la sección cocina, para que aporte información de su unidad en términos de distribución del trabajo, percepción del ambiente laboral y manera de producción de los platos.

Por último se entrevistó al señor Anibal Camacho para que nos entregue detalles sobre el funcionamiento de la sección del comedor, el trato con los clientes y sobre las relaciones entre sus compañeros de trabajo.

Además se entrevistó a dos clientes del restaurante, uno habitual y otro no habitual.

La entrevista realizada a los clientes se hizo con la finalidad de conocer su percepción acerca de la atención que brinda el restaurante.

Algunas pautas, por ejemplo la del cocinero, la del garzón y la de los clientes fueron previamente revisadas y aceptadas por el dueño durante el primer día de entrevista.

Al garzón se le dejó una pauta de entrevista el primer día de mi visita para que la pueda revisar, para que de esta manera tenga más claro lo que se le iba a preguntar, optimizando así su tiempo.

- Entrevista al Emprendedor el día Miércoles 5 de julio de 2006

Ese día se procedió a realizar la entrevista en profundidad y observación de todos los locales a partir de las 20:30 horas y hasta las 24:30 horas.

Debido a que el dueño consideraba que Barandiarán no era sólo un restaurante, sino los tres, él decidió mostrarme todos los restaurantes que tenía.

La duración de la entrevista al emprendedor fue de tres horas y media aproximadamente y se realizó en dos restaurantes: el restaurante ubicado en Manuel Montt (Casa Matriz) en la comuna de Providencia, con una duración aproximada de una hora. Y en otro restaurante ubicado en Bellavista en la misma comuna, con un tiempo aproximado de 2 horas más.

En el local de Manuel Montt se realizó una breve observación de los ambientes y el movimiento en el comedor, así como también en el local de Bellavista.

También se tuvo acceso a observar un tercer Restaurante ubicado en Lo Barnechea. En ese local el dueño, me facilitó algunos documentos de información secundaria sobre su restaurante y me indicó su página web. En ese local se permaneció por un tiempo de aproximadamente 40 minutos.

En este día se le pidió permiso al empresario para poder entrevistar a otras personas del restaurante de Manuel Montt. La cita la fijó el dueño para el martes 11 de julio. Posteriormente, y a petición mía, pudo ser adelantada para el sábado 8 de Julio a partir de las 14:00 horas.

- Entrevista con los trabajadores el día Sábado 8 de julio.

Esta entrevista se realizó a partir de las 14:20 horas y hasta las 16:20 horas. El dueño no se encontraba en el local. Básicamente se preguntó todo lo que se encontraba en las pautas de entrevistas previamente diseñadas para cada uno de los trabajadores.

Debido a la entrevista anterior, se hizo necesario una pauta de entrevista al administrador del restaurante también, esto debido a que esta persona cumplía labores similares a las del dueño, pero con la diferencia que permanecía más tiempo en el local y tenía experiencia, por lo tanto, podría ser un buen informante sobre asuntos operacionales y organizativos más específicos dentro del restaurante.

Los tiempos de entrevista a cada trabajador fueron aproximadamente los siguientes: al administrador (20 minutos), al garzón (10 a 15 minutos), al cocinero principal (40 a 45 minutos) y a dos clientes, uno habitual y otro no habitual (3 a 5 minutos), éstos fueron escogidos por el administrador.

También se procedió a recorrer el local y se visitó la cocina (el dueño me había permitido ir a la cocina sólo cuando terminaran las labores, sin embargo el cocinero me explicó cómo trabajaban en ella), también se visitaron los comedores, en sus diversos ambientes, la bodega y el segundo piso. Todo esto en aproximadamente 15 a 20 minutos.

En el segundo piso se encuentran otros ambientes pertenecientes a un restaurante que se unió al principal hace algunos años. Ese restaurante es especializado en comida china-peruana "Chifa".

Este restaurante se encontraba vacío pues sólo se habilita los fines de semana en la noche, o cuando hay mucha demanda.

Es de notar que el administrador colocaba especial cuidado cuando yo tenía que tratar con los clientes, y procuraba que las entrevistas sean lo más breves posibles, pues estaban en horario de trabajo.

- Segunda entrevista con el emprendedor el día Lunes 10 de julio

El día lunes 10 se contactó telefónicamente al señor Barandiaran para solicitar una segunda y última reunión con él. Dicha reunión pudo ser llevada a cabo durante el mismo día lunes desde las 21:15 horas hasta las 22:45 horas en el local Barandiarán de Bellavista en la Comuna de Providencia.

En esa entrevista se trataron algunos temas que habían quedado inconclusos o no muy claros. Además se hicieron preguntas adicionales sobre otras ideas e inquietudes surgidas a raíz de las declaraciones del mismo dueño y de sus empleados en entrevistas anteriores.

Tanto las entrevistas en profundidad hechas al dueño y a los trabajadores, así como las observaciones realizadas en los locales, fueron hechas en pleno horario de atención al público, durante los días miércoles y sábado.

La excepción fue la entrevista al cocinero, la observación a la cocina y a los ambientes del segundo piso del restaurante matriz, debido que se realizaron cuando la afluencia de público era mínima, durante el sábado por la tarde.

2. Caso Restaurante Barandiarán

Es preciso aclarar que la experiencia de emprendimiento que se está analizado consideró una primera etapa, en dicha etapa el empresario logró crear un restaurante que posteriormente vendió con fines de capitalización de su inversión y para financiar el negocio que tiene ahora.

Lo que vamos a analizar hoy, que es lo central, va a estar referido a los tres restaurantes que posee el empresario bajo el nombre de Restaurantes Barandiarán.

2.1 Historia de la Empresa

La historia de los restaurantes Barandiarán empieza el 21 de diciembre del año 2000, cuando se inaugura el primer restaurante ubicado en la calle Manuel Montt en la comuna de Providencia. Dicho restaurante se encuentra en una casona de madera, de dos pisos, que ha sido reacondicionada.

Inicialmente el restaurante tenía una capacidad para 200 personas, pero gracias a algunos ajustes, hoy puede albergar a más de 480 personas, además, durante los meses de verano, se habilitan otros ambientes para uso de los clientes como el caso del jardín interior con piscina.

Con el tiempo, este restaurante se convertiría en la casa matriz de todos los restaurantes Barandiarán y definiría, con el pasar de los años, el “concepto Barandiarán”, el cual consiste en una integración de lo que es el tipo de servicio, el entorno, el ambiente, la comida y el sabor.

El 8 de mayo de 2001, se inaugura, dentro del local de Manuel Montt, y en el segundo piso, el que sería el primer restaurante de comida peruana-china en Chile, conocido en Perú, como “Chifa”.

Ese restaurante funcionó por separado, hasta que el dueño consideró necesario, debido a las necesidades del público, que ambos restaurantes unieran sus cartas, integrando el servicio.

Según el dueño, Las condiciones económicas y políticas en Chile han permitido que el funcionamiento y el proceso de crecimiento de los restaurantes Barandiarán haya podido llevarse a cabo sin mayores problemas.

Confirmando las tendencias de expansión, se inauguro la primera “sucursal” Barandiarán. El local abrió al público el año 2003, y se convirtió, según su dueño, en el más grande restaurante peruano en Chile y el más grande que existe fuera del Perú. Dicho restaurante se inauguró para atender a las personas que viven en el sector oriente de la capital. Consiste en un local muy completo y moderno, con estacionamiento propio, muy bien decorado y con capacidad para 250 personas. Está ubicado en la calle Raúl Labbé 13664 en la comuna de Lo Barnechea.

Por último, el año 2006, se inaugura en el barrio Bellavista, en la comuna de Providencia, el más céntrico de los restaurantes Barandiarán y el más pequeño de todos. Este incorpora, según su dueño, lo mejor de los dos anteriores

restaurantes en comida, servicio y estilo. Tiene una capacidad para 70 personas.

Según el dueño, se ha escogido la comuna de Providencia otra vez, porque considera que en algunos años más dicha comuna será el nuevo centro de Santiago.

Con respecto a los clientes, el dueño afirma que el mercado objetivo se divide de la siguiente manera, el 85% de los clientes de sus restaurantes son chilenos y el 15 % corresponde a colonias de extranjeros. Además, sólo las ventas del restaurante Barandiarán de Manuel Montt promedian \$2.000.000 de pesos diarios.

Por último, según el dueño, sus restaurantes representan el 4.3% del total de la oferta en su sector, actualmente.

Con respecto a los proveedores de la empresa, el 85% de todos sus insumos que consume el restaurante corresponde a insumos nacionales, mientras que el 15% a productos importados peruanos. La empresa ha ido eliminando intermediarios para así obtener menores costos por insumos, es por ello que este restaurante, hace tres años, cuenta con una importadora que es propiedad del mismo dueño.

Destacamos también que su negocio está logrando economías de escala dado que ha mejorado la eficiencia de su proceso productivo, situación que le ha permitido disminuir los costos unitarios de sus productos debido a que puede distribuir sus costos fijos entre mayor cantidad de platos.

Es importante notar que los restaurantes Barandiarán se han convertido en el más importante comprador de ciertas materias primas en Chile, determinando los precios de las mismas en el mercado. Por ejemplo: el calamar, los ostiones y los langostinos. Esta situación le ha permitido obtener rebajas en costos por cantidad adquirida, obteniendo grandes ventajas en costos frente a su competencia.

Finalmente notaremos que todos los locales donde funcionan los restaurantes son alquilados. Además, el dueño, tiene planeado vender el restaurante de La Dehesa próximamente para dedicarse a potenciar los otros dos restaurantes que posee o inaugurar otro probablemente en el mes de Setiembre en la comuna de Providencia.

La empresa obtiene al personal que emplea utilizando redes de contactos formadas entre sus mismos trabajadores. Si necesita a alguien para trabajar en la cocina, por ejemplo, habla con una persona que trabaje en la cocina para que él le consiga uno, luego se reúnen a los candidatos para que puedan ser entrevistados y seleccionados por el dueño para el cargo que se necesita.

2.2 El Medio Ambiente

A continuación analizamos el ambiente en el cual se encuentran los restaurantes peruanos, información que obtenemos gracias a los comentarios del emprendedor.

A comienzos de la década de los 90, Chile, empieza a experimentar un proceso de cambio, tanto político, social y económico, que llama la atención de muchos inmigrantes, entre ellos, los peruanos.

Estos inmigrantes, afectados por la crisis económica que atravesaba el Perú en esos momentos, decidieron venir a Chile atraídos por una mayor estabilidad laboral, económica y social. Entre estas personas, también llegaron algunos que tenían planeado hacer empresa.

Lentamente, y a medida que la población peruana inmigrante aumentaba, se hizo necesario el expendio de comida peruana para satisfacer a parte de esa población. Además, es necesario destacar también que posteriormente, en los años de 1997 a 1998, se produjo lo que se llamó la “crisis asiática”, cuyos efectos, según el entrevistado, determinaron que muchos restaurantes establecidos quebraran o sencillamente cerraran. Y por último, el aumento de la demanda por este nuevo tipo de gastronomía se manifestó por parte del público local, conforme se hacía más conocida.

Todos estos factores determinaron la creación de los primeros restaurantes peruanos y posteriormente su crecimiento sostenido durante el transcurso de los años.

Para tener una idea, en 1999, existían en Santiago 17 restaurantes peruanos, el 2003 habían 40 y ahora , en Julio del 2006, existen 70.

Desde el punto de vista de la competencia entre restaurantes peruanos, se puede decir que ésta es baja, debido, principalmente a que la demanda de comida gastronómica en Santiago se encuentra en plena expansión. Es por ello que la cantidad de restaurantes peruanos ha experimentado una fuerte alza hasta ahora.

Según estimaciones del señor Barandiarán, sus ventas totales han aumentado en un promedio de 20% anual. Y dentro de su empresa ya tiene cuatro ex – empleados que han colocado sus propios restaurantes.

Con respecto a la entrada de competidores potenciales a la industria gastronómica peruana, podemos considerar que el riesgo es alto, debido que las barreras a la entrada son bajas aún, pues todavía es un sector en expansión y el mercado se encuentra recién en un proceso de conocimiento del producto. Por lo tanto la lealtad a la marca, la ventaja de costos absolutos y las economías de escala de los restaurantes ya establecidos, todavía no son determinantes para disminuir la entrada de nuevos competidores.

Con respecto a la rivalidad de otras industrias relacionadas.

