

La pequeña empresa bajo la perspectiva del ecosistema de emprendimiento

- El caso de la pequeña empresa en el Perú –

Resumen

La pequeña empresa en el Perú representa iniciativas empresariales con un bajo impacto en la productividad nacional, altos niveles de informalidad, y concentrados en sectores de comercio y servicios, con escasa incorporación de nuevas tecnologías en sus procesos, lo que finalmente limita su capacidad de crecimiento y desarrollo. A la luz de la evidencia empírica de la pequeña empresa en economías desarrolladas, se observa que dicho sector tiene un rol importante en la competitividad empresarial, gracias –entre otros factores- a la existencia de un ecosistema de emprendimiento que favorece el crecimiento y sostenibilidad de dichas empresa. Por esta razón es que proponemos identificar qué elementos del ecosistema de emprendimiento contribuyen a la sostenibilidad de las pequeñas empresas en el Perú.

Justificamos nuestro interés en esta investigación debido a que el sector de la pequeña empresa no ha logrado ser un modelo sostenible en el entramado empresarial peruano, e intentamos identificar los factores que puedan cambiar la situación de partida.

El ecosistema de emprendimiento es un medio para alcanzar la competitividad y a la larga la sostenibilidad de las empresas y se requiere de estrategias de intervención, por lo que se analiza las redes empresariales, de los distritos empresariales y de los clúster para generar competitividad.

Los resultados se orientan al campo de las propuestas de mejora de las condiciones para la pequeña empresa en el Perú.

Palabras clave: *Ecosistema de emprendimiento, red de relaciones, stakeholders.*

Abstract

Small business in Peru represents business initiatives with low impact on national productivity, high levels of informality, and focused on trade and services sectors, with little incorporation of new technologies in their processes, which ultimately limits their ability to grow and development.

In light of the empirical evidence of small enterprises in developed economies, it is observed that the sector has an important role in business competitiveness, among other factors due to the existence of an entrepreneurial ecosystem that supports the growth and sustainability of such company. For this reason we propose to identify which elements of entrepreneurship ecosystem contribute to the sustainability of small businesses in Peru.

We justify our interest in this research because the small business sector has failed to be a sustainable model in the Peruvian business network, and try to identify the factors that can change the starting position.

The entrepreneurship ecosystem is a means to achieve competitiveness and ultimately the sustainability of enterprises and requires intervention strategies, so that business networks, business districts and cluster analyze to generate competitiveness. The results are related to the field of proposals to improve the conditions for the small businesses in Peru.

Keywords: *Ecosystem entrepreneurship, network of relationships, stakeholders.*

Antecedentes

Las economías latinoamericanas comienzan a tener un comportamiento diferente al que nos han tenido acostumbrados en la década pasada, caracterizada por una fase expansiva del ciclo económico que explica el crecimiento de los últimos años. Contexto y condiciones diferentes hacen que hoy en día se justifique la búsqueda de nuevas fórmulas o vías para asegurar la

sostenibilidad del entramado empresarial, social y económico que representa la pequeña empresa en los países de la región, debido a factores que en el futuro cercano afectarán las tasas de crecimiento de la economía que se focalizan en: i) una constante disminución del volumen comercial; ii) la caída de los precios de las materias primas; y iii) la fluctuación e incertidumbre en las condiciones financieras y monetarias globales

Ante el advenimiento de este nuevo panorama, se requiere un conjunto de estrategias que mitiguen el impacto de un crecimiento menor al acostumbrado a fin de consolidar lo alcanzado gracias al ciclo económico que está terminando. Así los nuevos retos de la región en su conjunto se deben focalizar en evitar el incremento de los niveles de pobreza -del que ya se comenzó a salir- y que, a partir de ahora, se verá afectada por una menor tasa de recaudación de impuestos provenientes de las exportaciones de materia primas, ante la caída de los precios internacionales; así como una mayor escases de divisas para la importación de alimentos y un deterioro de las condiciones de financiamiento para las empresas. Esta situación también impactará en la consolidación de una clase empresarial emergente que tuvo la oportunidad de crecer gracias a las condiciones del mercado y a la expansión de la demanda interna que, a partir de ahora, deberá: i) orientar sus esfuerzos a incrementar sus niveles de productividad, ii) buscar nuevos mercados en crecimiento para la exportación de sus productos y servicios, e iii) incorporar rápidamente nuevas tecnologías de información en sus procesos operativos. Por otro lado, y desde una perspectiva de competitividad dinámica y desde un enfoque de la teoría de la institucionalidad, el estado está llamado a reformular las políticas públicas que deben ayudar a reconfigurar la articulación productiva a fin de dinamizar la participación del sector empresarial en este nuevo escenario (OECD/CEPAL/CAF, 2013).

Es en este contexto y condiciones que la pequeña empresa tiene que desarrollarse a pesar de su gran diversidad, de la baja contribución que tiene a producir bienes con alto componente

de valor agregado, así como, de la alta concentración de su producción en el mercado interno, lo que la lleva a no ser competitiva, a privilegiar uso de mano de obra antes que aplicar tecnología, a tener un escaso acceso al progreso técnico y una diversidad en la productividad, lo cual termina por generar una heterogeneidad estructural caracterizada por una concentración de la mano de obra en estratos de baja productividad (CEPAL, 2013).

Ante esta situación de desventaja inicial, se entiende que el cambio estructural en la pequeña empresa difícilmente pueda ser de tipo endógeno y en el corto plazo, es decir, un cambio que esté basado en el conjunto de recursos y capacidades que posee el sector. La alternativa viable es todo lo contrario; el cambio estructural deberá venir desde el exterior, desde el conjunto de políticas públicas que se puedan desplegar con la finalidad de incentivar el cambio en los procesos operativos de las pequeñas empresas. En la perspectiva de un cambio técnico, por ende estructural, se... “sugiere la necesidad de considerar el papel de las políticas públicas”..., “las políticas públicas son importantes para cambiar el paradigma tecnológico... y cuando deben superarse las resistencias derivadas de la dependencia anterior (*path-dependency*). La elección e implementación de las estrategias de cambio estructural se relacionan con temas de economía política y de construcción de instituciones...” (Cimoli, 2005).

Así pues, queda entendido que el futuro desempeño de la pequeña empresa no depende solo de la acumulación de recursos y capacidades que pueda conseguir, sino que, la sostenibilidad de la pequeña empresa dependerá del conjunto de instituciones, de la red de relaciones, de los comportamientos culturales, de los programas de transferencia de conocimiento y estímulo al desarrollo de talento, de las políticas públicas y de la interacción de participantes sociales o *stakeholders*, entre otros aspectos. Es decir, dependerá de la posibilidad de crear la institucionalidad capaz de articular y dar soporte al crecimiento y sostenibilidad de la pequeña empresa. En gran medida, dependerá del funcionamiento de lo que Moore (1993);

Cohen (2004); Isenberg (2011); Auletta y Rivera (2011); Kantis y Federico (2011); Zahra y Nambisan (2012); Rahatullah (2013); Mason y Brown (2014); Clarysse *et al* (2014), denominan un ecosistema de emprendimiento; o lo que Kelley, Singer y Harrington (2012:4) identifican como el contexto institucional y su relación con los emprendimientos.

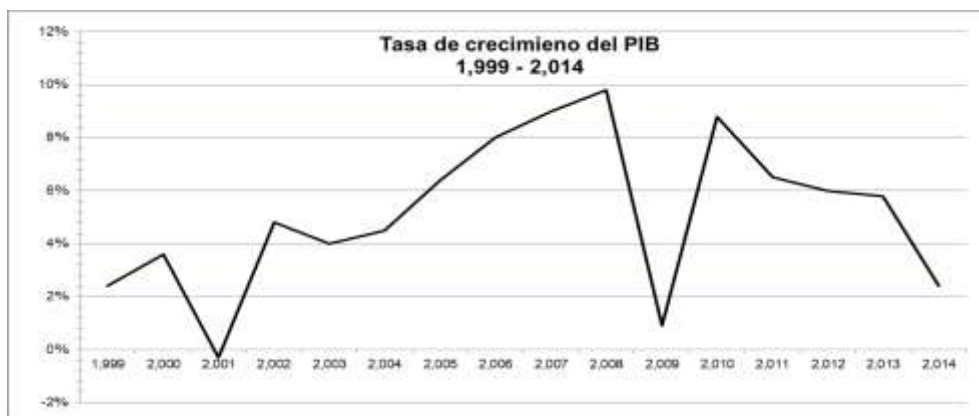
En este sentido, y en concordancia a lo planteado por Estrin *et al* (2013), lo que interesa conocer es cómo los diferentes tipos de instituciones, relaciones, *stakeholders*, entre otros elementos, afectan a la actividad emprendedora de los empresarios de la pequeña empresa en el Perú (Estrin *et al*, 2013:564)

Acerca del Perú y la pequeña empresa

En última década, en la mayoría de los países de la región de Latinoamérica - LATAM, se evidenció un incremento en las tasas de crecimiento económico y en la mejora de la competitividad frente a las economías de otras regiones.

