



**“VALORES DEL FUNDADOR Y CONTINUIDAD DE LA EMPRESA,
CASO DE LAS MYPES FAMILIARES DE SALUD DE TRUJILLO”**

**Tesis presentada como parte de los requerimientos para optar el
grado de Maestro en Organización y Dirección de Personas por:**

1110933	Joe Mitchell Alva Quilcat
1609670	Angélica Katherine Esquivel Mondoñedo
0904163	Mercedes Juárez Avalos
1007513	César Gustavo Mantilla González

**PROGRAMA DE LA MAESTRÍA EN ORGANIZACIÓN Y
DIRECCIÓN DE PERSONAS**

Lima, 18 de junio de 2019

Esta tesis

**VALORES DEL FUNDADOR Y CONTINUIDAD DE LA EMPRESA, CASO
DE LAS MYPES FAMILIARES DE SALUD DE TRUJILLO**

Ha sido aprobada.

Ph.D. Kety L. Jáuregui Machuca JURADO

Ph.D. Enrique Louffat Olivares JURADO

Ph.D. Oswaldo Morales Tristán ASESOR

Universidad ESAN

2019

ÍNDICE

ÍNDICE DE TABLAS Y GRÁFICOS	iv
DEDICATORIAS	v
AGRADECIMIENTOS	vi
CURRICULUM VITAE DE LOS AUTORES	vii
RESUMEN EJECUTIVO	xvii
CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN	1
1.1. Antecedentes del tema	1
1.2. Problema de Investigación	5
1.3. Objetivo de la investigación	9
1.4. Justificación y contribución del estudio	10
1.5. Alcance y Limitaciones de la Investigación	12
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	14
CAPÍTULO III: METODOLOGÍA	27
CAPÍTULO IV: PRESENTACIÓN DE RESULTADOS	37
CAPÍTULO V:	
DISCUSION	68
CONCLUSIONES	72
RECOMENDACIONES	74
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	76
ANEXOS	88

ÍNDICE DE TABLAS, CUADROS Y GRÁFICOS

Gráfico N° 1. Perú: Micro y Pequeña Empresa por tipo de organización jurídica, 2013	6
Cuadro N° 1. Perú: Micro y Pequeña Empresa por tipo de organización jurídica, según ciudad, 2013	7
Cuadro N° 2. La Libertad: Contribuyentes que declararon ventas menores a 1700 UIT, según rango de ventas y actividad económica: años 2015 – 2018	9
Gráfico N° 2. Modelo de los Valores en Competencia (MVC)	15
Gráfico N° 3. Tipología de los Valores según Rockeach	17
Gráfico N° 4. Modelo de prácticas de gestión de empresas familiares	18
Tabla N° 1. Fases de la empresa familiar	20
Gráfico N° 5. Estructura de la Empresa Familiar	22
Tabla N° 2. Variables y dimensiones	38
Tabla N° 3. Trujillo: Cuadro descriptivo de empresas objeto de estudio.....	40
Tabla N° 4. Trujillo: Cuadro informativo sobre fundadores entrevistados...	41
Tabla N° 5. Trujillo: Motivaciones para el emprendimiento empresarial, caso de las MyPEs familiares de salud	41
Tabla N° 6. Trujillo: Valores practicados por el fundador, caso de las MyPEs familiares de salud	44
Tabla N° 7. Trujillo: Estructura organizacional, caso de las MyPEs familiares de salud	46
Tabla N° 8. Trujillo: Cultura estratégica, caso de las MyPEs familiares de salud	50
Tabla N° 9 Trujillo: Políticas y prácticas de gestión, caso de las MyPEs familiares de salud	54.
Tabla N° 10. Trujillo: Ventajas competitivas de las MyPEs familiares de salud	60
Tabla N° 11. Trujillo: Valores del fundador y continuidad de las MyPEs familiares de salud	63
Tabla N° 12. Trujillo: Acciones de mejora para la continuidad de las MyPEs familiares de salud	67

DEDICATORIAS

Mi tesis la dedico con todo mi amor a mi amada esposa y adorados hijos por el sacrificio y esfuerzo que realizaron durante el tiempo de la maestría brindándome su amor, acompañamiento, comprensión y motivación amor.

Con especial cariño a mis queridos padres por los sacrificios que hicieron para hacerme profesional, por sus enseñanzas, educación, valores, perseverancia y la tenacidad que cultivaron en mí que guían mi forma de ser y actuar para lograr mis objetivos personales, familiares y profesionales.

A mis queridos hermanos por todos los bellos momentos vividos que también contribuyeron a mi formación y crecimiento personal y profesional.

Joe Mitchel Alva Quilcat

A mis padres, Néstor y Lidia por enseñarme que la mejor herencia recibida son los estudios. A Mick por ser buen compañero y mostrarme el lado mágico de la vida. A Sebastián, Lía y Gabri, por ser mi motivo para ser una mejor versión de mi misma cada día, por su paciencia y comprensión conmigo ante cada reto.

Mercedes Juárez Avalos

AGRADECIMIENTOS

A nuestras familias, que impulsan nuestro deseo de ser mejores cada día. Gracias por su paciencia y apoyo en estos años de estudio y siempre.

A nuestros maestros, por la calidad de su labor docente y la apertura mostrada a lo largo de estos dos años de estudio.

A nuestro asesor, por su acompañamiento y dirección acertada en el desarrollo de esta investigación.

A la Universidad ESAN, por la exigencia académica que ha motivado nuestro crecimiento profesional.

A todos los profesionales involucrados en la investigación, por el tiempo y la experiencia compartida.

Angélica, Gustavo, Mercedes y Joe

CURRICULUM VITAE
JOE MITCHEL ALVA QUILCAT

Maestro (c) en Organización y dirección de personas con experiencia de más de 19 años de experiencia en la gestión del Talento Humano en empresas líderes del sector minero. Con un alto nivel de enfoque en la estrategia, resultados, Liderazgo, proactivo, trabajo en equipo y desarrollo de personas.

EXPERIENCIA PROFESIONAL

Minera Aurífera RETAMAS S.A. MARSA

Empresa peruana de Minera Subterránea, dedicada a la extracción de oro, ubicada en la provincia de Pataz en la sierra del departamento de la Libertad

Asistente de Superintendente de Gestión Humana 2012 a la actualidad

Responsable del área de fiscaliza del cumplimiento de obligaciones laborales de las empresas de tercerización e intermediación laboral que brindad servicios a MARSA.

Supervisor de Empresas Especializadas 2009 – 2011

Tecnológica de Alimentos S.A.

Empresa peruana, líder en el sector pesquero, primer productor y exportador de harina y aceite de pescado del mundo.

Recursos Humanos de Planta de AyHP 2009 – 2011

Responsable de los procesos de Gestión de Recursos Humanos de la Planta de Harina y aceite de pescado de Chimbote.

Alfredo Pimentel Sevilla S.A.

Empresa de capital peruano, dedicada a la comercialización de neumáticos, accesorios y servicio automotriz, con 14 sucursales a nivel nacional.

Jefe Recursos Humanos 2003 – 2005

Responsable de los procesos de planilla, reclutamiento, selección y bienestar del personal de las dos tiendas de Trujillo.

Asistente de Contabilidad

2001 – 2003

Responsable de los procesos de planilla, reclutamiento, selección y bienestar del personal de las dos tiendas de Trujillo.