Además de la competencia por una buena ubicación en donde establecer el negocio, podemos notar que los demás tipos de gastronomía (japonesa, italiana, etc) pueden competir con la comida peruana en términos de que satisfacen una misma necesidad, y por lo tanto pueden quitarle participación a los restaurantes peruanos en el mercado general de la gastronomía. Según el señor Barandiarán todos los tipos de gastronomías en Chile han crecido, pero la peruana ha crecido, en promedio, mucho más. En relación a lo anterior, el emprendedor comenta que hace algunos años existió un boom de comida japonesa “suchi” que hizo parecer que la competencia iba a aumentar, pero se trató sólo de una moda pasajera, pues de casi 150 restaurantes que abrieron, sólo permanecen hasta hoy entre 10 y 15.

Para explicar la importancia de los proveedores, en esta industria, nos extenderemos un poco más, debido a que el poder de negociación de los proveedores, en este caso, dependerá del tipo de insumos que los restaurantes requieran.

En la gastronomía peruana establecida en Santiago se requieren varios tipos de insumos, entre ellos podemos distinguir dos grandes grupos, los insumos nacionales, y los productos importados (específicamente desde Perú).

Cuando nos refiramos a los productos o insumos nacionales, distinguiremos los productos perecibles y los no perecibles.

En el mercado existen muchas marcas de productos no perecibles, de las cuales los compradores (los restaurantes) pueden escoger, por lo tanto, los proveedores de dichas marcas tendrán un bajo poder de negociación.

Con respecto a los proveedores nacionales de productos perecibles, es decir, commodities o productos primarios, claramente tienen bajo poder de negociación frente a sus compradores, debido al fácil acceso y la variada oferta que existe por esos productos.

Por lo tanto cuando se trata de los proveedores nacionales, tenemos que su poder de negociación es bajo.

Para la preparación de la comida peruana, como se mencionaba, se necesitan insumos específicos que no se encuentran en Chile, ya sean éstos perecibles o no perecibles. Tales insumos son: el ají amarillo, aji-no-moto, la yuca, el rocoto, el palillo, maíz para tostar, entre otros.

En Santiago, existe una cantidad relativamente pequeña de importadores que comercializan estos insumos. Esta situación unida a la experiencia y al conocimiento que tienen del mercado, les ha permitido, ser competitivos al reducir sustancialmente sus costos de importación y hacerse muy necesarios entre sus clientes.

Con respecto al ambiente del negocio, en términos legales, no existen ninguna diferencia o distinción, en lo que se refiere a los trámites o pagos que impuestos internos, las municipalidades u otras entidades públicas, exigen para el permiso y el posterior funcionamiento del restaurante, salvo, que si se trata de trabajadores inmigrantes, deben tener su pasaporte al día y su contrato de trabajo.

Con respecto al sector financiero, se tiene la misma tendencia que se señalaba en nuestro marco teórico, es decir, el financiamiento de la etapa de inversión inicial y la puesta en marcha, se realiza generalmente con capital propio de los dueños. Luego, cuando el negocio ya está bien establecido, en promedio tres años, empiezan a llegar ofertas de crédito por parte de las entidades financieras.

Este sector requiere de tecnologías de producción específicas para su funcionamiento que tienen que ver con el servicio al cliente y la manera de preparación de los platos de comida, como distinguimos a continuación:

El servicio al cliente debe ser personalizado con conocimiento de los ingredientes que se especifican en la carta, además en el lugar, debe haber un ambiente propio de la cultura peruana, ya sean cuadros, cerámicas y música criolla peruana.

Por otro lado con respecto al plato de comida, éste será la mezcla de ingredientes autóctonos especiales con una preparación especial, en base al conocimiento y experiencia del cocinero peruano y todo eso, debe darse en poco tiempo.

El ambiente laboral en el sector tiene la particularidad de contratar mayormente ciudadanos peruanos inmigrantes, esto seguramente por un asunto cultural y por destacar lo original de la comida y el servicio.

La contratación de mayor personal peruano, es más importante en lo que se refiere a la cocina, pues el servicio prestado por los garzones en el comedor también lo realizan chilenos.

2.3 Visión y Misión del Restaurante

De acuerdo a lo entendido al empresario podemos señalar que la misión de su empresa es:

La entrega al cliente de un excelente servicio gastronómico en cuanto a calidad y cantidad, de manera personalizada y con la receta original peruana. Todo esto dentro de un ambiente que resalta la cultura del Perú.

Cómo se puede notar, la empresa pone énfasis en la naturaleza original de sus platos, y en la atención distintiva al cliente en un ambiente de peruanidad, de esta forma, la misión explicaría lo que es el concepto Barandiarán.

Según el dueño dicho concepto entrega una idea que distingue el tipo de servicio, el ambiente, la comida, el sabor y la sazón que ellos quieren entregar a sus clientes.

En términos más específicos, el concepto Barandiarán consiste en entregar al cliente el mismo tipo de comida que él recibió en la casa de sus abuelos cuando él era pequeño, es decir, la típica comida peruana casera, agregándoles además ciertos rasgos de su personalidad, tales como su alegría y energía así como también sus preferencias por la cultura de su lugar natal que es Lambayeque y por el mar.

2.4 Organigrama de la Empresa

La empresa consiste en tres restaurantes, uno de ellos es la matriz y los otros dos son las sucursales. Los tres restaurantes están a cargo de la gerencia general, compuesta por el dueño, el señor Marcos Barandiarán, y por su esposa la señora Olga Sepúlveda.

Cada local tiene la misma estructura organizativa, es decir, cuenta con una unidad de administración quien tiene a su cargo y se coordina con las unidades de cocina y comedor. Cada uno de estos departamentos tiene un jefe a cargo. La excepción a éste ordenamiento es la matriz, la cual cuenta además con una unidad de cocina china-peruana, una unidad de bodega y una de distribución y la unidad de contabilidad.¹⁹ El número de trabajadores en la matriz es mayor al de las sucursales.

El número de trabajadores en promedio en los días de semana en la casa matriz asciende a 31 personas aproximadamente y, puede aumentar hasta 39 personas durante los fines de semana, debido a la contratación de 6 garzones part-time y 2 personas para la cocina chino-peruana. En el caso de las sucursales el número de trabajadores que tienen en cada departamento, disminuye en una persona con respecto a la matriz. Además el personal, generalmente los que no son del departamento de cocina, pueden rotar entre los distintos restaurantes, para efectos de aprendizaje, obtener más ingresos o sencillamente para cubrir a alguien que ha faltado. Es de notar que entre los administradores de los restaurantes existe intercambio de experiencias y conocimiento para resolver las dudas o problemas.

¹⁹ Ver organigrama general de la empresa

ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA

De acuerdo al organigrama de la matriz de la empresa el número de personal por unidad es:

Presidencia del directorio:	1
Gerencia General	: 1
Administración	: 1
Caja	: 1
Contabilidad	: 1
Comedor	: 10
Cocina criolla	: 11
Cocina china-peruana	: 2
Bodega y distribución	: 5
Garzones Part-time	: 6

	39 personas

En las sucursales el número de personas que hay en la unidad de cocina y comedor disminuye en una persona.

2.5 Descripción y Análisis de la Empresa

A continuación nos encargaremos de describir cada uno de los cargos existentes dentro de la empresa Barandiarán

Para el caso específico de estudio en esta tesis, nos hemos concentrado en la organización de la casa matriz pues es el local más completo y de mayor movimiento entre todos los restaurantes Barandiarán.²⁰

El orden que seguiremos en el análisis corresponderá al que hemos considerado en el marco teórico, es decir de acuerdo a la clasificación que considera Mintzberg: el centro operativo, las unidades técnicas, las unidades de apoyo, la cúspide estratégica y la línea media.

El centro operativo

El centro operativo en este restaurante lo conforma la unidad de comedor y cocina, puesto que ambos, son importantes dentro de las labores de producción de la empresa, en términos de servicio al cliente y producción del plato de comida.

- La unidad del comedor.

²⁰ Ver organigrama general de la empresa

La unidad de comedor está a cargo del maitre, él esta a cargo de todos los garzones y del barman, es el responsable que se entregue una buena atención a los clientes y de la buena presencia de los ambientes. En esta unidad trabajan 11 personas.

Para lograr lo anterior el maitre debe cuidar por la presentación de las mesas y de su mantenimiento. Es el responsable de mantener el stock adecuado de mercaderías y de coordinar con los demás jefes de unidad o con el administrador a fin de superar los imprevistos, ya sea con los clientes o con el personal a su cargo, todo ello con el objetivo de brindar una mejor y rápida atención.

El maitre asigna, semanalmente, a algún garzón para que se haga cargo de cierta actividad en el comedor, pudiendo ser: el aseo, la disposición de ciertos productos (mantequilla, té, café, etc), el montaje de las mesas (mantel, servilletas, cubiertos, floreros) y el repaso de copería (buena presentación de la vajilla y copas).

Los garzones deben trabajar en dos turnos diariamente, en el almuerzo y la cena, durante todos los días de la semana aunque disponen de un día de descanso.

En este restaurante existen ocho ambientes y a cada garzón le corresponde atender un ambiente, que está constituida por cuatro mesas. Los garzones se organizan diariamente, entre ellos, para determinar el ambiente que les corresponde atender. Esto se realiza de manera rotatoria.

Además si algún garzón no ha asistido, sus mesas las cubren los demás.

Los garzones son los encargados de anotar y llevar “la comanda”, es decir el pedido de sus clientes, a la cocina y al barman y, luego regresar con el plato o trago hasta los clientes en un tiempo prudencial, haciéndose cargo de ellos hasta que se retiren del restaurante.

El barman se encarga de servir los tragos y bebidas de acuerdo a los pedidos de los clientes, además es el encargado de hacer los pedidos directamente desde los proveedores, dado que no tiene relación con la unidad de bodega. Por lo tanto debe mantener siempre un adecuado stock de licores, vinos y bebidas.

- La unidad de cocina.²¹

La unidad de cocina²² se constituye como la más importante dentro de esta organización, puesto que es desde él que se producen todos los pedidos a los clientes. Según el dueño del restaurante, representa el “corazón” de la empresa pues es la “fábrica”.

²¹ Ver organigrama de la cocina.

²² Para los alcances de este estudio, nos referiremos a la cocina de comida criolla y no a la cocina china-peruana, puesto que aquella es la más importante, grande y con mayor frecuencia de funcionamiento.

HOJA ORGANIGRAMA COCINA

La unidad de cocina está conformado por una jefatura con una unidad de apoyo y cinco sub-unidades, entre los cuales se encuentran: la sub-unidad de calientes, la sub-unidad de frío, la sub-unidad de repostería, la sub-unidad de habilitación de mercadería y la sub-unidad de copería. En total trabajan en la cocina 11 personas.

La jefatura de cocina está a cargo del maestro primero, él es el encargado de cumplir con la elaboración de los pedidos de comida que los garzones traen en la “comanda”. El se encarga de ordenar y coordinar a quienes corresponda para el cumplimiento de dichos pedidos con la calidad y cantidad adecuada (evitando desperdicio de insumos) y en un tiempo prudente.

El jefe de cocina además, es el encargado de elaborar todas las salsas que se usan en los platos de la carta. Se encarga también de “sartenear” (sacar los pedidos a tiempo), de acuerdo a los criterios del chef del restaurante, en este caso el dueño, quien le deja una pauta para ello.

El jefe de cocina coordina con la unidad de bodega para la entrega diaria, a través de una requisición diaria de todos los alimentos perecibles o no perecibles que necesitará para el día siguiente. Controlando la cantidad y calidad de los insumos recibidos.

Además se encarga de probar la sazón y el sabor de los platos que están siendo elaborados por otras sub-unidades dentro de la cocina.

El segundo maestro apoya al jefe a “sartenear” y se encarga de limpiar las máquinas, alinear las verduras y cocer el cordero.

Con respecto a las labores de la sub-unidad de calientes, ésta se encarga de la elaboración de los platos que requieren ser servidos en esas condiciones, y en general la conforman la mayoría de los platos de fondo.

La sub-unidad de fríos se encarga de elaborar los platos que son entradas y en general son a base de pescado. Está conformada por dos personas.

La sub-unidad de repostería, tiene a cargo todo lo que tiene que ver con los postres. Está conformada por una persona.

La sub-unidad de habilitación de mercaderías, se encarga de entregar a las demás unidades y a los maestros de cocina, los insumos listos para ser utilizados, es decir, se encarga de deshuesar, pelar, cortar, etc. Está conformada por dos personas.

La sub-unidad de copería, está ubicado en una pieza contigua a la cocina, es la encargada de limpiar toda la vajilla, cubiertos y utensilios utilizados por las demás sub-unidades dentro de la cocina y por los que son utilizados en la unidad de comedor. Está conformado por dos personas

Es importante mencionar que el jefe de cocina no es Chef, por lo tanto el que indica la pauta o la guía de las recetas de la carta es el dueño, pues es Chef.