En el caso del Perú, en los últimos dieciséis años, ha crecido en promedio un 5% anual, a pesar de la crisis económica de 2009; aunque no ha vuelto a recuperar las tasas de crecimiento de los años 2006 y 2007, tal como se muestra en el Gráfico 1.

Grafico 1 – Tasa de Crecimiento del PIB



Fuente: Elaboración propia en base a los datos del Instituto Nacional de Estadística

Para el año 2007, en el Perú el ingreso *per capita* fue de US \$ 7,600, llegando a crecer un 54% en siete años, representando US \$ 11,725 en el 2014. Tal como se muestra en la Tabla 1 - Perú en cifras.

Por otro lado, en cuanto a la competitividad nación, de acuerdo al *Global Competitiveness Report*, en el año 2007, el Perú ocupaba el puesto 86 del ranking global de competitividad, alcanzado un puntaje de 3.9 / 7 puntos. Sin embargo, en siete años logró escalar 21 puestos, ascendiendo hasta el puesto 65, alcanzando un puntaje de 4.2 / 7. El mejor desempeño competitivo que logró el país es resultado de variables y factores tanto exógenos y endógenos, que han impactado –en principio- en los pilares de la competitividad, tal como lo plantea el *World Economic Forum*. Sin embargo, es notorio ver que, a pesar de haber avanzado 21 posiciones, los resultados alcanzados en el pilar de la innovación, muestran un serio estancamiento. Esto es reflejo de la poca capilaridad de las empresas de incorporar desarrollo técnico ni vinculación alguna con la ciencia, tecnología e innovación, tal como se muestra en la Tabla 1.

Tabla 1 - Perú en cifras

	2014	2013	2012	2011	2010	2009	2008	2007
Tasa anual de crecimiento PIB	2.40	5.80	6.00	6.50	8.80	0.90	9.80	9.00
Ingreso Per Capita en US \$	11,725	11,403	10,719	10,062	9,930	8,500	8,500	7,600
Ranking Competitividad Global	65	61	61	67	73	78	83	86
Puntaje sobre 7	4.2	4.3	4.3	4.2	4.1	4.0	3.9	3.9
Ranking Pilar 12: Innovación	117	122	117	113	110	109	110	100
Puntaje sobre 7	2.8	2.8	2.7	2.7	2.7	2.7	2.7	2.8

Fuente: Elaboración propia en base a datos de: * The Global Competitiveness Report 2014, 2013, 2012, 2011, 2010, 2009, 2008 y 2007.

* Ministerio de Economía y Finanzas del Perú; y * Banco Central de Reserva del Perú

Más dramática se vuelve esta situación si analizamos que la Población Económicamente Activa (PEA) ocupada por la Pequeña Empresa se concentra en actividades básicas (Agricultura, Servicios y Comercio), alcanzando un 86% de mano de obra poco tecnificada, situación que estructuralmente no va a cambiar de la noche a la mañana, tal como se presenta en la Tabla 2, a continuación.

Tabla 2 - PEA ocupada en Pequeña empresa (2002)

Sector	%
Manufactura	8.9
Comercio	15.6
Servicios	18.3
Agricultura	52.4
Construccion	4.1
Otros	0.7
Total	100

Fuente: Lévano (2005)

En el Perú, la pequeña empresa se rige por la Ley 30056, publicada en el 2013. Para que una empresa sea considerada como Pequeña Empresa debe tener ventas anuales entre US \$ 180,000 y US \$ 2'000,000.

Ocupa al 9% del PEA (1'400,000 trabajadores), frente al 53% del PEA que ocupa la Microempresa, y el 7% del PEA que ocupado la Mediana y Gran empresa.

Independientemente de esta clasificación, la pequeña empresa se ha caracterizado por iniciativas empresariales con un bajo impacto en la productividad nacional (Trejos, 2003), altos niveles de informalidad (Lévano, 2005), alta concentración en los sectores de comercio y servicios, con mínima capacidad para incorporar nuevas tecnología (GEM, 2013) y con poca capacidad para crecer (CAF, 2013).

Comparando con los países de la región, la Pequeña Empresa en el Perú tiene una menor participación en el contexto de todo el sector empresarial, con un 1.54%, muy lejano de 16.10%, en el caso de Argentina, o de un 13.40%, en el caso de Uruguay, tal como se muestra en la Tabla 3. Esto denota un estructura empresarial débil, sobre todo si el 98.10% del universo de empresas en el Perú son micro empresas. Con esta estructura empresarial, muy poco es lo que se puede lograr en términos de incorporar tecnología a fin de mejorar la competitividad, debido a que la masa crítica capaz de absorber conocimiento y aprovechar la transferencia tecnológica es muy escasa (Zahara y George, 2002).

Tabla 3 - Distribución porcentual de empresas al 2010, según tamaño

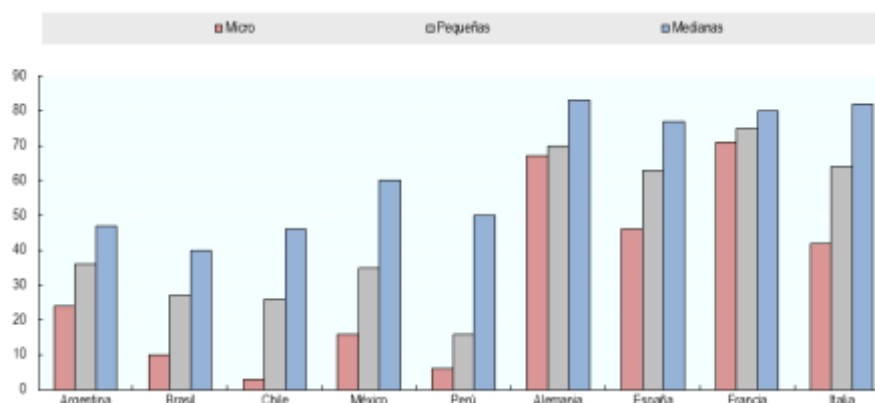
Pais	Micro	Pequeña	Mediana	Grande
Argentina	81.60	16.10	1.90	0.40
Brasil	85.40	12.10	1.40	1.00
Chile	90.40	7.80	1.20	0.60
Colombia	93.20	5.50	1.00	0.30
Ecuador	95.40	3.80	0.60	0.20
México	95.50	3.60	0.80	0.20
Perú	98.10	1.54	0.34	0.02
Uruguay	83.30	13.40	3.10	0.60

Fuente: CEPAL (2013:50)

Sin embargo, posiblemente los más magros resultados de la situación de la pequeña empresa lo encontramos cuando comparamos los niveles de productividad, es decir, cuando analizados la capacidad competitiva de este sector. Tal como se muestra en el Grafico 2, los niveles de productividad relativa de las empresas del Perú son inferiores de sus pares de la región, y más aún si se les compara con los estándares de países desarrollados como Alemania, España, Francia o Italia.

Gráfico 2 - Productividad relativa en países seleccionados de América Latina y la OCDE

(En porcentajes, productividad de empresas grandes = 100%)



Fuente: CEPAL (2013:49)

A la luz de la información proporcionada en el gráfico, observamos que existe un problema estructural de composición del entramado empresarial, el mismo que no es capaz de sustentar los resultados de crecimiento del PBI en la última década, ni el avance en competitividad alcanzado en los últimos siete años.