FORMACIÓN PROFESIONAL

Postgrado en Recursos Humanos 2018
Universidad César Vallejo

Contador Público Colegiado 2003
Universidad Nacional de Trujillo

OTROS ESTUDIOS

Diploma en Gestión del Potencial Humano: Nuevas Tendencias 2012
Universidad ESAN

Formación de Auditor Interno Trinorma (ISO 9001, ISO 14001, OHSAS 18001) 2011
BUREAU VERITAS

CURRICULUM VITAE
ANGÉLICA KATHERINE ESQUIVEL MONDOÑEDO

Maestro (c) en Organización y dirección de personas con 8 años de experiencia en gestión de comunicación corporativa y marketing, en empresas del sector educación. Conocimiento de las estrategias de comunicación orientadas al marketing para el logro de resultados, las relaciones públicas y la imagen corporativa. Orientada a resultados y con un buen nivel de comunicación.

EXPERIENCIA

COLEGIO SAN AGUSTIN – CHICLAYO

Institución educativa promovida por la Provincia Nuestra Señora de Gracia de la Orden de San Agustín, con 53 años de vida institucional. Cuenta con una población de 1500 alumnos en los niveles de inicial, primaria y secundaria.

Coordinadora de Comunicación Corporativa **2018 a la actualidad**

Coordinación de los procesos de comunicación externa e interna, con dos colaboradores a cargo y reportando al Consejo Directivo.

UNIVERSIDAD CATÓLICA SANTO TORIBIO DE MOGROVEJO

Institución educativa promovida por la Iglesia Católica, a través del Obispado de Chiclayo, con 19 años de vida institucional. Cuenta con Licenciamiento Institucional por la SUNEDU y con carreras acreditadas por el SINEACE.

Coordinadora de Medios **2013 – 2018**

Coordinación de los procesos de comunicación externa e interna, con ocho colaboradores a cargo y reportando a las Direcciones de Imagen Corporativa y Marketing.

Directora de Imagen Corporativa **2017 – 2018**

Dirección de los principales procesos de comunicación externa e interna de la organización, liderando 5 coordinaciones y un equipo de 22 personas. Reporte al Rectorado.

Coordinadora de Medios

2016

Coordinación de los procesos de comunicación externa e interna, con tres colaboradores a cargo y reportando a las Direcciones de Imagen Corporativa y Marketing.

Asistente de Comunicación Interna y Externa

2013 – 2016

COLEGIO DE INGENIEROS DEL PERÚ – CD LAMBAYEQUE

Colegio profesional que reúne a profesionales de la ingeniería de siete especialidades diferentes. Brinda servicios de colegiatura, capacitación y actividades diversas en beneficio de los profesionales de la ingeniería y sus familias.

Asistente de Imagen Institucional

2010 - 2012

FORMACIÓN

Licenciatura en Ciencias de la Comunicación

2007

USAT

CURRICULUM VITAE

MERCEDES JUÁREZ AVALOS

Maestro (c) en Organización y Dirección de Personas con 17 años de experiencia en manejo de personas en empresas del rubro avícola, manufactura y comercial. Buen comunicador a todo nivel, con adaptabilidad al cambio y líder de equipos proactivos y dinámicos. Orientada a resultados que permitan la mejora continua de los procesos en la gestión humana. Con interés en seguir creciendo laboralmente en diversos sectores.

EXPERIENCIA PROFESIONAL

CHIMU AGROPECUARIA S.A. - TRUJILLO

Empresa Avícola dedicada a la producción y comercialización de aves para consumo humano a nivel nacional y transnacional (Ecuador) con ventas anuales de más de S/. 30 MM.

Jefe de Gestión Humana

2014 – 2017

Posición estratégica y de asesoría a jefaturas y gerentes, liderando 06 sub-jefaturas de áreas y un equipo de 26 personas. Logré reducir el índice de rotación de 100 vacantes mensuales a 30 vacantes (70%). Se implementó las áreas de Comunicación Interna, Relaciones Laborales y Desarrollo Organizacional. Se logró cerrar el pliego sindical valorizado en S/. 24 MM en sólo S/. 8MM con una vigencia de 02 años (2015 – 2016) lo cual generó un ahorro del 67%. Disminución de carga procesal de 106 procesos judicializados en materia laboral a 64 procesos en el primer año de gestión (60%). Reporte a la Gerencia General y a la Presidencia de Directorio.

CORPORACION AJEGROUP - TRUJILLO

Compañía Peruana dedicada a la Producción y Comercialización de Bebidas gasificadas, isotónicas, malteadas y néctares. Con ventas anuales que ascienden a \$. 119MM.

Coordinador de Talento Humano

2008 – 2014

Ejecutiva a cargo de 200 personas en la Sede de Trujillo. Logré implementar el Área de Recursos Humanos en la Planta Industrial. Generé un ahorro a la compañía de S/. 4 MM aprox. Por buena gestión de procesos de desvinculaciones del personal, sin registrar ninguna infracción ni denuncia de personal cesado desde abril 2008 a Julio 2014. Obtuve Premiación por Contribuir al Fomento de Empleo a través de la Bolsa de Trabajo del Ministerio de Trabajo La Libertad (2010). Reportaba a la Gerencia Nacional de Talento Humano.

CURRICULUM VITAE
CÉSAR GUSTAVO MANTILLA GONZÁLEZ

Maestro (c) en Organización y Dirección de Personas con 15 años de experiencia en manejo de personas en empresas del rubro Transporte, servicios, manufactura y acuícola. Con capacidad y habilidades para gestionar equipos de alto rendimiento, con orientación al cliente interno y el desarrollo del clima laboral para el cumplimiento de los objetivos estratégicos del negocio.

EXPERIENCIA PROFESIONAL

CULTIMARINE SAC.

Esta empresa forma parte del GRUPO MIGIVA, está dedicada al cultivo, procesamiento, congelado y comercialización de productos hidrobiológicos destinados al mercado europeo, con 450 personas.

Jefe de Recursos Humanos
fecha

Febrero 2016 – A la

Responsable de la gestión de todos los subsistemas del área de Recursos Humanos, reporte a la Gerencia General, liderando un equipo de 5 personas, elaboración, ejecución del plan de trabajo anual y presupuesto del área. Logre la implementación de procedimientos del área de RRHH para el logro de las certificaciones en ISO 9001, IFS/BRC y FOOD DEFENSE; y responsable de la creación en la empresa del centro de entrenamiento para puestos de operarios que resultan críticos (no se encuentra en el mercado mano de obra calificada como son los reparadores de sistemas y desvalvadores de concha de abanico), logrando incrementar el porcentaje de cobertura de 73% a 94%.

MANPOWER PROFESSIONAL SERVICESES SA.

Subsidiaria de MANPOWER INC., Empresa transnacional con sede en Milwaukee – USA, líder en asesoría y consultoría en Recursos Humanos con presencia en 82 países de América, Europa y Asia. En Perú cuenta con 14 oficinas distribuidas en las

provincias de Lima (8) y Trujillo, Chiclayo, Piura, Cajamarca, Arequipa y Cuzco. Cuenta más de 10,000 personas en todo el Perú.

Jefe de Proyecto asignado en Cía. Minera poderosa **2014 – 2015**

Liderar el proyecto de la implementación del servicio de Payroll, control del cumplimiento de pagos de beneficios laborales de las contratas de Cía. Minera Poderosa SA, liderando un equipo de 6 personas. Reportando el servicio a la Gerencia Regional de Manpower y a la Superintendencia de Recursos Humanos de Cía. Minera Poderosa. Logré reducir la contingencia laboral por incumplimiento de pago de beneficios laborales de 17% a 0% por parte de las empresas contratistas.