Por último, la unidad de cocina, físicamente, es un espacio relativamente pequeño donde trabajan 11 personas. La cocina está separada del comedor por unos 10 a 15 metros, y tiene a la unidad de bodega a su costado. Además, dispone de dos espacios en sus paredes, en uno de ellos los garzones pasan sus pedidos y en el otro los coperos se comunican con la cocina.

- La unidad de bodega.

La unidad de bodega, es la encargada de comprar y almacenar todos los productos alimenticios, perecibles o no, que se requieren para el normal funcionamiento del proceso productivo del negocio. En esta unidad trabajan dos personas. En su función de comprador, el jefe de bodega debe determinar cuál es el mejor lugar para comprar sus insumos, en términos de calidad, cantidad y precio. En su función de almacenero, el jefe debe preocuparse del mantenimiento de la calidad de los insumos.

Bodega trabaja estrechamente con la unidad de distribución.

- La unidad de distribución.

La unidad de distribución se encarga de distribuir los insumos alimenticios a las unidades de cocina de cada restaurante, debido a que éstas son las que realizan los pedidos de insumos, a través de las requisiciones diarias.

En su función de distribuir, el jefe encargado debe supervisar que el envío sea el correcto y en el momento oportuno.

Linea Media

En esta organización la línea media la conformaría la administración del restaurante, junto con cada jefe de los departamentos de comedor, cocina y bodega, además del contador de la empresa.

El administrador se encarga de mantener el orden en todo lo que se refiera a las operaciones del restaurante dentro de sus distintos departamentos (apertura y cierre diario del establecimiento, control de asistencia y horarios del personal, seguridad, mantenimiento y reparaciones, así como las relaciones públicas).

Se encarga del pago a proveedores, compra de mercaderías (a través de pedidos telefónicos y no de órdenes de compra) y su revisión, así como también de solucionar imprevistos en cualquier parte de la organización. Lleva también las cuentas diarias de ingresos y egresos de dinero, junto con el cajero, e informa de ella a la gerencia. Se encarga de la teneduría contable del libro de ventas, contactándose con el contador cada 15 días para su revisión y control.

Notaremos que cuando se encuentra el dueño de la empresa en el restaurante, situación que ocurre por lo menos una vez al día, éste pasa a cumplir las funciones del administrador, y aquél cumple funciones de asistente de administración.

La unidad de contabilidad realiza una función de apoyo a la unidad de administración y a la gerencia de la empresa. En esta unidad trabaja una persona.

El administrador se encarga de revisar los libros contables de ingresos y egresos, también calcula y paga los impuestos y cotizaciones de los empleados, esta labor la realiza cada quince días.

Como observación, el administrador, aunque dispone de una oficina en el segundo piso, trata de ubicarse en una esquina del bar, a un lado de la caja y del teléfono, lugar desde donde puede observar el movimiento constante de las operaciones en el comedor y puede ser fácilmente ubicado por los trabajadores.

El cajero se encarga de la caja y de contestar el teléfono, además, debido a que es de confianza, reemplaza al administrador en ciertas funciones mientras él no se encuentra; es decir, podría pagar a los proveedores o hacer los pedidos de insumos y encargarse de las relaciones públicas. En la casa matriz, la unidad del cajero se llama secretaría.

Con respecto a los jefes de los departamentos de comedor, cocina y bodega, que también conforman la línea media de esta empresa, sus funciones fueron explicadas cuando se abordaron las funciones de los centros operativos.

Cúspide Estratégica

En esta empresa existe una Gerencia, la cual está conformada por el dueño de la empresa, el señor Marcos Barandiarán y la esposa del dueño, la señora Olga Sepúlveda. Ellos conforman la parte supervisora y ejecutiva de la empresa, en especial el señor Barandiarán.

En este tipo de negocio, el dueño realiza labores de supervisión de calidad del servicio y de la comida entregada al cliente, en visitas diarias que realiza a sus locales. Para realizar estas actividades, cuenta con el apoyo del administrador y/o de los jefes de cada unidad, con el objetivo de cumplir con la misión del negocio, es decir con el concepto Barandiarán.

También se encarga del control del personal, cumpliendo él mismo las funciones de gerente de recursos humanos y la de líder, dado que se presenta a sus trabajadores como ejemplo a seguir, También se encarga de las relaciones públicas entre el restaurante y el entorno a través de las actividades que realiza, ya sea en la radio o la televisión, y los eventos culturales que promueve en sus mismos restaurantes (promoción de música criolla, muestras de pinturas, etc). De esta manera, según dice, trata de “vender” su marca.

No es menor su labor ante los proveedores, al tratar de conseguir para el restaurante permanentes flujos de insumos de buena calidad y a buen precio.

En su labor de Chef, el dueño se encarga de dirigir y supervisar la sazón y el gusto que deben tener sus platos en la carta para no alterar la calidad de los mismos para ello trata de encontrar una buena ubicación en una calle específica o proyectarse en nuevos restaurantes Barandiarán que entreguen fusiones distintas de comida.

El señor Barandiarán entrega en su restaurante un servicio gastronómico que trata de diferenciar estratégicamente a través del concepto Barandiarán, de esta manera y relacionándolo con ciertas características de su personalidad, tales como su energía y alegría, trata de entregarle valor a su marca.

Por lo tanto, como primera etapa de su “proyección estratégica”, lo que ha realizado el dueño es tratar de lograr un buen posicionamiento de la marca “Barandiarán” en el mercado local. Esa situación le ha permitido tener una clientela fiel y creciente en sus restaurantes, por lo que ha obtenido mayores ingresos por ventas.

Luego y como segunda etapa de su proyección estratégica, una vez obtenido el posicionamiento, y asegurado un flujo constante de ingreso, ha proseguido ha expandir su negocio a través de su marca, ya sea en el mismo mercado o en otros similares.

Ejemplo de ello es que el dueño cuenta con insumos de restaurantes marca Barandiarán, tiene un proyecto de fabricación de cerveza tradicional con la marca Barandiarán y la apertura de restaurantes de comida Italo-peruana, japonesa-peruana, francesa-peruana, todos con la marca Barandiarán y todos estos en Chile.

Por último, el dueño espera realizar franquicias internacionales con su marca como estrategia de crecimiento a nivel internacional, pues según él su sueño es tener restaurantes Barandiarán por todo el mundo.

Concluiremos con algunas observaciones importantes, podemos decir que todos las unidades dentro de del restaurante, funcionan como un todo, como una red, no existen normas rígidas que separen a los individuos en esta organización o que impidan, si así se determina, realizar alguna vez, funciones para las cuales no han sido contratados. Por ejemplo puede que el administrador haya tenido que realizar labores de seguridad, o de mantenimiento con la ayuda de algún cocinero.

También se da el caso, a veces que el maestro primero de la cocina criolla ha tenido que ayudar al cocinero del “Chifa” en el segundo piso. Sobre todo los fines de semana cuando hay mayor movimiento.

La función del barman es más específica, por lo tanto, es más independiente que la de los garzones.

En los ambientes del comedor el trato entre los trabajadores es más formal y distante, en cambio en las demás unidades, sea cocina, o bodega, el trato es más informal y directo.

Una de las situaciones relevantes que caracterizan a los restaurantes Barandiarán es su ambiente interno. En ellos se puede encontrar una gran cantidad de cuadros con motivos peruanos.

Para el dueño las funciones claves dentro de su restaurante tienen que ver con la producción de la cocina, la eficiencia de servicio del maitre, el adecuado stock de bebidas, vinos y licores del barman, el stock completo, tanto de alimentos perecibles o no perecibles, que exista en la bodega y la colaboración del administrador en todo.

Concluyendo esta descripción y análisis, podemos destacar que esta empresa tiene las características que poseen las empresas de estructura simple, esto es

porque las partes más importantes de la organización se encuentran en el centro operativo (comedor y cocina) y en la cúspide estratégica (el dueño). Además las funciones entre los trabajadores todavía no están claramente diferenciadas y porque aún existe cierta informalidad de trato en la cadena de mando de la empresa.

3. Emprendimiento

En esta parte mencionaremos los datos biográficos del emprendedor y su experiencia, resaltaremos sus características personales y sus motivaciones. También, conoceremos sus ideas y sus expectativas personales.

Luego describiremos y analizaremos el proceso de emprendimiento que ha realizado centrado en las decisiones que ha tomado el emprendedor, es decir, la manera en cómo ha ido influyendo en la estructura de su organización, en su dirección, en sus relaciones humanas y públicas a medida que su negocio ha ido creciendo. En síntesis, cómo ha ido desarrollando su negocio de acuerdo su propia perspectiva y personalidad.

3.1 Biografía del Emprendedor

El señor Barandiarán, es peruano, tiene 44 años y proviene de Lima. Además es casado con chilena, tiene hijos y vive en la comuna de Providencia. En la actualidad posee tres restaurantes de comida criolla peruana, uno de comida chino-peruana y uno de comida mexicana. Además de poseer, en Chile, diversas inversiones en bienes raíces.

En el Perú, el señor Barandiarán, aprendió a cocinar desde muy joven dentro de su familia, gracias a sus abuelos. Su padre era vendedor profesional. Después de salir de la escuela estudió un curso básico de ventas y mercadotecnia y otro curso para marineros de cubierta. Con respecto a su experiencia laboral, trabajó dos años, como marino mercante, además, llegó a tener tres empresas: dos sangucherías y una importadora de calzado, en la cual él era el representante exclusivo. Todos esos negocios tuvieron que cerrarse debido a la mala situación económica en el Perú.

El señor Barandiarán llegó a Santiago el 31 de Julio de 1992 para buscar trabajo, esto motivado por la mala situación económica y política en la que se encontraba el Perú en esos momentos. Y, por otro lado, motivado por, la buena situación que tenía Chile debido a que se encontraba en pleno retorno a la democracia, la economía se encontraba saneada y porque era un país en el que se hablaba el mismo idioma que en Perú, por lo mismo, existían varias posibilidades de proyectar su vocación de cocinero.

Cuando llega se encuentra en la situación que no le pagaban lo que él quería ganar, por lo tanto, mientras trabajaba, empezó a estudiar en Inacap durante los sábados para poder titularse de Chef, lográndolo 4 años después.

De esta forma tuvo la posibilidad de encontrar un mejor trabajo y cobrar más dinero por sus servicios, ayudando de esta manera a su familia, pues ya se encontraba casado y con hijos.

Los trabajos que realizó cuando llegó a Santiago se han realizado en diversos lugares, primero como cocinero en la Embajada del Perú, luego como cocinero en el restaurante peruano Cocoa y después en el restaurante Flor de la Canela. Por último decidió, por motivos económicos, dejar el trabajo y conseguir la manera de ganar más dinero con su propio restaurante.

En el año 1999 decide colocar un restaurante con poco capital y lo logra. Ese mismo año y debido a que necesitaba dinero para hacerlo funcionar, debe venderle la mitad a un socio, recuperando todo lo invertido. Al año y medio, decide vender la otra mitad y con el dinero ganado coloca su primer restaurante llamado Barandiarán, siendo éste, el primero de los tres restaurantes que posee hoy en día.²³

El señor Barandiarán realizó el primer programa de comida en la televisión chilena, se llamó la hora de Barandiarán. Además ha escrito su primer libro de recetas llamado Barandiarán. En estos momentos tiene su primer programa de música peruana en la F.M. llamado, La Hora de Barandiarán, que transmite todos los sábados en radio Sintonía. Además ha sido reconocido como peruanista, puesto que se encarga de difundir mucho el Perú a través de la gastronomía, la pintura, la música, y las danzas y cerámicas. Por su labor realizada, ha sido considerado el inmigrante peruano más exitoso de la década pasada, y ha sido recibido en la moneda en la administración del presidente Ricardo Lagos (año 2002).

En estos momentos se encuentra evaluando un proyecto de un próximo restaurante italo-peruano que puede ser abierto en setiembre de este año.

3.2 Características personales y pensamiento²⁴

Don Marco Barandiarán es una persona inquieta, ocupada y muy sociable, además le gusta estar en sus negocios y conversar de vez en cuando con sus clientes, con algunos de ellos mantiene una muy buena amistad, se define como una persona predestinada para que le vaya bien en la vida.

El emprendedor cree que parte de su éxito ha sido debido a su experiencia (siete años en sus negocios) y el conocimiento gastronómico que tiene. Además el aporte a sus conocimientos por sus estudios en marketing y mercadotecnia y su experiencia como marino mercante. Aunque, reconoce que fue gracias a la madurez que pudo poner todo en la práctica y darse cuenta que todo era *muy fácil*.