Hoy por hoy, la pequeña empresa en el Perú no es sostenible debido a este déficit estructural que no le permite crecer y tener indicadores similares a los que muestran los países de la región. Es así que la pequeña empresa no logra ser un modelo sostenible en el contexto empresarial del Perú.

El entramado de la red de relaciones en el que las empresas se desenvuelven buscando ser competitivas, constituye el espacio –natural o artificial- que favorece la supervivencia de las organizaciones, denominado “ecosistema de emprendimiento”, el mismo que tiene como meta favorecer la creación de empresa actuando en cuatro dimensiones: la del entorno para promover la innovación, la de la interacción entre los talentos, la del financiamiento y la de las capacidades de la fuerza laboral (CAF, 2013:208).

Una definición más cercana a la realidad de pequeñas empresas en Latinoamérica nos precisa que un ecosistema de emprendimiento es...“una comunidad de negocios, apoyada por un contexto público de leyes y prácticas, y formada por una base de organizaciones e individuos interactuantes que producen y asocian ideas de negocios, habilidades, recursos financieros y no financieros que resultan en empresas dinámicas” (Fomin, 2011: 8).

Esta investigación aborda el tema del ecosistema de emprendimiento para entender la sostenibilidad de las pequeñas empresas del Perú, entendida como la capacidad de las empresas a continuar generando valor en el mercado. Esta situación es importante entenderla dado que el índice de discontinuación de negocios sigue siendo uno de los más altos dentro de América Latina y el Caribe.

En el caso del Perú, el índice de discontinuación de negocios sigue siendo uno de los más altos en América Latina y el Caribe, habiéndose incrementado de 5.1% en el 2011 a 6.7% para el año 2012. (GEM, 2013). En el 2008 la mortandad anual llegó al 18% (salida del mercado de cerca de 6 mil empresas al año de su creación). A finales del 2013, el indicador creció a 24%, lo que significó la salida del mercado de 11 mil empresas, lo que significa

haber duplicado la cantidad de empresas que han cerrado sus actividades en los últimos cinco años. De ello, Lima concentra el 52% de las empresas. (Mapcity Perú, 2014).

A la luz de estos datos, se pone en tela de juicio la sostenibilidad de la pequeña empresa. En este sentido nos interesa conocer si el ecosistema del emprendimiento contribuye a su sostenibilidad y qué elementos de dicho ecosistema son determinantes.

I. Revisión de la literatura

La característica más resaltante de la pequeña empresa es la baja productividad nacional (Trejos, 2003). Esta realidad refleja la poca competitividad que posee este sector empresarial, a pesar de representar a cerca de ocho millones de personas económicamente activas (el 73% de la población económicamente activa), es decir, cerca de tres millones de unidades productivas (Villarán, 2007).

Esta alta concentración de la mano de obra se da en unidades económicas que ocupan entre 1 y 50 trabajadores, y que representa cerca del 90% de empresas en el Perú, lo que implica su poca especialización y altos costos de transacciones (CEPAL, 2010), a diferencia de lo que nos muestra una economía desarrollada como Estados Unidos, donde se percibe una alta concentración de empresas con más de 50 trabajadores (60%), permitiendo a dichas empresas beneficiarse de economías de escala y lograr ser más productivas, tal como se muestra en el Grafico 3.

Adicionalmente a esta baja performance, está presente el alto índice de mortalidad de las iniciativas, que según el reporte del Global Entrepreneurship Monitor - GEM 2013, indica que el Perú registra uno de los mayores índices de discontinuidad en la región, 6.7%. Las causas de dicha mortalidad están relacionadas con la capacidad de gestión y promoción, con el potencial de producción, con las condiciones del mercado y con el financiamiento (MTPE, 2006).

Grafico 3 – Distribución relativa de número de trabajadores y empresas



Fuente: CAF (2013)

Revertir esta situación ha sido el reto de los diferentes gobiernos de turno y de las instituciones gubernamentales, unos más comprometidos y conocedores del tema que otros-, aunque muchas de estas acciones de promoción del sector terminaron en actos populistas y de corrupción (Villarán, 2007: 20). Lo real es que poco se ha avanzado al respecto, dejando sin resolver los tres aspectos fundamentales planteados por Williamson's (2000), tales como el nivel de corrupción, el fortalecimiento de los derechos de propiedad y el nivel de influencia de las acciones de gobierno (Estrin et al, 2013). Desde la perspectiva de la estrategia basada en las instituciones, queda claro que la interacción dinámica entre las empresas y las instituciones que las regulan genera el cumulo de decisiones estratégicas en función de las restricciones formales e informales y de las condiciones de la industria y los recursos específicos de la empresa (Peng, 2002; Peng, *et al*, 2009).

En este sentido, desde la teoría de la institucionalidad, el desarrollo de la pequeña empresa pasaría por asegurar al empresario un entorno que le permita acceder a las condiciones necesarias para lograr los retornos esperados, es decir, que el empresario al momento de elegir invertir recursos este seguro de recibir los retornos más altos –aunque volátiles- al hacer empresa, que colocar su capital humano y social en un empleo seguro, buscando un nivel de renta estable y constante. Así la sostenibilidad y continuidad de la pequeña empresa

estará basada en ciertas condiciones institucionales, como la política gubernamental que fomenten el emprendimiento (Levie y Autio, 2011).

Un marco regulatorio basado en estructuras de incentivos puede llevar a una persona a crear un nuevo negocio (ante la alternativa de ser contratado por un tercero) y por lo tanto se vuelve un elemento crítico en la actividad empresarial, sobre todo si es que estos incentivos son retirados del mercado en el corto plazo. Un marco regulatorio que favorezca a mediano y largo plazo reformas del mercado laboral y el mercado financiero tendrán un mayor resultado de sostenibilidad que incentivos cortoplacistas (Minniti, 2008). Esto nos lleva a plantear la necesidad de determinar cómo logrará el empresario de la pequeña empresa conseguir ventaja competitiva para llegar a ser sostenible en el tiempo, enfrentando el dilema permanente entre desarrollar una estrategia basada en sus capacidades o una estrategia en base a las imperfecciones del mercado y a la regulación del mismo a través de políticas públicas.

Enfoques de ventaja competitiva

La empresa es un sistema abierto y como tal establece una red de relaciones que le permite interactuar con sus partícipes sociales o *stakeholders*. Los resultados de desempeño de las empresas dependen de la interacción dinámica que se establece entre los elementos internos y externos de la misma. Desde un punto de vista estratégico, el entorno en general se convierte en determinante para alcanzar la ventaja competitiva, de acuerdo a los postulados de la escuela de organización industrial, perspectiva ampliamente promovida por Michael Porter (1986). Sin embargo, desde la perspectiva de la escuela de recursos y capacidades, los factores internos y activos que posee la organización son determinantes en la generación de una ventaja competitiva (Wernerfelt, 1984).

Ventaja Competitiva basada en el análisis del entorno sectorial.

Este enfoque basa sus principios en los de la economía industrial. Tiene como planteamiento central el hecho que la ventaja competitiva sostenible a largo plazo de una empresa depende

de la posición en los mercados de productos. Es decir, la competitividad de una empresa depende: i) del grado de ajuste entre sus recursos y las condiciones de su entorno, y ii) de su posición (debilidades y fortalezas) respecto a la competencia. Así, una empresa alcanza una posición de ventaja competitiva cuando logra acceder a una posición de mercado única y dominante en función de los costes de producción o de la capacidad que posea para diferenciar los productos, lo que se traduce en su ventaja competitiva. Este planteamiento tiene su sustento en paradigma de teoría de la economía industrial: *estructura-conducta-resultados*, Bain (1959). Así, la rentabilidad de cada sector industrial dependerá de las imperfecciones de la estructura del mercado (concentración de oferta-demanda, barrera de entrada-salida, posición de dominio en las negociaciones proveedor-cliente, economías de escala, etc.) y que desde la empresa se tratan de maximizar a través de un enfoque de eficiencia operativa (Flores, 2014:217). Ante esta situación, al no poder dejar todo en manos de la oferta y la demanda, interviene el regulador como una fuerza que busca equilibrar el sistema, reduciendo las ineficiencias existentes. En este sentido, la estructura del sector determina la capacidad competitiva.

Ventaja Competitiva basada en el análisis de los recursos y capacidades.