CORPORACIÓN PETROLERA SAC.

Corporación Petrolera brinda los servicios integrados de ingeniería, construcción, logística, transporte y remediación ambiental para los sectores petroleros, energéticos, mineros y las diversas actividades económicas en el Perú. Cuenta con más de 4,000 personas.

Coordinador Administrativo **2013 – 2014**

Gestión de las áreas de Administración, Recursos Humanos y Salud Ocupacional. Reportaba a la Jefatura de Recursos Humanos y Administración, liderando un equipo de 10 personas. Reducir el tiempo de reclutamiento y selección en 30% implementando una base de datos de postulantes mediante un censo geo laboral en la zona de influencia para los proyectos petroleros en el oriente.

TRANSPORTES 77 SA.

La Empresa Transportes 77 S.A. es una empresa subsidiaria del grupo AB Inbev (BACKUS), líder en el transporte de carga y administración de flotas en el Perú. Cuenta con oficinas y centro de operaciones en Lima, Trujillo, Chiclayo, Motupe, Arequipa y Cusco desde donde se controlan todas las operaciones de manera descentraliza. Cuenta con un número de 478 personas.

Generalista de Recursos Humanos **2011 – 2013**

Gestión de todos los subsistemas del área de Recursos Humanos. Reporte a la Gerencia de Recursos Humanos. Logré incremento de 4% en el clima laboral a través de una implementación de mejores canales de comunicación y potenciando el plan de capacitaciones.

MANPOWER PERU SA.

Subsidiaria de MANPOWER INC., Empresa transnacional con sede en Milwaukee – USA, líder en asesoría y consultoría en Recursos Humanos con presencia en 82 países de América, Europa y Asia. En Perú cuenta con 14 oficinas distribuidas en las provincias de Lima (8) y Trujillo, Chiclayo, Piura, Cajamarca, Arequipa y Cusco. Cuenta con más de 5,000 personas.

Jefe de Administración de Personal - Región Norte	2010 - 2011
Jefe de Sucursal Chiclayo	2009 - 2010
Jefe de Sucursal Piura	2008
Jefe de Personal – Sucursal Trujillo	2005 - 2008

FORMACIÓN PROFESIONAL

Maestría en Organización y Dirección de Personas Universidad ESAN	2019
Contador Público Universidad Nacional de Trujillo	2000

OTROS ESTUDIOS

Diplomado en Gestión del Potencial Humano: nuevas tendencias	2012
Diplomado en Gestión del Proceso del Potencial Humano	2011
Diplomado en Dirección Estratégica en el Potencial Humano ADE Finanzas	2010

MANEJO DE PROGRAMAS

Microsoft Office – Nivel intermedio

RESUMEN EJECUTIVO

La presente investigación, tiene por objetivo determinar la influencia de los valores del fundador en la continuidad de la empresa, caso de las MyPEs familiar salud de la ciudad de Trujillo, durante el periodo 2019. El estudio es una investigación cualitativa de tipo no experimental, exploratoria – descriptiva y transversal; y de estudio de caso, porque tiene como característica básica el abordaje intensivo de una unidad de análisis. Explora en las características de tres MyPEs representativas del sector salud de la ciudad de Trujillo, que nacieron como pequeños emprendimientos familiares y, que han logrado durante su vida posicionarse en el mercado local, creciendo y diversificando sus servicios con proyección nacional. La determinación de la muestra fue conveniencia y de acuerdo al cumplimiento de criterios de inclusión y exclusión que fueron determinados a partir de un proceso de indagación y proceso inicial de contacto con más de diez MyPEs representativas del sector salud de la ciudad de Trujillo. La técnica utilizada fue la entrevista en profundidad; y se aplicó una guía de entrevista semi-estructurada con preguntas de respuesta abierta, a los tres fundadores de MyPEs de salud seleccionados; información que permitió conocer el sentir y parecer subjetivo de los entrevistados. Los resultados del trabajo de investigación, permiten afirmar que existe una relación e influencia significativa de los valores del fundador en la continuidad de la empresa; como es el caso de las MyPEs de salud de la ciudad de Trujillo; ello, confirma, estudios realizados como el ComexPerú (2018), que señala que el 65,3% de las MyPEs, son emprendimientos de carácter individual o familiar; por tanto, la responsabilidad de su continuidad, estará siempre en las manos del fundador quién con su estilo de gestión infundirá una cultura organizacional basada en sus propios valores y criterios personales. Asimismo, en los últimos años se ha registrado un incremento de las iniciativas de MyPEs, en el rubro de salud, en el ámbito de la región La Libertad, lo se puede constatar en el número de unidades económicas registradas por la SUNAT (2019). Además, se observa que la continuidad de las organizaciones empresariales, está muy relacionado con factores como: el estilo de liderazgo, la organización de la MyPE, la cultura estratégica que

desarrolle, la forma de gestión y supervisión y la competitividad que alcance la empresa bajo la influencia de los valores del fundador.

Palabras claves: MyPE familiar, valores del fundador, continuidad de la empresa.

CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN

1.1. Antecedentes del tema

En el contexto internacional encontramos investigaciones como la de Tadeo J. (2005), tesis doctoral titulada “*Comportamientos en la dirección y gobierno de la empresa familiar: análisis empírico de la profesionalización como garantía de continuidad*”; que tiene por objetivos “elaborar un marco teórico sobre la empresa familiar; analizar, organizar y clasificar la bibliografía relacionada con la continuidad y profesionalización de este tipo de empresa, e identificar las potenciales dimensiones de la empresa familiar profesional”. (Tadeo, 2005: 18-19)

La investigación de Tadeo (2005), es una investigación de carácter teórico que parte de una revisión de literatura de diferentes autores que estudiaron las empresas familiares bajo tres aspectos: el negocio, el grupo o familia y el individuo. Se utilizó un cuestionario, sometido a juicio de expertos que recoge información de diferentes unidades de análisis: gobierno, recursos humanos, familia, sucesión y propuesta de profesionalización de la empresa familiar; y en función de una muestra distribuida por comunidades autónomas de mayor representación (Cataluña, Madrid, Valencia y Galicia).

Entre las conclusiones del trabajo de Tadeo (2005), resalta que “la clasificación taxonómica de la empresa familiar con relación a la integración de las prácticas de gestión y gobierno que combinan para administrar los recursos y capacidades da una idea de las escalas o jerarquías de empresas familiares existentes y por lo tanto, una visión de que la empresa familiar es un fenómeno heterogéneo” (Tadeo, 2005: 284).

Escamilla A. (2015), en su trabajo de tesis doctoral titulado “*Modelo de continuidad de una empresa familiar de bienes muebles*”; cuyo objetivo de investigación es generar un modelo conceptual, que muestra la interrelación de los factores gobierno, sucesión, cultura y profesionalización con la continuidad de la empresa familiar. Teniendo como caso de estudio una empresa de venta y renta de grúas industriales. Es un estudio que se realizó bajo una metodología cualitativa

con un enfoque de sistemas empírico-intuitivo, el cual consistió en apoyarse en la perspectiva de la Teoría General de Sistemas, con el propósito de unificar la teoría existente al “entorno” de los factores que intervienen en la continuidad de las empresas familiares.