²³ Véase historia de la empresa

²⁴ Las palabras en cursiva son expresiones textuales dichas por el emprendedor durante la entrevista.

Para él las condiciones de éxito, son el trabajo, el sacrificio, los deseos de superación, las metas cortas para poderlas cumplir *no realizar castillos en el aire*, Además menciona que el contacto con los demás empresarios peruanos del sector gastronómico, es superficial solamente.

El se define como una persona feliz que *entrega* energía, trata de *entregar* la esencia de la comida de casa, que lo *energizó* cuando era niño.

Para él sus metas y proyectos son cosas que van mucho más allá de lo que ha hecho, además dice que no tiene una visión sino que muchas visiones pero uno debe saber elegir cuál.

Su sueño es dejar negocios por todo el mundo, la idea es tener el sector gastronómico, música, cultura y gastronomía. A él le gusta proyectarse, y dice:

No hay hombre que se crea tal si no tiene metas. Cuando él crea algo, piensa en que va a trascender en el tiempo. Sus hijos van a atender a los hijos de sus clientes. Según el dueño, cuatro de sus ex-empleados ya han establecido sus propios restaurantes peruanos y eso es un orgullo para él.

El motiva a su personal diciendo que si trabajan bien en su cargo, pueden llegar a ser lo que él ha sido. Para él los garzones son *la extensión de su persona*, y por lo tanto debe transmitirles bien su visión. El indica que para enseñar a sus empleados se debe estar en buen equilibrio y convencido de lo que se va a decir, debe ser el ejemplo.

Para él su mujer es determinante, *ella es la parte dura*, ella es la *cara fuerte* de la Gerencia. Ella le entrega motivación y es su *cable a tierra*, pues le hace analizar bien las cosas antes de llevar a cabo los proyectos.

El es impulsivo, ella no, él tiene *visión de negocio*, ella es más *aterrizada*. Los dos han trabajado juntos desde que abrieron su primer restaurante.

Don Marco ha aprendido que en Chile para tener éxito hay que venir y ser chileno, uno debe insertarse en la comunidad chilena, no que Chile se adapte a uno. El se considera empresario chileno de nacionalidad peruana, *no es sólo venir y colocar capital, sino que también conocer a la gente*. Además indica que lleva 7 años de estudio de la idiosincrasia, pues *para venderle a un chileno debe pensar en chileno*, es decir, que les gusta, qué no les gusta, cómo actúan, cómo razonan.

De acuerdo al análisis de las declaraciones del emprendedor y a la observación que se ha realizado, vamos a identificar en la conducta del emprendedor algunos de los rasgos encontrados en las denominadas seis zonas o temas de comportamiento,²⁵ desarrollados por varios autores y que se presentan a continuación:

Este emprendedor es destacado en la **zona de compromiso y determinación**, debido a su decisión de abrir el negocio y mantenerlo a pesar de todo, involucrando altas cuotas de sacrificio y trabajo. Otra zona identificada es la

²⁵ Véase emprendedor en el marco teórico de esta tesis.

zona de obsesión por la oportunidad, debido a su preocupación constante de los gustos y preferencias de los clientes, su atención personalizada, además este empresario se considera pionero en muchas cosas, según dice, él *abre la calle después llegan los demás*, él *impone el estilo primero*. Al mismo nivel que las anteriores, se ubicará la **zona motivación para sobresalir**, por su orientación a metas altas, y por su auto imposición de metas y sus deseos constantes de superación personal, como el sentimiento expresado de que: *todo lo que ha logrado lo ha hecho sólo, sin socios y sin la necesidad de financiamiento bancario*.

También se ubicará al emprendedor, en la **zona de creatividad, autonomía y habilidad para adaptarse**, dado que tiene mente abierta, no teme al fracaso y posee la habilidad para aprender rápido, esta zona estará relacionada de cierta manera con las dos anteriores.

Luego, el hecho de que a esta persona lo motive una visión, tenga experiencia, buen conocimiento del mercado y de administración, unido con un deseo de *enseñar y motivar* a los demás, ya sean éstos empleados, clientes u otras personas, me indica que se encuentra también en la **zona de liderazgo**.

El emprendedor de este estudio es inquieto e impulsivo para tomar decisiones por lo tanto se encontrará también en la **zona de tolerancia al riesgo**, aunque ahora en menor medida debido a la influencia de su esposa.

En conclusión podemos decir que las zonas de comportamiento no son excluyentes entre sí, siendo, al contrario complementarias, por lo tanto es muy posible que este emprendedor se encuentre en más de una de ellas, sino en todas y con algunos matices de su personalidad. Sin embargo, una zona que puede considerarse más característica en este emprendedor es la motivación por sobresalir debido a la necesidad que tiene de realización personal, de acuerdo a lo que ha dejado percibir en sus declaraciones y actitudes, seguido por la zona de liderazgo, debido a su necesidad de poder.

Por último, este emprendedor está influenciado por su familia, específicamente por su esposa, quien lo complementa, entregándole prudencia y control en sus decisiones, pudiendo, incluso, alterar la intensidad de las zonas de comportamiento de este emprendedor.

3.3 Con respecto al proceso de creación del restaurante

Fue en el año 1998, que él dijo en Chile: *si una crisis me hundió, otra me levanta*, refiriéndose de esa manera a la crisis que lo afectó en Perú y a la crisis asiática que golpeaba en esos momentos, crisis que significó el cierre de muchos restaurantes nuevos en Santiago. Fue en ese contexto, y ante la imposibilidad de conseguir un trabajo bien remunerado para mantener a su familia, que decidió abrir un restaurante con el dinero ahorrado de sus trabajos anteriores en la comuna de Providencia.

Para saber si un local cumple con los requisitos para ser un restaurante, el señor Barandiarán y su esposa visitan diversos locales donde observan y determinan de antemano, cómo deben ir dispuestas las cosas en dicho local, es decir, donde debe ir el bar, la cocina, el tipo de decoración, etc.

Los empresarios nuevos no se dan cuenta que cuando les está yendo bien, deben asociar al chef como dueño del restaurante también, afirma Don Marco. Sucede que cuando fue chef él le pidió a los dueños asociarse con una participación de un 5 a 10% y les pagaba en trabajo, pero ellos no quisieron.

En la creación de su primer restaurante, el señor Barandiarán realizó diversos oficios, entre arquitecto, diseñador, decorador y asesor, con el objeto de disminuir costos.

Para abrir su primer restaurante se debieron realizar diversos trámites, entre ellos está el de conseguir el arriendo de una casa que previamente fue seleccionada por él, conseguir el certificado de línea con la municipalidad que autoriza poner un restaurante en la casa elegida. Luego viene el trámite con el Sesma y la iniciación de actividades en impuestos internos, como se hace en cualquier negocio.

Según el señor Barandiarán su primer restaurante lo logró crear con una inversión de \$4.500.000, cuando el promedio de inversión para ese tipo de negocios era de mucho más, alrededor de ochenta millones de pesos.

Debido a la necesidad de invertir en mobiliario, y al no contar con el apoyo de un banco, el dueño, tuvo que vender un 50% de participación de su restaurante a otra persona, recuperando con ello toda la inversión realizada hasta el momento. Luego, en el plazo de un año y medio, su restaurante llegó a valer cien millones de pesos, en ese momento decide vender el 100% de lo que le quedaba como propiedad en el restaurante, para financiar un nuevo restaurante en calle Manuel Montt en Providencia. Ese negocio es el mismo que hoy conocemos como la casa matriz de los restaurantes Barandiarán y que tuvo el mismo proceso de apertura que su anterior negocio.

Como anécdota, dice él, que cuando inaugura el restaurante Barandiarán de Manuel Montt, *abrió la calle*, pues ahora existen 30 locales comerciales donde antes no los había, creando un nuevo barrio bohemio.

3.4 Con respecto al proceso de puesta en marcha y gestión del restaurante

Una de las cosas más importantes para que un negocio marche bien es tener los clientes, fue así que el dueño, durante su experiencia laboral en otros restaurantes, empezó a realizar una pequeña campaña de marketing entre sus más cercanos clientes sobre las bondades de sus platos, de esta manera podría asegurar una cantidad de clientes ante la eventual inauguración de su restaurante. Además, proyectó que la demanda iba a seguir creciendo y también observó, cual sería la mejor ubicación para su negocio, siendo la comuna de Providencia el mejor lugar, dado el flujo de personas con alto poder adquisitivo. Hoy en día cuenta con tres restaurantes, dos de ellos en Providencia y uno en lo Barnechea.

Con respecto a la competencia, se dio cuenta que debido a la poca oferta y alta demanda por comida peruana, la competencia iba a ser muy pequeña.

El emprendedor también se preocupó de las materias primas, pues los insumos peruanos son los elementos distintivos.

En el año 2000 existían pocos negocios que importaban insumos peruanos, por lo tanto, y durante tres años el emprendedor tuvo que pagar altos precios por ellos. Esa situación cambió posteriormente cuando instaló su propia importadora en el año 2003.

Con respecto a los recursos humanos, el empresario debió reclutar personal utilizando sus redes de contactos (ex –compañeros de trabajo y antiguos empleados) para conseguirlos. Dichos empleados en general eran de nacionalidad peruana.

Por otro lado, el dueño sabía que la tecnología usada en este sector era determinante, dada su experiencia y conocimiento al haber trabajado antes en diversos restaurantes. Por lo tanto sabía que tenía que contar con la mezcla adecuada de insumos y personal para que su servicio y producto finales sean de muy buena calidad. De esta manera consiguió el mejor personal de servicio en comedor (garzones), los mejores cocineros y asistentes (asesorados por el dueño) y los mejores insumos a través de proveedores confiables para todos sus locales.

Cuando el emprendedor pensó en expandirse necesitaba, de acuerdo a su estrategia, que el producto y servicio entregado fuese de la misma calidad en todos los locales, es así que necesitó un servicio de distribución propio para la atención de todos los restaurantes garantizando insumos frescos y de buena calidad. A él le interesa respetar la esencia de la receta tal y como se la servían en la casa de sus abuelos y sus padres. No le gusta innovar y desfigurar las recetas, le gusta mantener la esencia del proceso de creación del restaurante.

Luego de tres años de la creación del restaurante Barandiarán colocó una importadora, disminuyendo sus costos de manera importante.

La gestión del restaurante se puede resumir en lo siguiente:

Según él sus negocios están salvaguardados por su persona, puesto que él es el Chef, el relacionador público, el que promociona sus negocios y no tiene asesoramiento externo.

3.5 Con respecto a otras experiencias de aprendizaje y proyecciones futuras

Entre las experiencias que ha tenido el señor Barandiarán en Chile, con sus negocios, es que la comida china – peruana no es muy conocida, y debido a eso, no ha sido muy buena la acogida.

También ha tenido una mala experiencia en su restaurante ubicado en la comuna de Lo Barnechea, debido a que no ha cubierto las expectativas de ventas que él esperaba en la zona. El restaurante se llena de gente sólo los fines de semana, lo que quizás determine su venta.

La experiencia que aprendió de ello es que debe *potenciar* (mejorar) los locales que tiene en el centro (Providencia), concentrándose en ellos, y quizás en el futuro volver a intentarlo en dicho sector.

El empresario tiene varias proyecciones futuras, una de ellas consiste en explotar eventualmente la producción de cerveza.

Entre otros de sus proyectos se encuentra establecer restaurantes de diversa orientación, tales como restaurantes: Italo-peruano, Chino-peruano (ya lo tiene), franco-peruano, japonés-peruano.

Otro proyecto que tiene es el que corresponde a las franquicias, las cuales las quiere ofrecer sólo en el extranjero y en grandes capitales.

La idea de la franquicia es que el *franquiciado* (comprador de la franquicia) deba comprar también, según contrato, todos los insumos de la marca Barandiarán.

Otra experiencia que ha notado es el tipo de servicio brindado por los garzones, donde ha diferenciado entre el personal peruano y el chileno, según él en Chile a los garzones les falta desarrollar una vocación de servicio, pues no parecen orgullosos de su trabajo.

4. Otras percepciones del negocio²⁶

En esta parte se tomará en cuenta la información obtenida a partir de las entrevistas realizadas a otras personas que conforman la organización del restaurante. Esto se realiza con la finalidad de obtener distintas perspectivas sobre algunos aspectos específicos en el restaurante.

Las personas entrevistadas fueron:

El administrador, un garzón, el primer maestro de cocina, y dos clientes (uno habitual y el otro no).

- El administrador.²⁷

El administrador es chileno, tiene 43 años y es casado, vive en la comuna de Renca, trabaja en el restaurante desde cerca de seis años y tiene estudios técnicos de administración.

Durante un día normal es el primero en llegar y el último en salir.