Una perspectiva diferente surge a partir de la década de los noventa, con la ‘Teoría de los recursos y capacidades’, la misma que enfoca su atención hacia el estudio de las imperfecciones del mercado de recursos, planteando un nuevo paradigma, denominado “capacidades-desempeño distintivo-resultados” (Flores, 2014:218), es decir, desarrolla una mirada al interior de las organizaciones como sustento de sostenibilidad. Para Wernerfelt (1984), la empresa es como un conjunto de recursos. De acuerdo a esto la competitividad de las empresas viene determinada por la heterogeneidad de recursos y capacidades con que cuenta una empresa, la dificultad de su movilidad en el mercado de factores y la limitada capacidad de la competencia a imitar o copiar dichos recursos. Todo esto permite que la

empresa logre un desempeño distintivo en base a la heterogeneidad de sus recursos, es decir, el stock de recursos y capacidades y la sinergia que se logra por la interacción de los mismos, determina la capacidad competitiva.

Los enfoques revisados anteriormente, de gran aceptación en el mundo empresarial corporativo, muchas veces no son totalmente aplicados a nuevas iniciativas empresariales, así como a pequeñas y micro empresas. Estos enfoques -que aseguran la sostenibilidad de las empresas en marcha- difícilmente se pueden aplicar a cabalidad debido entre otros factores a los bajos niveles de influencia que tendrá la nueva empresa en la dinámica competitiva del sector donde se desempeñará (en la perspectiva del análisis del sector industrial), o en su defecto a la poca capacidad para generar heterogeneidad a partir de los recursos y capacidades iniciales, propias de un nuevo emprendimiento; o por la escases de recursos y capacidades de la pequeña empresa.

En este sentido, un enfoque alternativo para analizar la sostenibilidad de pequeñas empresas es el entorno favorable y la red de relaciones que se puede crear alrededor de los mismos a fin de asegurar su sostenibilidad en el futuro.

A la luz de estos dos paradigmas competitividad y ante la realidad de la pequeña empresa en el Perú, podemos elaborar las siguientes proposiciones:

- i) la sostenibilidad de la pequeña empresa en el Perú depende de la intervención del regulador y de los *stakeholders* dado el entramado estructural en que esta se desenvuelve.
- ii) La homogeneidad de recursos y el escaso stock de recursos y capacidades acumulados por la pequeña empresa en el Perú, no aseguran la sostenibilidad de la misma.

II. La sostenibilidad basada en la red de relaciones

Al comparar los resultados obtenidos en la región de Latinoamérica con los alcanzados en economías desarrolladas como, Alemania, Francia, España o Italia, por ejemplo, se observa

que uno de los aspectos que prevalece como variable explicativa de la competitividad de las empresas europeas—entre otros factores- es el entramado de relaciones que suele tejerse entre los actores y su entorno, es decir, han dejado de ser iniciativas que intentan competir de manera individual en un entorno global, para convertirse en emprendimientos que se apoyan en redes de empresas, desarrollando mecanismos de articulación productiva y cooperación empresarial a fin de sobrevivir, inicialmente, para después evolucionar (CEPAL, 2013:23). Estos esquemas de trabajo colaborativo entre empresas (aun cuando no dejen de competir entre ellas) ha favorecido a una alta especialización de las empresas, al desarrollo de un conocimiento específico, a lograr economías de escala y a la capacidad de negociación en un mundo global (WEF, 2013:22).

Al respecto Marco Dini considera que, “la competitividad no se alcanza de manera individual, sino al contrario, como producto de un esfuerzo sistémico en que participan tanto las empresas como las instituciones”, por lo que se requiere de esquemas de trabajo basados en la cooperación, trabajo asociativo, integración productiva y en la conformación de redes dinámicas (Villarán, 2007). Por lo tanto, es imprescindible una mirada al exterior de las empresas para encontrar fuentes de ventaja competitiva, es decir, una mirada al conjunto de interacciones que las empresas logran establecer con su entorno, con sus *stakeholders* o partícipes sociales y al conjunto de relaciones que conforman un entramado de redes de cooperación, naturales o artificialmente creadas (Dini, 2010).

Sin embargo, a diferencia de un modelo de ventaja competitiva basado solo en las condiciones pre existente de determinado sector empresarial, es necesario, la mayoría de las veces, promover el desarrollo de condiciones básicas que favorezcan el entramado empresarial (redes, distritos industriales, clúster, desarrollo territorial), para que las empresas en marcha, así como las nuevas iniciativas empresariales puedan lograr desarrollarse, ser competitivas y alcanzar la sostenibilidad (Dini *et al.*, 2007).

En este sentido, para alcanzar una posición competitiva se requiere de estrategias que favorezcan la coexistencia e integración de empresas en un entorno propicio, que sin dejar de competir –inclusive entre ellas mismas- logren establecer un entramado de relaciones e interacciones empresariales que aseguren inicialmente su supervivencia y posteriormente consoliden su sostenibilidad. Esto permitirá centrar la unidad de análisis o de estudio, no en el individuo, no en la unidad económica en solitario, sino todo lo contrario, permitirá centrar el interés en el espacio territorial donde se generan las iniciativas empresariales, donde se establece la base de relaciones y se desarrollan las condiciones para que las mismas alcancen condiciones de sostenibilidad (Becattini, 2006).

De acuerdo a esto, es preciso conocer... “el modo como las empresas se organizan y se insertan alrededor de un entorno empresarial dinámico, generando así ventajas competitivas”..., para lo cual... “se requiere la acción concertada de actores sociales y especialmente de políticas no estandarizadas sino selectivas, regionales y locales”... (San Martín, 1995:10).

Los ecosistemas de emprendimiento (EE)

El entramado de la red de relaciones en el que las empresas se desenvuelven buscando ser competitivas, constituye el espacio –natural o artificial- que favorece la supervivencia de las organizaciones, denominado “ecosistema de emprendimiento”, el mismo que tiene como meta favorecer la creación de empresa actuando en cuatro dimensiones: la del entorno para promover la innovación, la de la interacción entre los talentos, la del financiamiento y la de las capacidades de la fuerza laboral (CAF, 2013:208). Aunque una visión más amplia y completa de los factores que componen un ecosistema de emprendimiento lo propone Daniel Isenberg (2011) al considerar seis áreas o dominios de interés: políticas, finanzas, cultura, servicios de apoyo, capital humano y mercados.

Sin embargo, a raíz de la propuesta inicial de proyecto que trabaja D. Isenberg en Babson College (USA) denominado *Babson Entrepreneurship Ecosystem Project (BEEP)* en el 2009, es que muchos organismos multilaterales de desarrollo es que comienzan a desarrollar sus propios modelos de ecosistema, como el caso de *World Economic Forum (WEF)* que propone un modelo de ecosistema de 8 componentes: Acceso al mercado, Financiamiento, Marco regulatorio e infraestructura, Universidades como catalizadoras, Capital Humano y fuerza laboral, Sistemas de soporte, Educación y entrenamiento y Cultura (WEF, 2013), o como el caso de proyectos novedosos y originales como el *Startup Genome* que elabora un Índice de los mejores ecosistemas de emprendimiento alrededor del mundo (*Global Startup Ecosystem Index*) sobre la base del desempeño de los ecosistemas para desarrollar iniciativas emprendedoras, por lo tanto analizando las condiciones que favorecen el emprendimiento, tales como: Resultados, Financiamiento, Desempeño, Talento emprendedor, Soporte, Actitud, Tendencia y Capacidad de diferenciación (Startup Genome, 2012).

Para James Moore (1993), un ecosistema de negocios es un espacio de interactivo de interconexión y dependencia mutua entre agentes económicos, cuya salud colectiva es indispensable para el éxito y la supervivencia de las organizaciones. Desde este punto de vista, la nueva pequeña empresa, es igualmente un sistema abierto, pero el ecosistema debe favorecer su crecimiento y sostenibilidad.

Una definición más cercana a la realidad de pequeñas empresas en Latinoamérica nos precisa que un ecosistema de emprendimiento es... “una comunidad de negocios, apoyada por un contexto público de leyes y prácticas, y formada por una base de organizaciones e individuos interactuantes que producen y asocian ideas de negocios, habilidades, recursos financieros y no financieros que resultan en empresas dinámicas” (Fomin, 2011: 8).