Entre las principales conclusiones de la investigación de Escamilla (2015), se señala que la “continuidad de una empresa familiar de bienes muebles es una variable dependiente de la sucesión, gobierno, cultura y profesionalización. Además, existe una interacción entre estos factores, que se da a través de la estructura familia-empresa, del traspaso generacional y de los valores” (Escamilla, 2005: 114) La estructura familia-empresa, el traspaso generacional y los valores, aunque sean dimensiones de la sucesión y de la cultura respectivamente, son dimensiones que intervienen en el desarrollo y en el comportamiento de los indicadores de los factores sucesión, gobierno, cultura y profesionalización. Asimismo, se indica que existen otros elementos externos o internos que intervienen en la continuidad de la empresa, los cuales pueden ser dimensiones de cada uno de los factores o pueden ser otros factores que no han sido contemplados en este estudio, donde la correlación entre estos y los factores analizados no está establecida.

García E. (2001), en su trabajo de tesis doctoral, denominado “Los valores del fundador y su influencia en la empresa familiar en Galicia”; tiene por objetivo buscar modelos de empresas familiares en base al análisis de los valores de los “fundadores de empresas familiares que aún no hayan realizado el tránsito de primera a segunda generación” (García, 2001:4).

García (2001), opta por un enfoque metodológico cualitativo y fenomenológico y para la configuración de la muestra (13 fundadores), se identificó cuáles empresas familiares eran de primera generación y a sus fundadores; aplicando tres técnicas de investigación: “1) la entrevista en profundidad, semiestructurada, estandarizada y abierta, 2) la observación no participativa y 3) el análisis de datos secundarios” (García, 2001: 93).

García (2001), concluye que según los valores del fundador, existirán diferentes modelos de comportamiento. Por ello, será importante identificar dichos valores

para entender la influencia que el fundador ejerce en el comportamiento de la empresa familiar. El conocimiento de esta escala de valores permitirá a los líderes de la gestión añadir valor a la empresa, promoviendo ciertos valores a lo largo de las generaciones.

Salgueiro S. (2016), en su tesis de postgrado, titulada *“La familia empresaria: Cultura y Valores para la continuidad de la empresa”*, se plantea como objetivo de investigación advertir sobre los valores de empresas familiares de primera generación y su influencia en la continuidad del negocio.

El trabajo de Salgueiro (2016), “se funda en el análisis cualitativo, el cuál es un proceso flexible que se basa generalmente en la utilización del método inductivo de aproximación al problema de estudio; y se encuadra en un estudio de caso. Se desarrolló mediante un abordaje que tuvo en cuenta los siguientes espacios de análisis: empresas familiares y familias empresarias, enmarcado en el modelo CAVA y sus tres racionalidades. Los instrumentos de recolección de información utilizados fueron entrevistas semiestructuradas y encuestas cerradas construidas especialmente para la investigación” (Salgueiro, 2016: 51-52).

Salgueiro (2016), como resultado de su investigación demuestra que la presencia de ciertos valores en la empresa familiar les permite sobrevivir a la primera generación. Además, al identificar los comportamientos que permiten la continuidad se puede mejorar la productividad y competitividad de la empresa.

Solano A. (2017), en su trabajo de tesis doctoral, denominado *“La sucesión y su relación con la continuidad en las empresas familiares en la ciudad de Cuenca”*, se plantea como objetivo “determinar el grado en que la sucesión influye en la continuidad de las empresas familiares, abordando casos de la ciudad de Cuenca – Ecuador” (Solano, 2007: 13).

Solano (2017), concluye que la sucesión, el proceso de transferencia, la profesionalización y la formación del sucesor influyen directa y significativamente en la continuidad de las empresas familiares.

En el contexto nacional, encontramos trabajos como el de Rossel, J. (2013), tesis para obtener el título de Licenciado en administración, titulada Plan de sucesión

de la MyPE familiar “Salón de Té San Miguel” en la ciudad de Trujillo. El estudio pretende advertir una sucesión exitosa de la primera a la segunda generación, especialmente en las MyPEs familiares y lograr la continuidad de la empresa por parte de los familiares.

La investigación de Rossel (2013), es de tipo cualitativo, y se encuadra dentro de la investigación no experimental y descriptiva debido a que las variables no son manipuladas y se toman las técnicas de investigación como la observación no participativa y las entrevistas a profundidad.

Rossel (2013), concluye en la importancia que para una sucesión exitosa de una generación a otra en las MyPEs familiares es necesario establecer un adecuado plan estratégico, un plan de sucesión, la implementación un protocolo familiar y sobre todo la trasmisión de los valores y cultura que son su sello particular.

Escobedo (2014), en su trabajo de tesis de grado para obtener el título de Licenciado de administración, titulada “Factores que inciden en la continuación de las organizaciones empresariales familiares en la ciudad de Trujillo - La Libertad”, se plantea determinar los factores que contribuyen a la continuidad del negocio en empresas familiares de la ciudad de Trujillo que se encuentran en la transición de poder de primera a segunda generación.

Escobedo (2014), aplicó encuestas a 10 empresas familiares multisectoriales, muestras determinada según la técnica estadística intencional o selectiva. Esta investigación de tipo no experimental transeccional o transversal, utiliza los métodos inductivos-deductivo, estadístico y analítico-sintético; recogiendo datos a través de encuestas, entrevistas y análisis de documentos.

Escobedo (2014), concluye que los principales factores para la continuidad y desarrollo en las empresas familiares son las emocionales y la importancia del conocimiento del negocio que tiene que tener el sucesor. Asimismo, se identificó que las empresas del estudio otorgan gran importancia a valores como el trabajo en equipo, conocimiento y la confianza.

1.2. Problema de Investigación

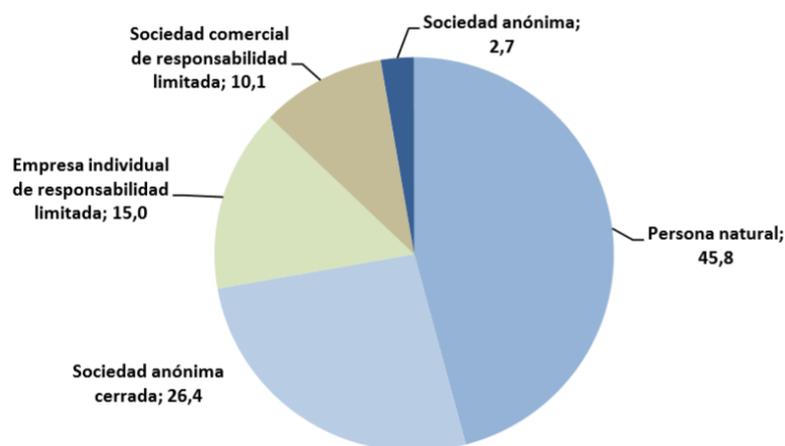
La presente investigación surge del interés por comprender cuál es la relación entre los valores del fundador y la continuidad de una micro y pequeña empresa familiar. Sobre todo, sabiendo de la importancia que tienen las MyPEs en el desarrollo de la economía mundial y fundamentalmente de nuestro país. Por ejemplo, en Europa, estas generan dos tercios de los puestos de trabajo, según lo señala la European Commission (2002); y en el Reino Unido, representan el 99% de las empresas, empleando a más de la mitad de la fuerza de trabajo del sector privado de ese país, según información difundida por la Small Business Service (2003).