Cuando se refiere a las relaciones humanas dentro del trabajo, me comenta que éstas se llevan de manera normal, como en cualquier otro restaurante, eso sí, dice, le gustaría tener mayor carácter para poder controlar al personal, pues existen muchos trabajadores que tienen un promedio de edad alto o tienen mucha experiencia, por lo tanto traen algunas “mañas” que son necesarias cambiar.

Menciona también que le gustaría mejorar su genio, y comenta que su trabajo no es para personas pasivas, “se debe ser fuerte, pues el personal también lo es”. Comenta que su labor es muy flexible, puede salir o entrar de local o realizar distintos tipos de actividades con los distintos departamentos o con los clientes con la finalidad de garantizar el normal funcionamiento del restaurante.

²⁶ El respaldo de todas las entrevistas (incluido el emprendedor) se encuentra archivado en material magnetofónico.

²⁷ Para ver sus funciones ver el punto el punto 2.5. “línea media”

Comenta que cuando existen algunos problemas con los “cahuines” entre el personal, él debe intervenir, a veces en coordinación con el maitre y el jefe de cocina, para que no se distraiga el personal en esos “asuntos menores” y los conmina a trabajar más. Del total de personal que existe en este restaurante, casi la mitad se reparte entre peruanos y chilenos.

Además menciona que los fines de semana cuando se necesitan de trabajadores part-time, la mayoría, corresponden al departamento de comedor, puesto que no se puede llevar trabajadores part-time a la cocina pues la “mano” del cocinero debe ser la misma toda la semana.

El administrador comenta que el tipo de atención es el mismo para todos los clientes, no existiendo preferencias, por ejemplo, por ubicación u horario de atención. Aún así señala que el tiempo de atención al cliente variará de acuerdo al apuro de éste. Por ejemplo si alguien necesita almorzar en media hora, el garzón debe atenderlo con la rapidez que se exige.

Según el administrador el tiempo que se demora un plato en salir (elaborarse), es entre 10 a 30 minutos, “es el garzón el que le da el tiempo, de acuerdo al apuro del cliente”.

- El primer maestro de cocina.²⁸

El maestro de cocina es peruano, original de Lima, tiene 36 años y es soltero. Trabaja en la empresa hace 6 años y tiene estudios secundarios completos. Vive en la comuna de Providencia a tres cuadras de su trabajo.

El llegó a Chile por motivos sentimentales, pero después decidió establecerse. Con respecto a su trabajo comenta que él no ha estudiado nunca un curso de cocina, lo que sabe lo ha aprendido de su padre y su hermano en Perú que tenían restaurantes, y de experiencias previas en trabajos similares en Chile.

El llegó a este restaurante a través de amistades, y fue seleccionado por el señor Barandiarán para el puesto de ayudante. Luego en la cocina, fue adquiriendo mayor experiencia y ascendió hasta su cargo actual. Además, entre sus aspiraciones, desea estudiar gastronomía para perfeccionarse, dice tener la práctica, le falta la teoría.

Como jefe de cocina, debe poner orden a su personal a cargo, a veces, debe hacer cosas que no le agradan. Como por ejemplo, decirle a sus subordinados lo que tienen que hacer. *Falta iniciativa*, comenta.

Con respecto a la preparación de los platos, indica que ha tenido que realizar algunas modificaciones a los platos originales, puesto que el público chileno así lo prefiere. Comenta que: *a los chilenos les gusta los platos que lleven crema y se prefiere poco, o casi nada de, picante*. Menciona que existen algunos platos, a los cuales se les ha tenido que “reemplazar” ciertos ingredientes para satisfacer los gustos locales, por ejemplo menciona el tallarín criollo peruano, el cual en Perú no lleva pimentón o zapallo italiano y aquí sí.

²⁸ Ver sus funciones en el punto 2.5 “centro operativo”

En general al chileno le gusta comer con poco aliño y poco picante, concluye.

Algunos clientes quieren algo distinto de la carta, con los ingredientes que ellos prefieren, el cocinero si tiene tiempo, lo puede preparar.

Además menciona que entre las personas más importantes dentro de la cocina están los que elaboran el cebiche y el que hace las verduras y los postres, pues es lo que más se demanda.

Según el la diferencia que tiene este restaurante con los demás es que se sirve calidad y cantidad, y el servicio es rápido, de esta manera los clientes se han acostumbrado y por lo tanto regresan.

El cocinero considera que lo más importante que debe haber en la cocina es:

- Una buena organización con una descripción de las funciones del personal de manera clara.
- Iniciativa del personal
- Y una buena comunicación entre todos los departamentos para un buen trabajo en equipo.
- Buenos implementos, como son una buena cocina, buenas sartenes y cuchillos y otros implementos
- Adecuado control de los insumos
- Limpieza de la cocina y del personal.
- La existencia de un solo jefe para el cocinero

Con respecto al trato con los demás departamentos, el cocinero indica que la mayoría de los garzones tratan con él a través de la ventana para entregarle “la comanda”. Menciona además que, a veces, la demanda de insumos es muy alta en la mañana (turno del almuerzo), no quedando insumos para la noche (turno de la cena), por lo que debe de realizar una nueva requisición a bodega por la diferencia.

Por último, el cocinero menciona que existe cierto grado de “competencia” sana entre el personal peruano y el chileno en la cocina. (4 peruanos y tres chilenos) Además menciona que el ambiente entre los departamentos de la empresa es distante y dentro de la cocina hay desconfianza.

- El garzón

El garzón es peruano, proviene de Piura, tiene 29 años y es soltero, tiene educación universitario incompleta, estudió ingeniería agro-industrial y llegó a Chile hace 8 años con el propósito de trabajar para seguir estudiando, aunque no ha podido estudiar. Trabaja en el restaurante hace 6 años y vive en la comuna de Providencia a dos cuadras del trabajo.

Su experiencia laboral en Perú era de ebanistero y carpintero; en Chile, trabajó en pubs en Bellavista (copero) y camarero en un hostel en Farellones.

Llegó a este trabajo a través del maitre a quién conoció en un restaurante vacacional en Farellones. Para él la red de amistades peruanas influye mucho al momento de querer encontrar trabajo.

Según él, en este trabajo pagan bien. Además indica que el ambiente dentro del restaurante es bueno y en promedio mejor que en otros restaurantes similares.

Con respecto a las operaciones en el comedor, son supervisados por el maitre, quién ve que todo se encuentre en orden.

Si algún cliente habitual quiere algún descuento, ellos deben comunicárselo al administrador, quien decidirá si lo hace o no.

En general cuando se trata de clientes habituales, el garzón se muestra más tranquilo, pues conoce sus gustos. No así con respecto a un cliente no habitual, en el cual el garzón tratará de indicarle el tipo de ingredientes que lleva el plato para así evitar que éste sea rechazado o no sea de su agrado.

Para el garzón es importante la presentación del plato y la rapidez del servicio, aunque le parece prudente mantener un tiempo promedio de atención (tiempo de espera para que salga el plato) para que así el cliente se acostumbre a ello.

Según el entrevistado, a veces, existen eventos que se realizan fuera del restaurante y ellos deben asistir como parte de sus labores habituales de trabajo. A la vez me manifiesta que él puede ir a otro restaurante Barandiarán si así lo desea, ya sea para trabajar un día más o para aprender.

- Los clientes.

En esta parte se describirá las características de los clientes y la percepción del servicio que entrega el restaurante. Para ello nos basaremos en dos entrevistas realizadas a clientes, uno habitual y el otro no y en algunos artículos periodísticos (crítica de restaurantes).

Ambos clientes formaban parte de una familia (padres, abuelos y nietos)

Los clientes habituales venían hace 4 años al restaurante, eran de la comuna de San Bernardo y consideraban que la comida era buena debido a la calidad de los productos, su frescura y buen tamaño, además la carne les parecía sabrosa.

La atención también fue considerada buena y mejor que otros restaurantes en la misma calle. Consideraron que la ubicación era buena, pero que ese no era el principal motivo de venir aquí, pues se debe a la comida y al servicio.

Los clientes no habituales, viven en Providencia y conocieron el restaurante de manera accidental, les llamó mucho la atención la casona por sus ambientes internos y su amplitud, además en el local se encontraron con varios amigos. Ellos piensan que es el mejor lugar para comer comida peruana.

De acuerdo a los artículos periodísticos²⁹, el restaurante Barandiarán de Manuel Montt es considerado muy atractivo, debido al diseño y a su amplitud, con respecto al servicio, lo consideran muy bueno. Y si se trata de la comida,

²⁹ Ver anexos

de buena calidad, novedosa y a un precio razonable, aunque se debe ajustar más a los gustos locales.

EL bar posee una buena selección de vinos aunque no es muy extensa, además consideran que los tragos, especialmente el pisco sour debe ser preparado por una persona para mantener la calidad.

En otro artículo se entrega una crítica general a todos los restaurantes, indicando que el restaurante de Bellavista, corresponde al primer restaurante Barandiarán hecho a la medida. El restaurante de Lo Barnechea es alquilado y el de Manuel Montt refaccionado, en el cual la disposición de algunos ambientes, no es el adecuado. Se alaba la comida en la nueva sucursal y se espera que se mantenga la calidad.

La gente en general asocia al Restaurante Barandiarán Manuel Montt como un lugar donde se come muy bien la comida peruana, sin esperar tanto y donde se puede ir con toda la familia por sus amplios salones.

Distinta es la percepción, de acuerdo a mis observaciones y a los artículos de diario, que existe del local de Bellavista que se percibe más pequeño y al paso. Por el contrario, no he encontrado críticas del restaurante en Lo Barnechea, lugar que está dirigido a un público de distinto nivel socioeconómico y que, al parecer, sólo asiste, mayormente los fines de semana.

Podemos concluir que Barandiarán es una marca que se quiere posicionar en el tipo de cliente ABC1.

El desafío del emprendedor estará en brindar el mismo servicio y calidad de comida en los tres restaurantes Barandiarán, de tal forma que el concepto Barandiarán pueda ser percibido, pero a la vez, tener en cada local, de acuerdo a su diseño y ubicación, un servicio distintivo.

5. Conclusiones del caso

En este capítulo se estudió un caso de emprendimiento peruano en Chile, el cual se trató de un caso exitoso, una acción de emprendimiento consolidado, en desarrollo y en expansión.

Las razones para que este caso sea considerado así, se han debido a un adecuado manejo de la empresa por parte del emprendedor, la estructura que tiene la empresa y las condiciones del mercado.

El emprendedor ha contribuido al desarrollo de la empresa, gracias a su buen conocimiento y experiencia en el sector, a sus habilidades para crear e innovar, a la proyección que tiene con su negocio y a la percepción positiva que tenían de él, como chef, varios clientes antes de empezar su negocio.

Por otro lado el tipo de estructura que tiene esta empresa ha contribuido mucho a la eficiencia y rapidez en la toma de decisiones y a disminuir los costos, haciendo a esta empresa más flexible y más fácil de controlar por parte del dueño.

Por último, las condiciones del mercado han sido las adecuadas porque el sector ha experimentado una demanda creciente en los últimos diez años, con una oferta que aún no la ha satisfecho. Por otra parte, la tecnología necesaria en este negocio es muy específica y difícil de imitar (recursos humanos e insumos), eso le ha permitido diferenciarse en la industria y generar mayores ingresos por venta.

Con respecto a la descripción de la empresa, hemos visto que se divide en tres partes, una de ellas corresponde a la casa matriz y el resto son las sucursales. Notamos su entorno y determinamos que los elementos más importantes eran el mercado, el recurso humano, la tecnología y la industria.

Por otro lado la importancia del centro operativo (cocina y comedor) y de la cúspide estratégica, con poca influencia de otras partes de la empresa su funcionamiento, así como la informalidad de las relaciones humanas internas, nos permitió determinar el tipo de estructura de esta organización el cual es de estructura simple.

Por último se trató el tema de emprendimiento, estudiando las características del emprendedor propiamente tal.

En esta parte se describe al emprendedor como un inmigrante peruano que llegó a Santiago con la idea de trabajar en su vocación de cocinero a la edad de 30 años, luego trabajó en varios restaurantes, lugar en donde le surgió la idea de colocar su propio restaurante gracias a sus habilidades gastronómicas y administrativas, creó el primer restaurante de manera asociada, luego lo vendió, capitalizando dinero que usaría para la creación de un segundo restaurante y que llegaría a ser el primero de los tres que posee ahora, actualmente realiza labores de administrador, aunque sin perder de vista la creatividad e innovación debido que tiene muchos proyectos a futuro. Las características más importantes de este emprendedor son: compromiso y determinación, obsesión por la oportunidad y la motivación por sobresalir.