Al respecto de la realidad en América Latina, existe una amplia literatura actual donde se documenta las experiencias y alcances de las políticas de apoyo a la pequeña empresa en esta

región que refuerza el planteamiento acerca de la importancia de las redes empresariales y de los ecosistemas de emprendimiento (Ferraro y Stumpo, 2010). Una revisión de las diferentes iniciativas de esfuerzos por desarrollar ecosistemas de emprendimiento en América Latina de presenta a continuación en la Tabla 1.

Tabla 1: Iniciativas de ecosistemas de emprendimiento en América Latina

País	Objetivo	Creación	Principales actividades
Argentina: <i>Buenos Aires Emprende</i>	Fomentar la creación y el desarrollo de nuevos negocios con características innovadoras y fortalecer y expandir la red de entidades dedicadas a apoyar el desarrollo de nuevos proyectos productivos, comerciales o de servicios.	2008, creado por la Subsecretaría de Desarrollo Económico del Gobierno de la Ciudad en asociación con universidades, ONG y organismos descentralizados.	Apoya iniciativas de negocios con perfil tecnológico o innovador.
Bolivia Red Bolivia Emprendedora	Promover mecanismos que promuevan la coordinación y las alianzas entre los actores e incrementen el valor agregado de los servicios que prestan de manera que su trabajo sea más efectivo y eficiente en beneficio de la cultura emprendedora.	2005, a partir de la iniciativa de las fundaciones Emprender, Neo Empresa, Avina, Fundes y Funda-Pro. Actualmente la coordinación técnica está a cargo de la Fundación Trabajo Empresa	Fortalecer el entorno empresarial a través del desarrollo de políticas públicas que permitan fomentar la actividad emprendedora
Brazil Proyecto Innovar	Promover el desarrollo de la Pymes de base tecnológica brasileñas a través de instrumentos para su financiamiento, especialmente de capital de riesgo.	Mayo de 2000, promovido por la Financiera de Estudios de Proyectos (FINEP) actuando en sociedad con BID/FOMIN, el Consejo Nacional de Desarrollo Científico y Tecnológico, PETROS, ANPROTEC y otras instituciones.	El proyecto contempla: <ul style="list-style-type: none"> • La incubadora de fondos innovar • El foro Brasil de Innovación • El portal de capital de riesgo Brasil • Red innovar de prospección y desarrollo de negocios • Desarrollo de programas de capacitación y entrenamiento.
Chile: <i>Emprende Claro</i>	Captar y desarrollar emprendimientos que permitan mejorar la calidad de vida, mediante productos y servicios innovadores de rápida adopción y fácil acceso para todos.	Creado por Móvil Claro con la participación de LG, Incuba UC, Dictu, Endeavor, Corfo, en asociación con universidades	Dirigido a 3 tipos de emprendedores: <ol style="list-style-type: none"> 1. Maduros: 2. Etapa temprana 3. Servilletas: los cuentan con una idea.
Colombia: <i>Ley 1014 y Red Nacional de Emprendimiento</i>	Unificar criterios, instrumentos y métodos para los procesos de sensibilización, formación, pre-incubación, financiación, creación de empresas, capacitación empresarial y	2006, Ley 1014. 2008, Red Nacional de Emprendimiento, liderado por el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo	Promover conocimientos de la CyT a la creación de unidades de emprendimiento, a la adaptación de nuevas tecnologías y al desarrollo de una

	sostenibilidad.		actitud innovadora.
México: <i>México emprende</i>	Brindar servicios de atención integral de manera accesible, ágil y oportuna a los emprendedores y a las pymes, de acuerdo con su tamaño y potencial.	2009, se crean los centros México Emprende. 2014, se crea el Instituto Nacional del Emprendedor, órgano desconcentrado de la Secretaría de Economía	Concentrar en una instancia todos los apoyos del gobierno federal para las pymes, tales como asesoría, consultoría, capacitación y financiamiento.
Uruguay: <i>Emprendedores en red</i>	Ayudar al emprendedor en sus primeros pasos compartiendo la misma pasión y generando sentido de pertenencia, además de mantenerlo informado sobre la actividad emprendedora en Uruguay	2005, se crea la red promovida por la Fundación Zonamérica	Como red: cada una de ellas se transformó en un punto nodal capaz de generar información, ideas, propuestas e iniciativas, en condición de igualdad.
Perú: <i>Start Up Perú</i>	Promover el surgimiento y consolidación de nuevas empresas peruanas que ofrezcan productos y servicios innovadores, con alto contenido tecnológico, de proyección a mercados internacionales y que impliquen la generación de empleos de calidad.	2013, es una iniciativa del Estado Peruano liderada por el Ministerio de la Producción.	Busca convertirse en el medio ideal para que la comunidad se encuentre y colabore, obtenga información y herramientas para el desarrollo emprendedor, encuentre fuentes de financiamiento y acceda a redes internacionales.
Venezuela: <i>Ecosistema Nacional de Emprendimiento-ENE</i>	Apoyar emprendimientos que pueden plantearse desde la perspectiva de negocio o como proyecto social, en múltiples áreas, con miras a colaborar con el desarrollo nacional ético y sostenible.	2010, la ENE es una iniciativa de más de sesenta organizaciones (emprendedores, la académicas, ONG, asociaciones gremiales, instituciones financieras e inversionistas, incubadoras y empresas de servicios).	Apoyar a los emprendedores en los retos que se tracen día a día para participar como ciudadanos plenos en la producción, intercambio u oferta de bienes y servicios.

Fuente: Elaboración propia en base a Auletta, N. y Rivera, C. (2011), Kantis y Federico (2011), (RBE (2014), Lemon y Lerner (2012) y Start Up Peru (2014)

En esta perspectiva, hay una articulación de factores que se diseñan y desarrollan ex profesamente para cuidar, apoyar y acompañar a los nuevos emprendimientos, entre los que se pueden identificar a las políticas públicas, los apoyos financieros, los servicios de apoyo y soporte, el componente humano y las redes de clientes y mercados (Isenberg, 2011).

En este sentido, el ecosistema impulsa el emprendimiento a través de una acción orquestada de diversos ámbitos donde la pequeña empresa se puede vincular, así como allanar el camino eliminando trabas burocráticas y buscando que se genere sinergias (Auletta y Rivera, 2011).

Estrategias de intervención (EI) para lograr la sostenibilidad

El objetivo es lograr que las empresas sean competitivas, lo que asegura en un futuro su sostenibilidad en el mercado. Sin embargo, dadas las dificultades por las que atraviesan los negocios con pocas capacidades para sobrevivir y competir, es comprensible que de manera individual no puedan superar las condiciones de adversidad, ya que dependen tanto de las condiciones de su entorno más próximo como de las capacidades y habilidades de gestión de sus dirigentes, dado que "...una parte considerable de la competitividad de las empresas depende de las formas y características de las relaciones que dichas empresas establecen con su entorno, tanto productivo como empresarial" (Dini *et al*, 2010:14).

Dada esta realidad, lo que se busca es establecer los mecanismos necesarios para dotar al tejido empresarial de las condiciones y medios para poder superar los factores que generan adversidad, pero también para fortalecer y desarrollar la red de relaciones empresariales que conforman el sistema productivo, por lo que proponemos las siguientes estrategias de intervención (EI).

Trabajar con los stakeholders

El principal obstáculo a vencer en esta situación es la desconfianza de los mismos actores – desconfianza del sector empresarial, de sus dirigentes y de los empresarios- para aceptar la posibilidad de aprender de la experiencia de otros, lo que supone participar activamente de los procesos de intercambio de conocimiento individual y colectivo a fin de desarrollar habilidades directivas para la toma de decisiones. Para tal fin, es necesario un análisis de los partícipes sociales o de los *stakeholders* para saber con quién trabajar y más aún reconocer que acciones debe desarrollar el empresario para acercarse más a sus *stakeholders*. En este sentido, presentamos en el la Tabla 2, el análisis de los *stakeholders*.