Las MyPEs, son también, actores claves del crecimiento potencial de América Latina, donde este tipo de organizaciones empresariales están muy difundidas, y se caracterizan por su “heterogeneidad en acceso a mercados, tecnologías y capital humano, así como su vinculación con otras empresas” (CEPAL, s/f). Todas estas características, si bien pueden ser positivos, también afectan su productividad, capacidad de exportación y potencial de crecimiento. El estudio de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), realizado el año 2012, identifica que las MyPEs son parte fundamental en la estructura productiva de la región latinoamericana. Ellas representan cerca del 99% del total de empresas y generan empleo a 67% del total de trabajadores. El estudio menciona, además, que el país con mayor número de microempresas es el Perú, seguido de Ecuador y México.

En el contexto peruano, según ComexPerú (2018), una característica de la gran mayoría de MyPEs, es que son emprendimientos de carácter individual o familiar (65,3%); por tanto, como lo señala López (2014), la responsabilidad de su continuidad, recaerá siempre en el fundador o directivo propietario, quién con su estilo de gestión infundirá una cultura organizacional basada en sus valores y criterios personales (p. 65). Lo señalado por ComexPerú, ya se reflejaba en los resultados de la Encuesta de Micro y Pequeña Empresa (INEI, 2013), donde el 45,8% de las MyPEs declararon, que el desarrollo de su actividad económica tiene la condición de persona natural; seguido de la condición de sociedad anónima cerrada con 26,4%, empresa individual de responsabilidad limitada con el 15,0%,

sociedad comercial de responsabilidad limitada con el 10,1%, y sociedad anónima con 2,7% (Ver Gráfico N° 1)

Gráfico N° 1
Perú: Micro y Pequeña Empresa por tipo de organización jurídica, 2013
(Distribución porcentual)



Fuente: Tomado de INEI, Encuesta de Micro y Pequeña Empresa 2013.

La situación nacional, también tiene las mismas características en el contexto de las ciudades del interior del país, como lo recoge el INEI (2013), en la Encuesta de la Micro y Pequeña Empresa; donde al observar la organización jurídica de estas por ciudades, y en el caso de la ciudad de Trujillo, el 65,6% de las Micro y Pequeña Empresas declararon que el tipo de organización jurídica que tienen es persona natural, le siguen sociedad anónima cerrada con 19,1%, empresa individual de responsabilidad limitada con el 9,0% y sociedad comercial de responsabilidad limitada con el 5,8% (Ver Cuadro N°1).

Cuadro N° 1
Perú: Micro y Pequeña Empresa por tipo de organización jurídica, según ciudad, 2013 (Distribución porcentual)

Ciudad	Total	Persona natural	Sociedad anónima	Sociedad anónima cerrada	Sociedad comercial de responsabilidad limitada	Empresa individual de responsabilidad limitada
Total	100,0	45,8	2,7	26,4	10,1	15,0
Lima - Callao	100,0	41,7	3,2	30,2	10,0	14,8
Arequipa	100,0	53,8	0,9	10,0	13,2	22,2
Ayacucho	100,0	67,5	0,0	12,5	2,5	17,5
Chiclayo	100,0	64,0	0,0	15,4	12,4	8,2
Cusco	100,0	65,9	1,2	3,7	15,9	13,4
Huancayo	100,0	65,3	1,1	11,3	8,0	14,3
Iquitos	100,0	52,6	2,6	10,2	11,5	23,1
Juliaca	100,0	70,8	0,0	5,6	5,6	18,1
Piura	100,0	59,1	1,6	3,3	18,5	17,5
Trujillo	100,0	65,6	0,5	19,1	5,8	9,0

Fuente: Tomado de INEI, Encuesta de Micro y Pequeña Empresa 2013.

En el caso específico de la región La Libertad, los estudios sobre la estructura empresarial refieren que está conformada mayoritariamente por MyPEs. Según el Ministerio de la Producción (2014), en la región La Libertad, existen 83,5 mil unidades productivas formales, de las cuales el 99,6% son MyPEs; es la tercera región a nivel nacional en cuanto a número de empresas formales (...) estas MyPEs formalizadas, según información disponible (2011), emplean a 540,4 mil personas, representando el 61,6% de la PEA ocupada de la región (BCRP, 2016).

Para la economía peruana, las MyPEs son grandes generadoras de empleo, ya sea formal o informal, y en los diferentes sectores económicos. Para el año 2015, la Encuesta Nacional de Empresas, reportó que el 99.5% de todas las empresas en Perú son MyPEs, mientras que solo el 0.5% pertenece a las grandes empresas. Asimismo, la Sociedad de Comercio Exterior del Perú, afirma que este número aumenta todos los años, mientras que el número de medianas y grandes empresas disminuye. Sin embargo, las MyPEs en el Perú, enfrentan una serie de dificultades que limitan su desarrollo y supervivencia en el largo plazo. Según el Ministerio de la Producción, el 32.3% desaparece durante los primeros años de funcionamiento (El Comercio, 2017). Asimismo, Macroconsult (2016), citando la Encuesta Nacional de Hogares 2014, observa que el 60% de las MyPEs tienen menos de

cinco años; y según ComexPerú (2018), el 90% de aquellas con un número de empleados menor a 50 trabajadores viven solo 10 meses.

En este contexto, el grupo de investigación se cuestionó lo siguiente: ¿qué factores son los que hacen que las MyPEs “sobrevivan”, tengan una continuidad como organizaciones empresariales? Esto llevó a revisar diferentes estudios, en distintas líneas de investigación, sobre todo las relacionadas con la gestión de los recursos humanos que buscan demostrar la importancia de los valores y la cultura en la micro y pequeña empresa.

Partiendo de esta constatación teórica, y de una observación de la realidad local, donde las MyPEs relacionadas con actividades de la salud en la ciudad de Trujillo, región La Libertad, vienen teniendo una dinámica de crecimiento que se muestra en la diversidad de emprendimientos vinculados a negocios como: clínicas médicas, centros médicos ocupacionales, laboratorios de análisis clínico, farmacias, entre otros.

El crecimiento paulatino de las iniciativas de MyPEs, en el rubro de salud, en el ámbito de la región La Libertad, se puede constatar en el incremento anual, del número de unidades económicas registradas por la SUNAT; en actividades de hospital, actividades de médicos y odontólogos y otras actividades relacionadas con la salud humana, como contribuyentes que declararon ventas menores de 1700 UIT. De las mencionadas, la que tiene un mayor crecimiento y representa más del 50% anual son las MyPEs del rubro con otras actividades relacionadas con la salud humana, dentro de la cual se encontrarían servicios de laboratorio, centros médicos, entre otros (Ver Cuadro N° 2).

Cuadro N° 2

La Libertad: Contribuyentes que declararon ventas menores a 1700 UIT, según rango de ventas y actividad económica: años 2015 – 2018 (Números absolutos)

ACTIVIDAD ECONÓMICA	2015	2016	2017	2018
Actividades de hospitales	25	23	24	20
Actividades de médicos y odontólogo	352	395	444	488
Otras actividades relacionadas con la salud humana	476	535	532	540
TOTAL	853	953	1000	1048

Fuente: SUNAT 2018, Elaboración propia.