Entre las percepciones de los trabajadores de la empresa sobre el ambiente interno, las opiniones son variadas.

Capítulo IV. Resumen y Conclusiones

En este capítulo se entrega un resumen de toda la tesis, la particularidad es que se presenta como un proceso, el cual empieza con la llegada del inmigrante, para luego comenzar con el proceso de emprendimiento y la gestión del restaurante propiamente tal. En dicho proceso se ha identificado nuevas etapas, las cuales describiremos y reforzaremos con la ayuda del marco teórico. Por último se presentan las conclusiones que responden a las preguntas propuestas en esta tesis.

1. Resumen

1.1 Inmigración peruana en Chile

La inmigración peruana en Chile se ha caracterizado por haber sido un proceso relativamente reciente, que se incrementó mucho en los años 90 para luego estabilizarse, su procedencia es principalmente del norte del Perú y su destino es, mayormente, Santiago. Los principales motivos han sido el empeoramiento del mercado laboral peruano, el aumento de restricciones por parte de países tales como España, Estados Unidos y Japón, el atractivo de Chile por su buen manejo político, social y económico y el establecimiento de redes sociales de peruanos en Chile que han permitido la acogida de nuevos inmigrantes.

La edad promedio de los inmigrantes está entre los 20 y 40 años, contando, en su mayoría, con estudios secundarios completos, además, cerca del 60%, corresponde a personas de sexo femenino. La oferta laboral masculina está muy segmentada y la femenina orientada principalmente a realizar trabajos de asesoría del hogar.

Algunos de esos inmigrantes que llegaron con la intención de trabajar a Chile buscaron otras alternativas laborales, uno de ellos constituye el caso de nuestro estudio, es proveniente de Lima, llegó el año 1992, es casado con chilena y tiene hijos, su ocupación actual es empresario y tiene 44 años de edad.

1.2 Proceso de emprendimiento y gestión del restaurante

A continuación vamos describir todas las etapas que se han identificado en el proceso de emprendimiento y posterior gestión del restaurante efectuado por el emprendedor y su esposa, además agregaremos un breve análisis al respecto.

El proceso realizado aquí involucra un análisis más fino y realista que el considerado en la teoría, debido que se incorpora etapas que nos permiten conocer con mayor profundidad las características y capacidades del emprendedor, de la familia y la visión que tiene de la empresa. Las etapas adicionales son: el proceso de formación de la idea de emprender, la capitalización, la expansión de la empresa y la etapa de proyección.

1.2.1 Proceso de formación de la idea

Considerando el conocimiento, la experiencia, las características personales y familiares del emprendedor describiremos cómo fue gestándose la idea de la creación del restaurante.

En Perú, el emprendedor aprendió a cocinar desde muy joven gracias a sus abuelos, también aprendió ciertas habilidades como vendedor, dado que su padre era vendedor profesional. Terminada la educación secundaria realizó estudios básicos de administración, ventas y mercadotecnia. Por último en Chile, estudia y obtiene el título de chef.

Con respecto a su experiencia, el emprendedor trabajó en Perú en la marina mercante recorriendo el mundo, fue dueño de dos pequeños locales de sanguchería y representante de ventas de una importadora. Por otro lado en Chile ganó experiencia laboral, en el sector gastronómico trabajando de cocinero, ayudante de administración y luego de chef.

Es necesario decir que el chef, antes de abrir su restaurante inicial, fue dueño de otro restaurante por un corto periodo, en el cual realizó todo tipo de funciones, ya sea en la cocina o administrativas, ganando mucha experiencia.

El emprendedor es alguien con mucha energía por conseguir lo que quiere, motivado, impetuoso, seguro de sí mismo, inquieto y planificador, con facilidad de trato e impaciente. Por otro lado, él describe a su esposa, también chef, como una persona más tranquila, prudente y controlada en sus decisiones.

Por las características anteriores podemos observar que esta persona no sólo tiene un conocimiento específico en materia gastronómica como chef sino que también ha tenido experiencia cómo empresario y como empleado en un restaurante en Chile, lugar desde el cual ha podido aprender de sus clientes, de la industria, de la tecnología, de los recursos humanos, de los aspectos gubernamentales, de la cultura, es decir, del funcionamiento del sistema y del medio ambiente.

Por otro lado podemos notar a una persona creativa, orientada al riesgo, con satisfacción por el logro, con ejercicio del liderazgo, comprometida y obsesionada con la oportunidad. Además, esta persona siempre se ha sentido apoyado por su familia, constituida por su esposa y que representa el orden y la prudencia en las decisiones que pueda realizar su esposo.

En este contexto de conocimiento, de experiencia en el sector y conducta familiar, no será difícil encontrar la motivación, identificar la oportunidad y concebir la idea de crear el restaurante.

1.2.2 Capitalización

El proceso de financiamiento propio, se puede dividir en dos.

En primer lugar la familia obtuvo ahorros provenientes de su trabajo para inaugurar un restaurante, en dicho lugar la familia trabajó en la administración y

en la cocina, obteniendo gran clientela y prestigio. Debido a ello el restaurante aumentó mucho su valor siendo vendido un año y medio después de haberse inaugurado.

En segundo lugar, gracias a aquella venta, la familia pudo financiar la puesta en marcha de otro restaurante, el cual nos referiremos a continuación.

1.2.3 La puesta en marcha.

Obtenido el financiamiento, la familia realiza los gastos que involucra poner en marcha el negocio. Es decir, el pago de alquiler de la casona, su acondicionamiento (refacciones y remodelación), la compra de mobiliario, la ambientación, los trámites de sanidad, el pago de trámites municipales y al fisco y la búsqueda del personal. En esta etapa la familia ocupa toda la experiencia y conocimiento obtenido en trabajos anteriores para realizar las labores de acondicionamiento y trámites legales necesarios.

1.2.4 Apertura de la empresa.

La familia inaugura el restaurante el año 2000 en una casona en la comuna de Providencia, ya tiene el personal contratado y gracias al prestigio del chef, que es el dueño, poseen clientela inicial.

El chef realiza periódicamente lanzamientos de nuevos platos y actividades culturales en su local, captando más público, en estos momentos el local tiene la capacidad para atender a 200 personas.

En esta etapa de formación de la empresa familiar la relación empresa-familia es alta.

1.2.5 Gestión de la nueva empresa

En este momento la empresa sólo cuenta con un restaurante, la gerencia la constituye el dueño y su esposa, ellos se encargan de reclutar, administrar, supervisar y controlar a todas las demás unidades, tales como el comedor, la cocina y la bodega. Además la experiencia obtenida gracias a la creación y puesta en marcha de su anterior restaurante y en aquellos que trabajaron, les permite tener un mejor desempeño, algunos aspectos que destacan en el restaurante son las relaciones laborales informales y la naturaleza flexible de los cargos. Por otra parte, las redes sociales de sus mismos trabajadores son usadas para obtener nuevos empleados en un cargo específico.

De esta manera, en empresas de servicio como estas, tanto la calidad del servicio al cliente como la calidad del plato de comida son importantes, por lo tanto, la tecnología y la cantidad de producción elegida, así como las decisiones y el permanente control de gerencia serán determinantes en la estructura organizacional. El emprendedor se ha constituido en el factor gerencial clave de la empresa realizando funciones de un líder.

Las características identificadas en la organización, las dimensiones del restaurante y el escaso tiempo transcurrido desde su apertura, indican que la

empresa posee una estructura organizacional simple, en una etapa de formación o creatividad y con un nivel de relación empresa-familia alto.

1.2.6 Expansión de la empresa

El restaurante primero amplió su capacidad de atención de 200 personas a 480, para ello reacondicionó el local, además durante los meses de verano se habilitaron otras áreas.

Aprovechando el aumento de la demanda la empresa empezó a ampliarse diversificando el tipo de gastronomía, es así que inaugura el primer restaurante chino-peruano en Chile en el segundo piso de su único restaurante, el año 2001.

Luego el año 2003 abre otro restaurante, en una comuna de mayores ingresos, en Lo Barnechea manteniendo la línea gastronómica del primero (casa matriz), Ese mismo año inaugura una importadora de productos alimenticios peruanos, utilizándolo como proveedor para su empresa. Por último, el año 2006, inaugura un nuevo restaurante en el barrio Bellavista, en Providencia otra vez. La empresa, a través del tiempo, ha tratado de ganar mayor posicionamiento en el mercado a través de relacionar su marca con un concepto que involucra calidad, buen precio, excelente servicio y buen ambiente.

De esta manera la elección del local para el primer restaurante se realiza pensando en una expansión posterior del negocio, (la idea de dos restaurantes en uno y luego cómo casa matriz y bodega de sus nuevos restaurantes).

En esta etapa las funciones de administración adquieren mayor importancia ante el aumento de tamaño de la empresa y su complejidad, aunque sigue siendo de estructura simple.

1.2.7 Proyección de la empresa

El emprendedor³⁰ considera que Providencia será el nuevo centro de Santiago, por lo mismo tiene planeado seguir con su estrategia de diversificación gastronómica, inaugurando restaurantes del tipo italo-peruano, franco-peruano y japonés-peruano.

También desea sustituir algunos productos que compra por producción propia, tales como la cerveza.

Otro proyecto que tiene el emprendedor para su empresa son las franquicias, las cuales están a la venta para inversionistas extranjeros.

Notamos aquí que la empresa tiene muchos proyectos que le permitan crecer mucho más, llegado ese momento, puede ser que los dueños no tengan la suficiente habilidad o tiempo para controlar todos los locales de manera eficiente y obtener mayores rentabilidades. Por lo tanto se necesitará realizar una mejor gestión, eso significa que la unidad de administración debe poseer

³⁰ Se entiende que se encuentra en un sistema familiar. (su esposa e hijos)

mayores y mejores conocimientos para desempeñarse de manera más eficiente.

Esta situación puede significar que los dueños ya no se encarguen directamente de la gestión de su empresa, disminuyendo la intensidad de relación con ella a favor de una gestión más eficiente.

Esta tendencia se puede notar mayormente si es que se venden las franquicias, situación en la cuál los dueños ya no se encargarán de la gestión de los negocios que lleven su marca, aunque pueden obtener ganancias de ella.

2. Conclusiones finales

El proceso de emprendimiento de esta persona constituye parte de un proceso más grande que involucra a más personas y actividades, tiene historia. Es decir el emprendedor, en este caso el inmigrante, trae consigo una carga muy específica de conocimientos, experiencias e influencias que le han permitido desenvolverse de esa manera tan exitosa.

Por otro lado podemos notar que los conocimientos administrativos, la experiencia, las redes sociales, la creatividad y la innovación corresponden al banco de conocimientos y habilidades que conviven y forman parte de las cualidades de una persona determinada. Esta persona tiene la libertad de usarlos en el momento que se requieran, es decir, cuando surja la oportunidad o cuando quiera liderar en su organización.

Por lo tanto las actividades de una persona puede encontrarse en un dominio más emprendedor o administrador, dependiendo de los objetivos que necesite lograr en un momento dado.

El grado de crecimiento y el número de etapas que tiene una empresa dependerá de cada emprendedor, debido que una empresa es una función de las motivaciones, de la experiencia, de las proyecciones y el nivel de conocimientos que tenga el emprendedor sobre el medio.

El emprendedor y su familia deben determinar si sus conocimientos y habilidades serán suficientes para cubrir los nuevos desafíos que involucra el crecimiento de su empresa, es decir si van a poder cubrir un mayor nivel de conocimientos y experiencia que se van a requerir para la gestión de una organización más grande o por el contrario van a tener que delegar autoridad para obtener mayor eficiencia en las actividades de la empresa.

Por último, con respecto al grado de relación que existe entre la inmigración peruana en Chile y el emprendimiento en el sector gastronómico, y dadas las características personales del emprendedor, las características de su familia, el conocimiento tecnológico específico (chef), el conocimiento y condiciones del entorno y la experiencia requerida para este negocio, considero poco probable que la inmigración peruana en Chile se relacione con el emprendimiento en el sector gastronómico, debido que muy pocos inmigrantes peruanos tendrán las condiciones y el nivel de cualidades que posee este emprendedor.