Tabla 2 – Análisis de los *stakeholders* mas relevantes

Stakeholders	Tendencia	Objetivo	Estrategia	Actividades
1.- Medios de comunicación	Neutral	Lograr difundir y tener un impacto positivo en la audiencia con la finalidad de fomentar el emprendimiento.	Sensibilizar al estado y a la empresa privada con la finalidad de auspiciar mayor espacio destinado a la difusión del emprendimiento.	<ul style="list-style-type: none"> - Iniciando por el canal de Estado, se podrían desarrollar programas formativos así como videos de casos exitosos que puedan ser transmitidos para favorecer la creación de empresas. - Informes acerca de casos de éxitos, experiencia de fracasos, financiamiento, concursos entre otros.
2.- Accionistas	A favor	Agregar valor a la inversión realizada.	Fomentar y dar oportunidad a la innovación para alcanzar mayor productividad.	<ul style="list-style-type: none"> - Capacitación en gestión empresarial al equipo humano. - Trabajo en equipo con motivación a un mismo objetivo. - Acceso a la información local e internacional. - Participación en ferias locales e internacionales. - Participación en redes empresariales que generen apertura a diversos mercados.
3. Universidades	Positiva	Apoyar el espíritu empresarial y lograr nuevos emprendimientos.	Motivar y capacitar a los alumnos para la formación de sus propias empresas.	<ul style="list-style-type: none"> - Incluir en el plan de estudios el tema de emprendimiento en la mayoría de carreras. - Presentar testimonios de empresarios. - Visitar a empresas. - Motivar a presentar ideas de negocio.
4.- Bancos	Negativa	Brindar acceso al financiamiento a las pequeñas empresas.	Segmentar las empresas de acuerdo a su ciclo de vida y capacidad de endeudamiento.	<ul style="list-style-type: none"> - Minimizar el riesgo de la institución y a la vez facilitar la creación de las nuevas empresas. - Financiar nuevos negocios con garantías institucionales que los puedan apoyar. - Ofertar un producto financiero nuevo.
5.- Redes empresariales	A favor	Ser la plataforma institucional que apoye al fortalecimiento en la gestión empresarial de los nuevos y de los ya existentes emprendimientos.	Generar servicios de apoyo e información para la pequeña empresa.	<ul style="list-style-type: none"> - Dar acceso a red de contactos de los socios. - Ofrecer cursos de innovación, finanzas, marketing, recursos humanos y operaciones como temas base. - Organizar ferias locales con la preparación correspondiente a los participantes. - Informar de forma permanente de los financiamientos y concursos existentes.
6.- SUNAT	En contra	Simplificar los procedimientos y dar políticas claras con el fin de fomentar el emprendimiento	Adecuar la normativa y los procedimientos existentes a la realidad de la pequeña	<ul style="list-style-type: none"> - Realizar puesta en común de los procedimientos con los propios usuarios y revisar el paso a paso a seguir para el logro de la formalización del negocio. - Otorgar asesoría para el llenado y

		formal.	empresa.	presentación de las declaraciones.
7.- Ministerio de la Producción	Positiva	Apoyar a nuevos emprendedores y a los empresarios existentes.	Implementar políticas públicas para el desarrollo de la pequeña empresa.	<ul style="list-style-type: none"> - Difundir la información que se tiene a través de la web. - Promover la participación en Startup Perú. - Difundir los concursos y financiamiento.
8.- Municipios	Neutral	Simplificar los procedimientos para el funcionamiento de las empresas. Disminuir el plazo para la obtención de licencias.	Implementar unidades de desarrollo empresarial.	<ul style="list-style-type: none"> - Identificación de nuevos emprendimientos en cada zona para conocer el universo de empresarios a apoyar - Promover el espíritu emprendedor en cada localidad.
9.- Centro de emprendimiento e incubadora de negocios	A favor	Promover la creación y acompañamiento de nuevas empresas.	Fortalecer los centros para atender nueva demanda de emprendedores.	<ul style="list-style-type: none"> - Capacitar a futuros asesores de empresas. - Desarrollo de casuística para la enseñanza. - Articular programas de promoción de instituciones del estado y órganos multilaterales.
10.- Iglesia	Neutral	Fomentar el valor por el trabajo asociativo.	Crear comunidades con interés en el emprendimiento.	<ul style="list-style-type: none"> - Motivar a las personas a un trabajo asociativo. - Capacitar en temas de gestión empresarial - Compartir la red de contacto tanto a nivel nacional como internacional - Promover la responsabilidad social de cada persona.

Fuente: Elaboración propia

Redes empresariales

De acuerdo a lo propuesto por la Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial – ONUDI, una red empresarial “es el conjunto de empresas de un mismo sector y de una misma localidad que deciden colaborar de forma voluntaria, sin perder su independencia, para alcanzar objetivos comunes que no podrían lograr actuando de manera aislada” (UNIDO, 2001:9). Por lo general, dichos objetivos comunes se enmarcan en: compras conjuntas de insumos para reducir costos o mejorar la capacidad de negociación frente al proveedor; contratación de servicios especializados para acceder de manera conjunta a información y conocimiento específico; venta conjunta para alcanzar economías de escala y

acceder a mercados globales; o acceso a equipos sofisticados de alto costo y productividad a fin de alcanzar un uso eficiente y a plena capacidad.

La red empresarial como tal tiene su propio mecanismo de coordinación y control de actividades, donde la confianza genera que los integrantes de la misma permita el auto control y auto administración. Esto solo se puede lograr si los integrantes de la red son pocos y existe un alto grado de afinidad y confianza. A un mayor número de integrantes, la gestión de la red demandará mayores costos de transacción.

Para Marco Dini, las redes empresariales se caracterizan porque: existe una identificación positiva entre los integrantes del grupo; entre los integrantes han acordado una meta estratégica común; y han establecido un mecanismo de toma de decisiones (Dini, 2010:13).

Tal como lo plantea Fredy Becerra, el interés por participar en una red empresarial se concreta en lo siguiente: un mayor acceso a información, conocimiento, destrezas y experiencia, especialmente acerca de formas de operación y del uso de nuevas tecnologías, abaratando costos de transacción; una mejora en las relaciones de cooperación entre los miembros, especialmente entre usuarios y proveedores; una mejora en la capacidad de respuesta ante la demanda de productos o servicios por parte de clientes globales; una reducción del riesgo, el peligro moral, los costos de transacción y de información; la comunicación entre los miembros de la red es vital a fin de evaluar y compartir información antes de la toma de decisiones y una mejora en la confianza y cohesión social, al fomentar valores, metas y formas de trabajo que agilicen procesos y faciliten soluciones a problemas comunes entre los miembros de la red (Becerra, 2008: 13)

La evidencia empírica señala que las redes empresariales se han desarrollado principalmente de acuerdo a la siguiente tipología: i) Consorcios de exportación: alianza voluntaria de empresas que tienen el objetivo de promover bienes y servicios de sus miembros en el extranjero y facilitar la exportación de sus productos mediante acciones conjuntas; ii)

Cooperativas de producción: esquema de trabajo característico de empresas del sector agrícola y horticultor, que unifican recursos humanos y materiales que se comprometen a producir conjuntamente determinados volúmenes a fin de alcanzar masa crítica; iii)

Consortios de calidad: asociaciones empresariales que buscan asegurar altos estándares de producción en función de: origen del producto, características y calidad, a fin de poder acceder a mercados muy protegidos (ONUUDI, 2007).

Distritos industriales

El distrito industrial ha sido definido como “una entidad socio-territorial caracterizada por la presencia simultánea en un área territorial delimitada...de una comunidad de personas y de una población de empresas, donde la comunidad y la empresa se compenentran” (Becattini, 1989:12).

Se trata de un sistema económico y social, integrado especialmente por la comunidad de personas que residen en esa localidad, donde la ventaja competitiva depende precisamente de la peculiar interpenetración entre la actividad productiva y la vida ordinaria de la gente que tiene lugar en el distrito (Dei, 2006:74).

Es característica del distrito industrial, la concentración territorial de empresas de una industria y de las actividades subsidiarias, así como la comunidad de personas que viven y trabajan en el distrito, trabajadores especializados, artesanos, los empresarios y directivos de empresas, así como los aspectos culturales, instituciones y normas de comportamiento de la comunidad, que las caracteriza con su estilo de vida y trabajo.