Asimismo, a partir de un proceso de observación inicial que realizó el grupo de investigación; se identificó casos de MyPEs de servicios de salud, que se iniciaron como pequeños consultorios y/o servicios médicos, los cuales surgen como emprendimientos individuales o familiares fundados por profesionales de la salud: médicos, enfermeros, farmacéuticos, obstetras, biólogos, entre otros profesionales y técnicos; quiénes deciden salir del sistema público (ESSALUD, MINSA, Fuerzas Armadas y Policiales), y que con el paso de los años están en camino de convertirse en medianas empresas.

En ese sentido, también se observa que la continuidad y desarrollo de este tipo de organizaciones empresariales está muy vinculado a los valores y actitudes del fundador. Como puede verse también, existen diversos estudios respecto a la importancia de los valores en el desarrollo empresarial, sin embargo, quedan preguntas por responder, una de ellas es ¿cómo los valores del fundador de una MyPE logran influir en la continuidad de la empresa? Frente a dicho contexto se plantea la siguiente pregunta de investigación:

¿Cuál es la relación entre los valores del fundador y la continuidad de la empresa, caso de las MyPEs familiares de salud, Trujillo?

1.3. Objetivo de la investigación

General: Comprender la relación entre los valores del fundador y la continuidad de la empresa, caso de las MyPEs familiares de salud, Trujillo.

Específicos:

- Conocer los valores que practican los fundadores de las MyPEs familiares de salud, Trujillo.
- Identificar los mecanismos de continuidad de las MyPEs familiares de salud, Trujillo.
- Establecer lineamientos para la práctica de valores en MyPEs; a fin de brindar una guía a micro y pequeños empresarios que inician sus emprendimientos.

1.4. Justificación y contribución del estudio

Las implicancias prácticas de la investigación se expresan en la elección de las MyPEs de servicios de salud como casos a estudiar; pues en la actualidad existe un amplio reconocimiento de este sector, por ser uno de los más competitivos, de mayor crecimiento y generación de nuevas oportunidades de emprendimiento en el país. Condición que se daría, de acuerdo a investigaciones realizadas, porque “existe una gran brecha entre la oferta y la demanda de médicos especialistas a nivel nacional y regional que, de forma agregada, representa aproximadamente el 45% de la oferta actual” (Zevallos et al, 2011); y porque para ser una empresa competitiva en el mundo de hoy, se requiere de la identificación de factores que intervienen en el rendimiento de la organización, ya que permite explotar mejor sus recursos y competencias específicas para una mejor toma de decisiones, con lo cual mejorará sus capacidades para identificar las oportunidades futuras (Mazzi, 2011).

Asimismo, responda a nuevas cuestiones sobre los valores organizacionales en las empresas; aspectos que algunos autores destacan, como la personalidad y compromiso del fundador, la lealtad que se promueva en los colaboradores, la valoración de las habilidades múltiples de cada uno de sus miembros, y el hecho de que cada uno de ellos conozca efectivamente el impacto de su propio trabajo en la organización (Velásquez, 2004).

La relevancia y valor teórico - académico del estudio, será su aporte al conocimiento de la problemática de continuidad de las MyPEs en la región La Libertad y el país; por tanto, un estudio que aborde este tema de los valores del fundador, en la realidad liberteña, sería muy pertinente y de mucho aporte al desarrollo de las MyPEs en la región La Libertad y el país. A su vez, servirá de antecedente para la realización de futuras investigaciones en el campo de la organización y dirección de personas, en un sector empresarial preponderante y de mucha importancia para la economía del país.

La continuidad o supervivencia a largo plazo es el principal problema al que se enfrenta la empresa familiar, éstas en promedio representan al 90% de las empresas en el mundo, con una mortalidad no más de 25 años, tiempo en el cual

no solo se afrontan a problemas y dificultades concernientes a cualquier actividad económica, sino también se ven afectadas por conflictos que surgen específicamente de la naturaleza del negocio familiar (Brenes et al., 2008), como lo es la sucesión, el gobierno, la cultura y la profesionalización.

En ese sentido, trabajos como el de Tadeo (2005), recogen la postura de un conjunto de autores, entre ellos Littunen y Hyrsky (2000), quienes señalan que las empresas familiares nacen a partir de circunstancias poco favorables como el desempleo y, cuyos fundadores tienen conocimientos y habilidades emprendedoras; mientras que las empresas que no lo son, nacen más bien al identificar una oportunidad de negocio gracias a la formación y experiencia de sus impulsores. Por otro lado, en base a una investigación realizada en el contexto de Europa, por Donckels y Fröhlich (1991), toman de estos investigadores, la concepción de que existe una diferencia en el comportamiento de las empresas familiares de las no familiares; mientras que las empresas familiares se orientan hacia la eficiencia (factores internos), las otras se orientan hacia el crecimiento y nuevos mercados (factores externos).

La relevancia social de la investigación, se justifica, en tanto los resultados del estudio sirvan como una herramienta de consulta para emprendedores preocupados de la continuidad de su MyPE. La continuidad o supervivencia a largo plazo es el principal problema al que se enfrenta la empresa familiar, éstas en promedio representan al 90% de las empresas en el mundo, con una mortalidad no más de 25 años, tiempo en el cual no solo se afrontan a obstáculos propios de su actividad económica, sino también a conflictos que surgen específicamente de la naturaleza del negocio familiar (Brenes et al., 2008), como lo es la sucesión, el gobierno, la cultura y la profesionalización.

La continuidad de las MyPEs está muy relacionada con factores como la estructura organizacional, la cultura de planificación estratégica desarrollada, tanto para el desarrollo interno, como para su incursión y expansión en otros territorios; los procesos de innovación tecnológica impulsados; y un factor fundamental en organizaciones empresariales de estas características, es la forma de liderazgo y gestión, el cual, está muy relacionado con los valores del fundador, condición que es abordada en otras investigaciones sobre las MyPEs, al indicar

que la continuidad de la cultura organizacional y sus valores son un factor decisivo para la sostenibilidad de un emprendimiento. (Avolio et al, 2010).

Todo ello, beneficiará a otros empresarios y nuevos emprendedores, quienes podrán recoger esas experiencias y orientar mejor su gestión empresarial; y como se señala en la investigación de de Littunen y Hyrsky (2000), basada en el análisis de 200 empresas familiares y no familiares; se concluyéndose que las empresas familiares tienen un índice menor de mortalidad frente a las no familiares. Los resultados de dicha investigación señalan también, que luego de los primeros 3 años de funcionamiento, el 92% de los negocios familiares seguían en actividad frente al 80% de las que no lo eran, y haciendo una comparación, después de 6 años, los porcentajes caían a 79% y 72%, citado por Tadeo (2005, p. 103).

1.5. Alcance y Limitaciones de la Investigación

Se determinó como ámbito de estudio la ciudad de Trujillo, capital de la región La Libertad; focalizándose como unidad de análisis las micro y pequeñas empresas (MyPEs) de servicios de salud, las mismas que para el año 2012, se contaban en un número de 238, según los registros realizados por las entidades del Estado (Gobierno Regional La Libertad, 2012).