ANEXOS

Anexo 1

Consulado General del Perú
Santiago de Chile
Restaurantes Peruanos establecidos

1. Restaurante “El Otro Sitio”
Sr. Emilio Peschiera
Recoleta

2. “Alto Perú”
Sr. Edilberto Pérez
Providencia

3 “Sal y Carnes”
Sr. Edilberto Pérez
Providencia

1. Restaurante “Mare Nostrum”
Sr. Adriel Castrat
Providencia

2. “Machu Picchu”
Peruana Internacional
Providencia

3. “Pardos Chiken”
Sr. Jonathan Malis
Las Condes

4. “Barandiaran I”
Sr. Marco Barandiaran
Providencia

5. Restaurante “Barandiaran II”
Sr. Marco Barandiaran
Lo Barnechea

6. Restaurante “Victoria”
Sra Victoria Suárez de Rosales
Santiago Centro

7. Restaurante "Al Fresco"
Sr. Mitri Rischamaui
Bellavista

8. Restaurante "Costa Nazca"
Sr. Martín Mesarina
La Reina

9. Restaurante "Puerto Perú"
Sr. Ángel Santisteban
Providencia

10. Restaurante "Ají Seco"
Sr. Segundo Pérez
Santiago

11. Restaurante "Puerto Pirata"
Sr. Araceli Lacrox y/o Viviana Homeyman
Providencia

12. Restaurante "Alfredo"
Sr. Manuel del Carpio
Providencia

13. Restaurante "Las Naciones"
Sr. Abraham Arriagada
Santiago

14. Restaurante Fuente de Soda Señor Manue
Sra. Soledad Sotelo
Providencia

15. Restaurante "El Chalán"
Sra. Miriam Jiménez L.
Providencia.

Anexo 2

Pautas de Entrevistas

La Pauta de entrevista que entregaremos a continuación será para recopilar información del tipo cualitativo. Estas son para el emprendedor, para el chef del restaurante, para el mozo y para un par de clientes habituales y no habituales.

Pauta de Entrevista Personal del Emprendedor

Antecedentes personales del dueño, tales como edad, grupo familiar, lugar de origen, motivo de su llegada a Chile, experiencia previa, lugar de residencia, nivel de educación, etc.

- 1) ¿Cuándo y cómo llegó usted a Santiago?
- 2) ¿De qué parte del Perú proviene?
- 3) ¿Cuál fue el motivo de su arribo?
- 4) ¿Cuál es su edad y estado civil?
- 5) ¿Es usted casado con peruana o con chilena?, ¿Vive con su familia, es decir, hijos u otros familiares peruanos en Chile?
- 6) ¿Qué nivel de educación tiene usted?
a) escolar; b) universitaria; d) postgrado; e) otros
¿Completa o incompleta?
- 7) ¿Qué carrera estudió usted?
- 8) ¿A qué actividad u ocupación se dedicaba usted antes de iniciar su negocio en Perú?, ¿y en Chile?.
- 9) ¿En qué comuna de Santiago vive usted?
- 10) ¿Tiene usted vínculos con la comunidad peruana residente? ¿De qué manera?
- 11) ¿Cómo se autodefiniría como persona?

Pauta de Entrevista del Emprendedor y su Organización

Motivación para la iniciativa personal, características de la gestión del negocio, manejo de la autoridad, proyecciones. Historia de la Empresa, misión y objetivos, característica distintiva (estrategia), estructura organizacional: diseño, partes importantes y sus características, dinámica interna y con el entorno, información financiera de la empresa (de ser posible).

Del proceso de creación del restaurante:

- 1) ¿Este negocio lo ha creado sólo, con la ayuda de familiares u otros?
- 2) En términos generales ¿Qué le motivó crear este negocio en Santiago?, y ¿cuándo inició su negocio?
- 3) ¿Por qué en el rubro gastronómico?
- 4) ¿Tiene usted experiencia previa en el sector ?
- 5) ¿Qué trámites tuvo que realizar para la apertura de su negocio en Chile?, ¿lo puede describir? ¿Cómo fue ese proceso para usted?
- 6) ¿Qué elementos son necesarios para crear un restaurante peruano en Chile?
- 7) ¿Según usted que decisiones son las más importantes al momento de crear un restaurante?
- 8) ¿Existe alguna condición especial, ya sean limitaciones o incentivos, por parte de las autoridades chilenas en el proceso de creación de su restaurante?
- 9) ¿Qué importancia han tenido las redes familiares y sociales para usted en esta etapa? ¿Por qué?
- 10) Si usted tiene experiencia previa, ¿Qué diferencias hay entre este proceso de apertura y el anterior?

Del proceso de puesta en marcha y la estructura del restaurante

- 1) Con respecto al sector gastronómico y a su negocio. ¿Cómo considera que ha evolucionado el sector? ¿y el negocio gastronómico peruano? ¿Cómo se encuentran actualmente? ¿Qué cree usted que lo(s) puede afectar?
- 2) ¿Puede darnos una breve reseña histórica de la gastronomía peruana en Santiago?
- 3) A su juicio, ¿Qué proyecciones tiene el sector gastronómico?, ¿Qué proyecciones tiene usted con su negocio?
- 4) ¿Puede darnos una reseña histórica de su restaurante?
- 5) Con respecto a su misión, ¿Por qué y para qué ha creado usted su negocio? ¿Qué tipos de servicios entregan? ¿Existe alguna diferencia entre ellos?
- 6) Con respecto a su estrategia, ¿Qué características considera usted que diferencian su negocio de los demás restaurantes? (en términos de calidad, precio y servicio). ¿Y frente a otros restaurantes peruanos?. ¿Cómo ha logrado esas diferencias?
- 7) Con respecto a la estrategia y a la tecnología. ¿Cómo ha ido usted ajustando sus conocimientos culinarios peruanos para satisfacer los gustos y/o exigencias del público chileno?. Y con respecto al servicio, ¿Cómo lo ha ido ajustando al público local? (Aquí la manera en cómo se combina la producción de la comida y el tipo de servicio entregado, de acuerdo al público, es fundamental)
- 8) ¿Tiene usted contacto social o comercial con otros dueños o administradores de restaurantes peruanos en Santiago?. Si la respuesta es sí ¿De qué manera? ¿Aporta eso en su negocio?.
- 9) ¿Qué rol cumplen las redes familiares y sociales en el funcionamiento de su negocio? ¿De qué manera?
- 10) Con respecto a la estructura de la organización. ¿Puede identificar y describir los cargos que existen en su empresa y sus funciones?
- 11) ¿Se podría dividir el negocio en “áreas de operación”? Por ejemplo: el comedor, la cocina, el bar, etc. ¿Quién se encarga de cada una; ¿Y cómo y quién lleva el control?
- 12) A su juicio ¿qué funciones son claves para un buen funcionamiento del restaurante?
- 13) Con respecto a los Recursos Humanos ¿Cuántos trabajadores hay en el restaurante y qué funciones realizan?

- 14) ¿Qué requisitos distintivos tienen sus trabajadores en su restaurante en comparación con la competencia? ¿Por qué?
- 15) ¿Cómo es el sistema de pagos a los trabajadores?
- 16) ¿Cuáles son las actividades rutinarias de su restaurante durante los días de semana?, ¿y el fin de semana?
- 17) ¿Puede decirnos los cambios más importantes que ha realizado usted en su negocio desde su puesta en marcha y hasta este momento?
En términos de: tamaño y ubicación del local, número de empleados, tipo de financiamiento, publicidad, proveedores, variedad del servicio, etc.
- 18) ¿Qué importancia y cómo se maneja las relaciones con los clientes, con los proveedores y la competencia?
- 19) ¿Tiene usted asesoramiento externo en materia de marketing, laboral, ambientación del local, atención al cliente, tributario, contable, etc.?
¿De qué manera se lleva a cabo? ¿y por quienes?
- 20) Con respecto a los clientes. ¿Qué características tienen los clientes chilenos, peruanos u otros de distinta nacionalidad? Ej. Familias, jóvenes, parejas, profesionales, ejecutivos. O por estrato socioeconómico.
- 21) ¿Cómo es la fidelidad de la clientela? ¿Cómo se manifiesta? ¿Y por qué ocurre esta fidelidad?
- 22) Con respecto a su situación financiera ¿Dispone usted de información financiera (balance general, estado de resultados, etc) que pueda entregarnos?
- 23) ¿Se considera usted exitoso? ¿Por qué?
- 24) ¿Cuáles, según su experiencia, serían las condiciones para el éxito?
- 25) ¿Experimentó fracasos anteriormente?. Si es así, ¿De qué índole fueron y qué se hizo?
- 26) Por último, ¿Qué consejo le daría a un emprendedor aquí en Chile en su sector?

Observación

Visión global: Tamaño y ubicación del negocio y percepción general

Ambiente físico: distribución de las mesas, espacio entre ellas, iluminación, tranquilidad del entorno, vista a la calle, tipos de ambientes, relación comedor-cocina-bar, limpieza.

-Las relaciones humanas: limpieza, trato de los mozos a los clientes, relación entre jefe y subordinados, relación entre subordinados, relación entre subordinados de distintos género existencia de funciones intercambiables o fijas, tipos de clientes.

Observar si es que existen algún tipo de organización informal dentro de los mozos y/o garzones, cocineros y barman. (Ejemplo: repartición de las propinas)

-Operacional: hora de inicio actividades, trato con los proveedores, trato con los acreedores, manera de tratar las contingencias. Conductas en horarios punta. Quién ejerce el control por áreas y el total. (Cómo)

Pauta entrevista administrador

Entrevista Personal

- 1) ¿De qué nacionalidad es usted?
- 2) ¿Cuál es su edad y estado civil?
- 3) Si es casado, ¿Lo es con peruana o con chilena?
- 4) ¿Qué nivel de educación tiene usted?
b) escolar; b) universitaria; d) postgrado; e) otros
¿Completa o incompleta?
- 5) ¿Qué carrera estudió usted?
- 6) ¿En qué comuna de Santiago vive usted?

Sobre la organización, funciones y relaciones

- 1) ¿Hace cuánto tiempo trabaja en este restaurante?
- 2) ¿Cómo es la organización en el local?
¿Cuáles son los cargos y sus funciones?

- 3) En la parte operativa ¿Cómo funciona?
- 4) ¿Cuál es la diferencia entre la atención en la mañana y en la noche?
¿Y entre los días de semana con respecto a los fines de semana?
- 5) ¿Quién? Y ¿Cómo soluciona los imprevistos?
- 6) ¿ Se intercambian información y experiencia entre los administradores de cada uno de los restaurantes Barandiarán? ¿De qué manera?
- 7) ¿Cómo es la relación entre los trabajadores?
- 8) ¿Cómo se define usted?
- 9) ¿Cree que hay algo por mejorar?

Pauta de entrevista personal del Chef

Sobre sus datos personales

- 1) ¿Cuándo y Cuál fue el motivo de su arribo a Santiago?
- 2) ¿De qué parte del Perú proviene?
- 3) ¿Cuál es su edad y estado civil?
- 4) ¿Es usted casado con peruana o con chilena? ¿Vive con su familia, es decir, sus hijos y otros familiares peruanos aquí?
- 5) ¿Qué nivel de educación tiene usted?
- 6) ¿A qué actividad u ocupación se dedicaba usted antes de trabajar en este restaurante en Perú? ¿Y en Chile? ¿De qué manera llegó a trabajar a este restaurante?
- 7) ¿En qué comuna de Santiago vive usted?
- 8) ¿Tiene vínculos con la comunidad peruana residente? ¿Cree usted que ello le ha permitido tener trabajo en este restaurante? ¿De que manera?

Sobre la Organización en la cocina

- 1) ¿Cómo se organiza la cocina? ¿Qué funciones cumplen? ¿Cómo las cumplen? ¿Cómo se relacionan entre ustedes? ¿Quién está a cargo? Y ¿Cómo controla?
- 2) ¿De qué manera trabajan las personas de la cocina con los garzones, con el barman, y con el administrador?
- 3) De acuerdo a los gustos locales, ¿Qué diferencias cree que hay en la preparación de los platos y bebidas peruanas desde la receta original?, es decir, ¿Qué cambios ha tenido que realizar de acuerdo a los gustos locales?
- 4) De lo anterior, ¿Cómo usted ha ido incorporando estos cambios?
- 5) ¿Existen diferencias en la preparación de los platos de acuerdo al cliente? ¿Puede indicar los tipos? ¿Y en qué consisten?
- 6) Con respecto a la preparación de los platos, ¿Qué elementos cree usted que hace a este restaurante diferente de los demás?.
- 7) ¿De qué manera se escogen a los proveedores? (Precio o Calidad) ¿Cómo son? (Supermercados o tiendas pequeñas) ¿Qué importancia tienen ellos aquí? ¿Por qué?.