Basada en la evidencia empírica de los modelos de distrito industrial italiano, se puede identificar las siguientes características: i) Posee un sistema territorial delimitado: los distritos nacen y se desarrollan en un área geográfica delimitada, pero con capacidad de realizar intercambios comerciales con el mundo exterior; ii) Es una comunidad de personas: que comparten un sistema homogéneo de valores, que se expresa en comportamiento ético del

trabajo, de la familia, la reciprocidad y del cambio; iii) Se trata de una población de pequeñas y medianas empresas especializadas: donde la producción se subdivide en fases y el trabajo no solo se organiza de forma horizontal, sino también vertical; iv) La división del trabajo como característica fundacional del distrito: favoreciendo el acceso al mercado de trabajo de profesionales altamente calificados y competentes, base de la ventaja competitiva de este modelo de organización; v) Participación de actores institucionales: representado por organizaciones sociales, que son la base de la transformación del aglomerado de pequeñas y medianas empresas en distrito industrial; vi) Existencia de un equilibrio entre competencia y cooperación (Venacio, 2010:7)

Red de centros de innovación y tecnología

Un centro de innovación y tecnología (CITE) es una institución que transfiere tecnología y promueve la innovación en las empresas. En el caso del Perú, los CITE's son impulsados desde la acción del Estado, a través de las acciones de política pública del Ministerio de la Producción. Son los socios tecnológicos de las empresas para promover innovaciones que permitirán añadir mayor valor agregado y asegurar el cumplimiento de las normas técnicas, las buenas prácticas y otros estándares de calidad e higiene que permitan, aprovechar las oportunidades de los acuerdos comerciales. Cada CITE es un punto de encuentro entre el Estado, la academia y el sector privado que se articula con el resto de elementos del sistema de innovación de cada cadena productiva. Facilitan el acceso a la tecnología y a la actualización de las empresas a través de asistencias técnicas, capacitaciones especializadas, servicios de análisis y ensayos de laboratorio que permiten garantizar la calidad de los productos e insumos. Apoyan la promoción de la normalización, el diseño asistido por computadora, la información técnica y las tendencias que permiten superar problemas en los procesos de producción y desarrollo de productos. Formulan y gestionan proyectos de I+D+i (Investigación + Desarrollo + Innovación tecnológica) y de cooperación técnica, con las

empresas y entidades de cooperación, sobre todo en los rubros de cadenas productivas de confecciones, madera y muebles, agroindustria, cuero y calzado, con el soporte transversal de la logística y el software. Los servicios tecnológicos brindados por los CITEs contribuyen a incrementar la producción, el valor agregado, los ingresos por ventas, así como a consolidar el empleo de calidad y la competitividad (PRODUCE, 2014).

Modelo de organización de la producción: Clúster

El clúster es considerado como un modelo de organización de la producción y como enfoque de desarrollo económico (Lazzereti, 2006). Es una aglomeración de firmas de un mismo sector productivo o industrial o de actividades económicas vinculadas (a través de la cadena de valor sectorial), en un área geográfica delimitada, constituida por empresas de relativa especialización, lo que deriva en ventajas de escala y productividad, de base tecnológica semejante y en permanente proceso de adopción de nuevas y mejores técnicas y buenas prácticas de manufactura (Ferraro, 2010:19).

La evidencia empírica muestra que los actividades de los clúster pueden estar relacionadas con: la generación de servicios tecnológicos especializados, la creación de laboratorios de prueba o medición, la creación de centros de formación especializada, la investigación aplicada, el establecimiento de normas de producto y la promoción de un determinado producto típico del clúster (Dini *et al*, 2007:16).

En el contexto de estas estrategias revisadas que contribuyen a generar un ecosistema de emprendimiento basado en la red de relaciones que se puede generar, podemos enunciar las siguientes proposiciones:

iii) La sostenibilidad de la pequeña empresa en el Perú depende la red de relaciones que cada empresa, como nodo, logre establecer e interactuar con su ecosistema.

iv) La sostenibilidad de la pequeña empresa y la puesta en marcha una red de relaciones demanda la implementación de estrategias destinada a crear o fortalecer la red a través de

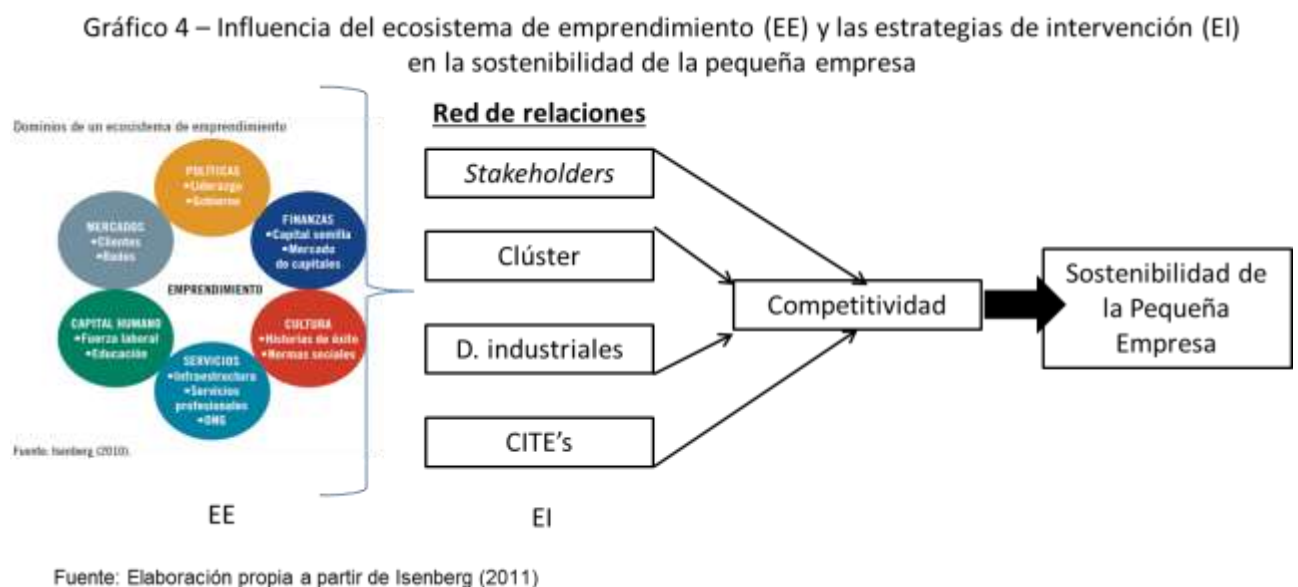
Clústeres, Distritos industriales, Centros de innovación y tecnología que fortalezcan el desarrollo territorial donde la pequeña empresa existe.

III. El ecosistema de emprendimiento (EE) en la sostenibilidad de las pequeñas empresas

Se considera que la sostenibilidad de las empresas depende de la ventaja competitiva que estas puedan alcanzar, sin embargo, muchas iniciativas empresariales requieren espacios de acompañamiento y estrategias de apoyo con la finalidad de superar los obstáculos que las condiciones del mercado pueden presentar, ya sea por aspectos de tamaño, acceso a mercados especializados o por falta de capacidad directiva de los gestores. En el caso de las pequeñas empresas se debe trabajar a nivel del ecosistema a fin de dotar de los medios para que la empresa pueda participar activamente de la red de relaciones que involucra un ecosistema, por lo que el modelo conceptual de sostenibilidad de la pequeña empresa es:

$$\text{Sostenibilidad de la pequeña empresa} = f(\text{EE}, \text{EI})$$

Presentamos a continuación el modelo conceptual para la sostenibilidad para la pequeña empresa.



IV. Discusión y conclusiones

Hemos explorado las condiciones y el contexto en el que se desarrolla la pequeña empresa en la región Latinoamericana y en especial en el Perú, donde concluimos principalmente la baja productividad y alta concentración de mano de obra poco especializada en muchas unidades productivas que no logran beneficiarse de modelos de producción basados en economías de escala. Igualmente, al explorar los componentes que dan sustento a la ventaja competitiva, de acuerdo a los modelos clásicos de organización industrial o de recursos y capacidades, concluimos que los no permiten vislumbrar posibilidades de sostenibilidad si es que se intenta utilizar rígidamente dichos modelos, dada la heterogeneidad estructural de la pequeña empresa en el Perú.