Asimismo, se señala que los emprendimientos en el sector salud, en esta ciudad, responden a una situación problemática relacionada con el déficit de cerca de 2 mil profesionales de salud, entre médicos, enfermeras, obstetras, y otros; de otra parte, se refiere el colapso de la infraestructura y el precario equipamiento de los establecimientos de salud del Estado, especialmente los hospitales más representativos de la ciudad. (Gobierno Regional La Libertad, 2016)

En Trujillo, se cuenta con empresas familiares en el sector de servicio de salud; las mismas que nacieron como pequeños consultorios médicos o farmacias, y hoy en día son ejemplo de desarrollo y emprendimiento. Estas empresas, hoy en día, generan un significativo número de empleos formales, contribuyendo al desarrollo económico de la ciudad, inclusive se están expandiendo a otras provincias de las regiones del norte peruano. Para los socios fundadores de estas MyPEs, una preocupación constante es el lograr mantener sus valores conforme la empresa va creciendo. Por ello, el estudio aborda el análisis de casos de tres empresas

representativas de la ciudad de Trujillo, dedicadas a servicios de salud, las mismas que facilitaron el acceso a sus instalaciones, así como a la recolección de información y sus procesos.

Entre las limitaciones, encontradas para el desarrollo del estudio fueron las relacionadas con la distancia geográfica de los centros de trabajo de integrantes del grupo de investigación; sin embargo, dicha limitación fue salvada mediante el uso de redes sociales, medios telefónicos y comunicación virtual en línea. Otra de las limitaciones fue el acceso a MyPEs de otros sectores productivos; por ello que el estudio se centra en las empresas del rubro de salud por las facilidades de acceso a la información. Sin embargo, se espera que la presente investigación, se pueda replicar y aplicar como modelo de estudio a otros sectores productivos y/o servicios; así como en otros contextos y territorios del país.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1 Teorías y enfoques

Modelo de los valores en competencia (MVC): El modelo de Kim S. Cameron y Robert E. Quinn, es señalado como el marco de referencia con mayor evidencia empírica sobre la cultura organizacional. De acuerdo a Hernández y Méndez (2014), “el MVC propone una estructura de cuadrantes de valores para las organizaciones: 1) enfoque interno, flexibilidad (organización familiar o clan); 2) enfoque interno, estabilidad y control (organización jerárquica); 3) enfoque externo, flexibilidad (organización adhocrática); y 4) enfoque externo, estabilidad y control (organización de mercado o metas). Asimismo, este modelo sostiene que las organizaciones presentan una mezcla de valores de todos los cuadrantes” (Hernández y Méndez, 2014: 229).

Este modelo nació de una investigación que pretendía identificar los “principales indicadores de las organizaciones efectivas”, planteando preguntas como “¿cuáles son los criterios para determinar si una organización es o no efectiva?, ¿cuáles son los factores que definen la efectividad organizacional?, ¿cuándo un individuo juzga a una organización como efectiva?, ¿qué indicadores tiene en mente?” (Hernández y Méndez, 2014: 238).

El MVC advierte dos dimensiones que al cruzarse producen cuatro subdominios culturales, tal y como se muestra en el gráfico N° 2.

Gráfico N° 2
Modelo de los Valores en Competencia (MVC)



Adaptada por Hernández y Mendoza (2014) en base al modelo de Cameron y Quinn (2011)

Kets de Vries (1993), es uno de los autores que sostienen que los valores en una empresa son de vital importancia los valores, él afirma que las actitudes, normas y valores dominantes en la organización son determinados por el espíritu de la familia (p.3).

Incluso, Tapiés (2009), indica que estos valores, además de otorgar identidad a la empresa, permanecen en el tiempo y se transmiten de generación en generación. (p. 30)

Para Steckerl (2006), los valores de una empresa nacen de los valores de su fundador y, Gatrell et al. (2001), identifican valores como “respeto por el fundador, honestidad e integridad, lealtad y compromiso, aversión al riesgo y resistencia al cambio” (Gatrell et al., 2001: 205)

Clasificación de los Valores:

Según Gamargo y Rojas (1998), consideran que los valores de las personas pueden ser:

Valores Individuales: Son aquellos que van a guiar y propiciar un ambiente laboral adecuado para sus integrantes dentro de la organización. Entre ellos se consideran el respeto, lealtad, dignidad, etc.

Valores Profesionales: Son aquellos que se dan durante el desempeño laboral de las personas, sean graduados o no. Por citar tenemos: energía, vitalidad,

Valores Organizacionales/Laborales: Son aquellos valores que van a mostrar las personas dentro del centro laboral a través de su compromiso y entrega con las labores encomendadas dentro de la organización. Son los valores que se dan como objetivo común dentro de la empresa y son practicados por los integrantes de la misma. (Valbuena, Morillo y Salas, 2006).

Asimismo se aprecia que algunos autores ya venían estudiando la posibilidad de establecer otra clasificación de los valores, por ello Allport y asociados (1951), citados por Robbins, S. (2002), proponen en sus primeros estudios clasificarlos en teóricos, económicos, estéticos, sociales, políticos y religiosos. (Valbuena, Morillo y Salas, 2006).

Para Rockeach (1973) citado por Robbins (2002), los valores se clasifican en:

Valores Terminales: Se considera aquellos valores que podrían dar sentido a la vida de las personas hasta sus días finales en mundo físico. A su vez se subdividen en valores personales (paz interior, bienestar físico y emocional); y valores Ético-sociales (equidad, independencia, hermosura, etc.).

Valores Instrumentales: Constituyen aquellos valores que van a permitir alcanzar los valores terminales o finales. Aquí son considerados los juicios y las creencias de las personas. Pueden ser a su vez: valores éticos-morales (con orientación interpersonal) y los de competencia (con carácter intrapersonal). (Valbuena, Morillo y Salas, 2006).

Gráfico N° 3
Tipología de los Valores según Rockeach

Terminales	Instrumentales
Vida confortable, sentimiento de realización, igualdad, seguridad familiar, libertad, felicidad, armonía interior, salvación eterna, respeto de sí mismo, estatus social, sabiduría, etc.	Ambicioso, abierto de espíritu, eficiente, valiente, servicial, honesto, imaginativo, independiente, lógico, responsable, auto controlado, entre otros.

Fuente: Tomado de López y Trujillo, 2014

Teoría de la profesionalización de la empresa

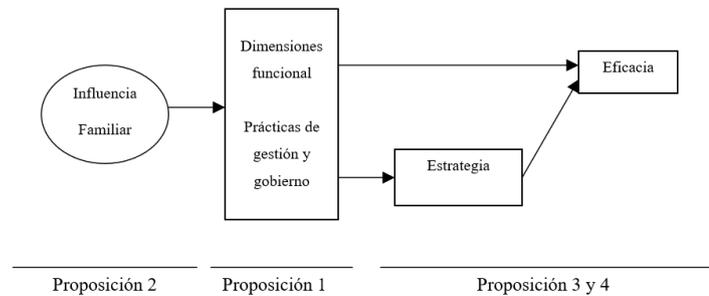
Molina Alfaro y Rumie Castañón (2013) establecen que la profesionalización depende de diversos factores, tales como la formación de las personas, la existencia de escuelas de negocio de calidad, la capacidad innovadora del país, la relación entre las personas que integran cada generación o rama familiar y la presencia de profesionales independientes en los Consejos de Administración.

Además, con la finalidad de garantizar el desarrollo y continuidad de la empresa familiar, la profesionalización debe estar enfocada a estructurar programas de formación asociados a las necesidades de gestión, productividad y competitividad de la compañía, resaltando la gran importancia de complementar lo anterior con la incorporación externa de personal altamente capacitado que con sus conocimientos y experiencias enriquecerán dicho proceso (Rueda Galvis, 2011).

Tadeo (2005), sintetiza el comportamiento de las empresas familiares partiendo de las prácticas de gestión y gobierno para hacer una definición de modelos conceptuales de profesionalización de las empresas familiares (Ver Gráfico N°4).