Pauta de Entrevista Mozo o Garzón

Pauta de Entrevista Personal

- 1) ¿Cuándo y con qué motivo llegó usted a Santiago?
- 2) ¿De qué parte del Perú proviene?
- 3) ¿Cuál es su edad y estado civil?
- 4) ¿Es usted casado?. Si es casado, ¿Lo es con peruana o con chilena?,
¿Vive con su familia, es decir, hijos u otros familiares peruanos en Chile?
- 5) ¿Qué nivel de educación tiene usted?
c) escolar; b) universitaria; d) postgrado; e) otros
¿Completa o incompleta?
- 6) ¿Qué carrera estudió usted?
- 7) ¿A qué actividad u ocupación se dedicaba usted antes de iniciar su negocio en Perú?, ¿y en Chile?.
- 8) ¿En qué comuna de Santiago vive usted?
- 9) ¿Tiene usted vínculos con la comunidad peruana residente? ¿De qué manera?

Sobre su Organización, funciones y relaciones

- 1) ¿Cuales son sus funciones en el Restaurante? ¿Realiza otras actividades?
¿En que consisten?
- 2) ¿Cómo se organizan los garzones? (jefe, propinas, distribución mesas de atención, rotación de horarios, etc)
- 3) ¿Qué importancia tiene el cliente en el restaurante? ¿Por qué?
- 4) ¿Cómo se relacionan con los demás miembros del restaurante? (Bar, Cocina, etc)
- 5) Si existe personal chileno. ¿Cómo se relacionan con ellos?, ¿Y con el personal peruano?
- 6) ¿Cuál es la diferencia entre la atención en la mañana y en la noche? ¿Y entre los días de semana con respecto a los fines de semana?

- 7) Dentro de su actividad, ¿Qué es lo más importante a cumplir frente al cliente? o ¿Cómo hacen para que un cliente nuevo regrese?
- 8) ¿Cuál es el trato a un cliente habitual?
- 9) ¿Cambia el servicio de acuerdo al tipo de clientes? Por ejemplo: ejecutivos, parejas, empresas, convenios, etc. ¿En qué consiste?
- 10) ¿Quién? Y ¿Cómo solucionan las contingencias? (imprevistos)

Pautas de entrevista a los Clientes

Pauta de entrevista a cliente habitual

- 1) ¿En qué comuna vive usted?
- 2) ¿Cómo encuentra la comida en este restaurante? ¿Por qué?
- 3) ¿Cómo encuentra el servicio en este restaurante? ¿Por qué?
- 4) ¿Qué diferencia cree que hay con respecto a otros restaurantes peruanos?
- 5) ¿Existe alguna otra cosa que le llame la atención de este restaurante?
(ambiente, música, ubicación, etc)
- 6) ¿Por qué le atrae a usted este restaurante?
- 7) ¿Tiene usted alguna sugerencia?

Gracias

Pauta de entrevista a cliente no habitual

- 1) ¿Cómo se enteró de la existencia de éste restaurante?
- 2) ¿Qué le ha parecido la comida y el servicio en este restaurante?
- 3) ¿Le llama la atención alguna otra cosa?
- 4) ¿Tiene alguna sugerencia?

Gracias

Anexo 3

Artículos periodísticos y fotos

El chef Marco Barandiarán ve crecer su negocio en Chile
Peruano exitoso: “La única forma de ganarse un Loto es trabajar”
Miércoles 16 de febrero de 2005

Sus sueños de emprendedor no se consumen aunque ha sumado restaurantes, un libro especializado y hasta un programa de TV.

Beatriz Chávez C.

“Tan importante como la reina y el rey es el cocinero, que debe tener los principios y valores bien puestos, porque si no, podría envenenarlos a todos”. Según Marco Barandiarán, dueño de uno de los restaurantes peruanos más conocidos de Santiago, esta es una de las explicaciones para su condición de embajador privilegiado del Perú, mientras a fines de los 90 la llegada de sus compatriotas era rechazada por algunos chilenos.

Pero en el caso de este empresario peruano -que en realidad parece rey, por los lustrosos anillos que lleva en cada uno de sus dedos-, ha sido puro esfuerzo lo que le ha permitido ganarse un lugar de respeto y el reconocimiento del Estado de Chile como Ciudadano Peruano Honorable. Y hasta se emociona al recordar el sacrificado camino que tuvo que recorrer, primero solo y luego con Olga, su señora, con quien trabaja.

La cocina la heredó de sus padres y abuelos, pero debió venirse a Chile para poder desarrollarla, primero como chef en varios restaurantes, y luego con su propio negocio. “Yo trabajaba haciendo plata para otros, entonces al pasar por mi mano los productos y salir convertidos en comida al precio que estaba trabajando, yo no estaba tranquilo, estaba continuamente pensando cuándo iba a tener mi negocio”, relata.

A los dos restaurantes que hoy tiene en Providencia y Lo Barnechea, se fue sumando un programa de televisión por cable con el que valiosos puntos de rating, y un libro de recetas peruanas que hoy está en los cinco continentes.

Pero su verdadero sueño está todavía por cumplirse: tener una cadena internacional de restaurantes y que la marca Barandiarán recorra el mundo.

-¿Cuál fue la motivación para dedicarse a esto?

-La gastronomía fue para mí una vocación frustrada. Cuando yo tenía 17 años, mi familia tenía mucho prejuicio de que yo fuera cocinero. Entonces me fui en los barcos como marino mercante y ahí cambió mi forma de vida. Tampoco fui a la universidad, porque si no podía estudiar lo que yo quería, tendría que hacerlo de esa forma. Pero al llegar a Chile, con 30 años, decidí que me iba a ganar la plata con esto.

- Y es un hombre orgulloso de lo que ha conseguido.

- Trabajando se puede. Ahora, con un libro, con programa de televisión, con una importadora de productos para trabajar mi misma comida, la cosa ha sido diferente, pero a costa de mucho esfuerzo, sacrificio, trabajo. Ahora estamos en febrero y vacaciones no hay.

-¿Se siente muy cansado?

-La satisfacción es esto. Los logros. Y no te lo regala nadie, la suerte existe en un 1%, siempre y cuando la mente, el cuerpo y el alma estén preparados para recibirla. Algo que aprendí al año que estaba aquí, fue a no comprar más Kinos, Lotos ni juegos de azar. La única forma de ganarse un Loto es trabajar.

-¿Y a qué se deben tantas joyas?

-He tratado de mostrar mis raíces. Mi apellido es vasco, pero mis raíces están en la ciudad donde nací, Lambayeque, donde está el reino mochica, una ciudad con 25 mil almas y con dos museos de oro, entonces para nosotros el oro es cultura y parte de nuestro patrimonio. Para muchos puede ser signo de riqueza exterior, a mí eso me da lo mismo. ¿De qué me sirve tener joyas en la casa si no las voy a usar? Es mejor que, si me asaltan, me las roben porque las llevo puestas.

Crítica de restaurante

Barandiarán Bellavista: Fidelidad Filiar.

Autor/Fuente: Esteban Cabezas.

Fecha Publicación: 17 / Mar / 06

La carta de comidas replica a su casa matriz, conservando precios convenientes, buena mano y servilletas de papel.

No es el primero ni el segundo, sino que el tercer local abierto bajo el nombre Barandiarán. Y a diferencia de los dos anteriores, ésta es una casa más hecha a medida. Ni una arquitectura refaccionada, como ocurre en Manuel Montt; ni una arquitectura prestada, como en La Dehesa. En esta nueva apuesta, ubicada en el recientemente abierto Patio Bellavista, la ropa calza. Y ayuda a que no pase lo que en Manuel Montt, cuya disposición en piezas no favorece a un buen servicio.

En este caso, la escoba nueva barre muy bien, y aunque aún no tienen carta de vinos, el mozo recita lo que hay hasta con sus añadidas. La carta de comidas replica a su casa matriz (desplegada en detalle en www.barandiaran.cl), conservando precios convenientes, buena mano y servilletas de papel.

De entrada, una porción de yucas fritas con salsa huancaína (\$2.900) y un cebiche Barandiarán (\$4.900), mixto, en el que el pescado y el pulpo dominan, guarnecido con dos variedades de choclo y su camote. Muy colorido, pero rayano en la mezquindad (en la parte animal). De los fondos, un filete a lo macho (\$5.200) pedido a punto y servido así, sobre su salsa de mariscos, y un pescado - en este caso lenguado- con una agridulce salsa de mango y abundantes camarones (\$6.900, con corvina es más barato). En ambos casos, con un molde de arroz blanco.

Para beber, finalmente, unos botellines etiquetados por viña La Rosa para el restaurante (\$1.500 c/u). Y una Inca Cola (en el exterior aún pena el calor del verano). Para terminar, una torta de tres leches (\$2.200) no muy lucida, por lo que sería mejor insistir con un clásico suspiro de limeña, para cerrar mejor una experiencia bien atendida, bien sabrosa y que alimenta la esperanza de que este nuevo Barandiarán siga tan bien como partió.

Anexo 4

Fotos del emprendedor y sus restaurantes



El emprendedor y su esposa



Local casa matriz



Local casa matriz



Local de Lo Barnechea



La unidad de cocina



Local de Bellavista

Bibliografía

- Acuña, Eduardo. Empresas Familiares: Características y su Diversidad. Revista Academia Nro. 12 1993.
- Araujo Kathya, Legua María Claudia y Ossandón Loreto. Migrantes Andinas en Chile, el caso de la Migración Peruana. Fundación Instituto de la Mujer. Octubre 2002, Santiago de Chile.
- Cassel Catherine, Qualitative Methods in Organizacional Research. Practical Guide.
- CEPAL. Un examen de la migración internacional en la Comunidad Andina. Santiago de Chile 1999. Pág. 35
- Daft , Richard Teoría y Diseño Organizacional. 2005, Octava Edición.
- Doña Reveco, Cristián. Percepción de la Inmigración reciente en Chile a través del análisis de medios de prensa. Tesis, Facultad de Ciencias Sociales, Universidad de Chile. Santiago 2002.
- Enciclopedia Hispánica Macropedia (Primera edición) 1989 – 1990 México Vol. 10. Pág. 133.
- Gibson, James. Las Organizaciones. 2001, Décima Edición.
- Greiner E. Larry. Evolución y Revolución a Medida que las Empresas Crecen; 1972.
- Glober Betancourt, Tesis. Guía del Emprendedor en Chile, 2004.
- Kantis, Hugo. Empresarialidad en economías emergentes: Creación y desarrollo de nuevas empresas en América Latina y el Este de Asia. BID, 2002.
- Lussier, Robert Achua, Christopher Liderazgo. Teoría, Aplicación y Desarrollo de habilidades. 2005. Segunda Edición.
- Mateo Dueñas, Ricardo, Sagarra Porta, Ramón. Creación de Empresas Teoría y Práctica. 2004
- Magnet Ferrero, Luciano. Tesis. J.A. Schumpeter y la Función Empresarial. 1976.
- Martine George, Hakkert Ralph y Guzmán José Miguel. Aspectos sociales de la migración internacional: consideraciones preliminares. La Migración Internacional y el desarrollo en las Américas. Simposio sobre

migración internacional en las Américas. San José de Costa Rica, CEPAL. Septiembre de 2000.

- Méndez, Carlos A. Metodología. Diseño y desarrollo del proceso de investigación. McGraw-Hill. Tercera edición. 2004.
- Mintzberg, Henry. Mintzberg y la Dirección. 1991
- Mujica Petit, Javier. El desafío de la solidaridad: Condiciones de vida y de trabajo de los migrantes peruanos en Chile. Lima, OIT/Oficia Regional de la OIT para América y el Caribe, 2004.
- Ossandon, Loreto. Migrantes Andinas en Chile. El caso de la Migración Peruana. Octubre 2002 Fundación Instituto de la Mujer.
- Robbins Coulter. Administración 2005.
- Sampieri, Roberto Hernández y otros. Metodología de la Investigación. Mc Graw-Hill. Primera edición. 1996.
- Schumpeter J.A. Teoría del Desarrollo Económico. Segunda edición en español 1957.
- Stefoni Espinoza, Carolina. Inmigración peruana en Chile: Una oportunidad a la integración. Editorial Universitaria. 2003.
- Taylor S. J. Introducción a los Métodos Cualitativos de Investigación. Paidós Studio. Primera Edición. 1986.
- Timmons, Jeffry A. New Venture Creation. Entrepreneurship for the 21st Century. Fourth Edition.
- Villa Miguel y Martínez Pizarro Jorge. En Tendencias y patrones migratorios en las Américas. del Centro Latinoamericano y Caribeño de Demografía (CELADE-CEPAL). Dentro del Simposio sobre migración internacional en las Américas San José, Costa Rica, septiembre de 2000 denominado: La Migración Internacional y el desarrollo de las Américas.
- en.wikipedia.org
- www.wikipedia.com (en español)
- Zaleznik, Abraham. Organizations on the Couch. Clinical Perspectives on Organizational Behavior and Change. Article: Leading and Managing: Understanding the Difference 1991.