Ante la realidad de estas reflexiones nos acercamos a los planteamientos de la teoría de la institucionalidad teniendo que aceptar que es necesario una acción concertada a fin de generar el espacio y condiciones para dar sostenibilidad a la pequeña empresa y fortalecer el entramado empresarial y la red de relaciones que puede cobijarlas, a partir de la implementación de políticas públicas que fomenten el emprendimiento.

Una perspectiva clara desde la teoría de la institucionalidad es la intervención en el denominado ecosistema que alberga a las empresas, que de acuerdo a Isenberg (2011) contempla seis dominios de intervención, es decir, se debe crear la institucionalidad como forma de apoyo a la pequeña empresa. Sin embargo, concluimos adicionalmente que deben existir estrategias de intervención, claras y direccionadas con el fin de crear y fortalecer el entramado empresarial o la red de relaciones donde se desenvuelve la pequeña empresa, que en principio debe trabajarse con los *stakeholders*, y clústeres, distritos industriales y las centros de innovación tecnológica.

La discusión por definir por dónde empezar queda en un segundo plano dado que consideramos que el fortalecimiento de la pequeña empresa debe venir desde el

establecimiento de las políticas públicas orientadas a establecer y desarrollar las condiciones básicas para la sostenibilidad de la pequeña empresa.

V. Referencias

Andrews, K. (1980). *The concept of Corporate Strategy*, Irwin.

Ansoff, H. I. (1985). *La estrategia de la empresa*, ORBI, Barcelona.

Auletta, N. y Rivera, C. (2011). *Un ecosistema para emprender*. IESA, Vol. XVI, N° 4

Bain, J.S. (1959). *Industrial organization*, John Wiley, New York.

Becattini, G. (2006). *Vicisitudes y potencialidades de un concepto: El distrito industrial*.
Revista Economía Industrial, N° 359, 21- 27.

Becerra, F. (2008). *Las redes empresariales y la dinámica de la empresa: aproximación teórica*. Revista Innovar. Vol. 18. N° 32, Julio-Diciembre.

CAF (2013). *Emprendimientos en América Latina: Desde la subsistencia hacia la transformación productiva*. Bogota: Corporación Andina de Fomento

CEPAL(2013). *Como mejorar la competitividad de las Pymes en la Unión Europea y Latinoamérica*. CEPAL.

Cimoli, M. (2005). *Heterogeneidad estructural, asimetrías tecnológicas y crecimiento en América Latina*, CEPAL/BID.

Clarysse, B., Wright, M., Bruneel, J. y Mahajjn, A. (2014). *Creating value in ecosystems: Crossing the chasm between knowledge ecosystems*. Research Policy 43, pp. 1164-1176.

Cohen, B. (2006). *Sustainable valley entrepreneurial ecosystems*. Business Strategy and the Environment. Vol. 15. , pp. 1-14

Dei, O. (2006). *El efecto distrito: Algunos aspectos conceptuales de su ventaja competitiva*.
Revista Economía Industrial, N° 359, pp. 73-79.

Dini. M. (2010). *Competitividad, redes de empresas y cooperación empresarial*. Santiago: CEPAL

- Dini, M., Ferraro, C. y Gasaly, C. (2007). Pymes y articulación productiva. Resultados y acciones a partir de experiencias en América Latina. Santiago: CEPAL.
- Estrin, S., Korosteleva, J. y Mickiewicz, T. (2013). *Which institutions encourage entrepreneurial growth aspirations?* Journal of Business Venturing. Vol. 28. Pp. 564-580.
- Ferraro, C. (2010). Clúster y políticas de articulación productiva en América Latina. Santiago: CEPAL
- Ferraro, C. y Stumpo, G. (2010). Políticas de apoyo a las Pyme en América Latina. Santiago: CEPAL
- Flores, A (2014). *Impact of the cultural learning process in the competitiveness and the change process.* Journal International Business and Entrepreneurship Development. Vol. 7. N° 3, pp. 216-228.
- GEM (2013). Global entrepreneurship monitor – Perú 2013. Lima: ESAN
- Kantis, H., y Federico, J. (2011). *Entrepreneurial ecosystem in Latin America: the role of policies.* Working paper. PRODEM
- Kelley, D., Singer, S. y Harrington, M. (2012). The Global Entrepreneurship Monitor. 2011 Global Report. GERA.
- Lazzereti, L. (2006). *Distritos industriales, clúster y otros: Un análisis trespassing.* Revista Economía Industrial, N° 359, pp. 59 – 72.
- Lévano, C. (2005). Elaboración de estadísticas de la micro y pequeña empresa, Lima: Ministerio de Trabajo.
- Levie, J. y Autio, E. (2011). *Regulatory burden, rule of law, and entry of strategic entrepreneurs: An international panel study..* Journal of Management Studies. Vol. 48. N| 6, PP. 1392-1419.
- Mapcity Peru (2014). <http://www.mapcity.com.pe/#t=1>

- Mason, C. y Brown, R. (2014). *Entrepreneurial ecosystems and growth oriented entrepreneurship*. Working paper OECD LEED Programme.
- Minniti, M. (2008). *The role government policy on entrepreneurial activity: Productive, Unproductive, or destructive?* Entrepreneurship Theory and Practice. September. Pp.779-790.
- Moore, J. (1993). *Predadores y presas: una nueva ecología de la competencia*. Harvard Business Review.
- MTPE (2006). *La microempresa: una propuesta tipológica y ejercicio de aplicación en Lima sur*. Boletín de Economía Laboral (BEL) N° 34, Programa de Estadísticas y Estudios Laborales (PEEL), Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo (MTPE). Perú.
- Fomin (2011). *Guía de emprendimientos dinámicos*. <http://es.scribd.com/doc/36375389/MIF-FOMIN-Guia-de-Emprendimientos-Dinamicos>
- Isenberg, D. (2010). *How to start an entrepreneurial revolution*. Harvard Business Review. Vol. 88. N° 6.
- Isenberg, D. (2011). *The entrepreneurship ecosystem strategy as a new paradigm for economic policy - Principles for cultivating entrepreneurship*. Boston: Babson Entrepreneurship ecosystem project.
- OECD/CEPAL/CAF (2013). *Perspectivas económicas de América Latina 2014*. OECD
- ONUDI (2007). *Redes empresariales para el acceso a los mercados*.
- Peng, M.W. (2002). *Towards an institution-based view of business strategy*. *Asia Pacific Journal of Management*, 19(2/3), 251-267.
- Peng, M.W., Sun, S.L., Phinkham, B. y Chen, H. (2009). *The institution-based view as a third leg for a strategy tripod*. *Academy of Management Perspectives*. Vol. 23, N° 3 (Aug.,2009), pp. 63-81.
- Porter, M. (1986). *Estrategia competitiva*. Free Press, New York

- PRODUCE (2014). <http://www.start-up.pe/acerca.html>
- Rahatullah, M. (2013). *Mapping entrepreneurship ecosystem of Saudi Arabia*. World Journal of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development. Vol. 9 N° 1, pp. 28-54.
- San Martín, F. (1995). *Distritos industriales – Conceptos, experiencias y bibliografía*. Perú: Rullier Editores.
- Startup Genome (2012). *Startup ecosystem report*. Startup Genome
- Trejos, J. (2003). *La microempresa en el Perú a inicios del siglo XXI: magnitud, importancia y características*. Lima: IPES
- UNIDO (2001). *Development of clusters and networks of SMEs – The UNIDO Programme*.
- Venacio, L. (2010). *Los distritos industriales: modelo de desarrollo económico local que promueve el capital social*. Centro Argentino de Estudios Internacionales. Working Paper N° 20
- Villarán, F. (2007). *EL mundo de la pequeña empresa*. Lima: Copeme.
- Wernerfelt, B. (1984). *A resource-based view of the firm*. Strategic Management Journal.
- WEF (2013). *Entrepreneurial ecosystems around the globe and Company growth dynamics*. World Economic Forum.
- Zahara, S. y George, G. (2012). *Absorptive Capacity: A Review, Reconceptualization, and Extension*. The Academy of Management Review. Vol. 27, No. 2 (Apr., 2002), pp. 185-203
- Zahara, S. y Nambisan, S. (2012). *Entrepreneurship and strategic thinking in business ecosystems*. Business Horizons. Vol. 55, pp. 219-229.