Gráfico N° 4

Modelo de prácticas de gestión de empresas familiares



Fuente: Tomado de Tadeo (2005), “Comportamientos en la dirección y gobierno de la empresa familiar: análisis empírico de la profesionalización como garantía de continuidad”

Debido a que en España, las estadísticas respecto a la mortalidad de las empresas son altas, especialmente en el caso de los negocios familiares donde solo 3 de cada 10 de ellas sobreviven a la primera generación y, solo 1 de ellas alcanza la tercera generación. Se contempla que en el proceso de toma de decisiones, la unificación de la visión empresarial y la familiar, caracterizan la evolución de la empresa familiar. Se habla también de que la continuidad es bastante común en las empresas en general porque ello es crucial para su existencia (Tadeo, 2005).

Miranda (2013) Afirma que, “la profesionalización de un negocio familiar implica pasar por un proceso, en el que el negocio se empieza a manejar y administrar como una empresa, en lugar de una familia; y en donde se invitan a personas a bordo de la empresa, por sus habilidades, capacidades y experiencia, y no por el simple hecho de ser un miembro familiar” (Flores, Vega, & Chávez, 2015: 18). Otro estudio realizado por Flores, Vega y Solís (2013), afirma que la profesionalización implica un cambio de mentalidad en la organización, proceso que se desarrolla gradualmente.

Girardo (2001) plantea la profesionalización como el proceso mediante el cual una organización logra implementar metodologías de trabajo en forma sistémica, que

le permiten estructurar estrategias coherentes para el logro de los objetivos empresariales, citado por Rueda J. (2011). Asimismo, Urrea (2003), sostiene que “ya que los procesos de gestión son la mayor falencia de la empresa familiar resultaría apropiado afirmar que la profesionalización de la organización es la herramienta más adecuada para disminuir los índices de fracaso corporativo que enfrentan este tipo de compañías actualmente” (Rueda, 2011: 7)

Modelo del ciclo de vida de la empresa

Terreno, Sattler y Pérez (2017), señalan como primer antecedente del enfoque de ciclo de vida a Henderson (1979). Este autor propone la denominada matriz BCG (Boston Consulting Group), con la que se distinguen las diferentes etapas de un producto al cruzar la participación en el mercado con el crecimiento de la empresa. Del mismo modo, otros autores parten de características económicas para determinar las etapas en el ciclo de vida de las empresas.

Asimismo, los mismos autores recogen el estudio de Dickinson (2011) que parte de las acciones estratégicas de la empresa para distinguir sus etapas de vida. Los factores que aborda este estudio son los internos, como elección de estrategias, recursos financieros y habilidad de los administradores, y los externos, como la competencia y factores macroeconómicos.

Terrero et al. (2017), aplican de manera práctica las etapas del ciclo de vida de Dickinson (2001), las mismas que están basadas en la clasificación de Gort y Kepler (1982), ellas son: introducción, crecimiento, madurez, shake-out o reestructuración y declinación.

Introducción El emprendedor está seguro de su idea o conocimiento para iniciar con éxito una nueva empresa o ingresar a una nueva industria.

Crecimiento Las ventas crecen rápidamente al igual que el incremento en las inversiones, creando ventajas competitivas sobre los competidores, diferenciando a la empresa y mejorando su participación en el mercado.

Madurez El crecimiento desacelera debido a la disminución de las inversiones. Aparecen más competidores porque la rentabilidad aumenta, lo que obliga a enfocarse en el control de costos y la eficiencia.

Shake-out o reestructuración La tasa de crecimiento es negativa, los precios caen y con ello los flujos de efectivo. Para mantener operaciones se realizan inversiones de capital o se liquidan activos.

Declinación El deterioro continúa, las inversiones aumentan y las liquidaciones del capital aportan al flujo de efectivo. La empresa se enfoca en el pago de la deuda o su renegociación.

Tabla N° 1
Fases de la empresa familiar

	FASES		
	1ra.	2da.	3ra.
<i>Atributos</i>	Se aprecia vinculación total entre familia y empresa, tanto en el plano operativo como directivo. Se aprecia la participación de gran número de miembros de la familia.	Ya no se producen en forma textual atributos positivos o negativos de la familia en la empresa. Los límites parecen difusos, se presenta como realidad concreta la ruptura o la formalización. Ese instante debe acotarse para escoger la opción superar y avanzar. Permanecen en letargo; no asumen situación como dramática. Muchas empresas mueren, como en este caso.	Se producen cambios sustanciales en la estructura organizacional, en sistemas de decisión y de dirección.
<i>Metas</i>	Supervivencia.	Estabilidad y crecimiento.	Desarrollo y eficiencia organizacional.
<i>Objetivos</i>	Difusos e improvisados.	Mayor especificidad.	Definición precisa.
<i>Políticas</i>	Criterios intuitivos.	Formulación coyuntural.	Establecidas y escritas.
<i>Planificación</i>	Atención al presente.	Previsiones corto y mediano plazo.	Prospectiva y Planeación estratégica.
<i>Medida de desempeño</i>	Volumen ventas.	Metas operativas.	Rentabilidad y mayor penetración del mercado.
<i>Información</i>	Escasa.	Difusa y poco utilizada.	Precisa y selectiva.
<i>Proceso decisorio</i>	Concentrado en una sola persona.	Incorpora asesores para asegurar la legalidad.	Descentralización selectiva.
<i>Evaluación</i>	Sobre la tarea.	Se incorporan algunas normas estandarizadas.	Según planificación
<i>Control</i>	Según la fluidez de los fondos.	Pronósticos y presupuestos.	Control estratégico.
<i>Estilos de Dirección</i>	Autocrático.	Paternalista.	Participativo.
<i>Estructuras</i>	Rígidas, descompensadas.	Rígidas.	Flexibles y adaptativas.
<i>Competencia</i>	No se considera.	Comienza a estudiarse.	Planeación estratégica.

Fuente: tomado de López y Trujillo (2014), adaptado de Mucci (2008, 53).

En el caso de las empresas familiares autores como López y Trujillo (2014), citan las fases del ciclo de vida que propone Mucci (2008). En un primer momento, la familia está muy vinculada a todos los procesos de la empresa, en una segunda etapa, esa influencia va diluyéndose y, en la fase final, aparecen los cambios drásticos en la toma de decisiones y la dirección de la empresa, además de las influencias externas.

López y Trujillo (2014), señalan que Mucci (2008), enlaza la vida familiar con el crecimiento de la empresa. En uno de sus casos de estudio señalan como el fundador inicia el emprendimiento buscando generar ingresos económicos para sus hijos y, a la vez, obtener beneficios tributarios personales. Este primer

enfoque funciona mientras el negocio es rentable y existe un acuerdo entre los directivos de la empresa. Una vez que aparecen los desacuerdos personales las operaciones se ven afectadas (p. 61).

Definiciones conceptuales

MyPEs: Es la unidad económica constituida por una persona natural o jurídica, bajo cualquier forma de organización o gestión empresarial contemplada en la legislación vigente, que tiene como objeto desarrollar actividades de extracción, transformación, producción, comercialización de bienes o prestación de servicios. (Castro, 2016).

Según la legislación peruana, las micro y pequeñas empresas se clasifican en función a sus ventas anuales. En el caso de la Microempresas, sus ventas anuales no superan las 150 UIT (S/.592 500) y, las pequeñas empresas, las 1700 UIT (S/.6 715 000).

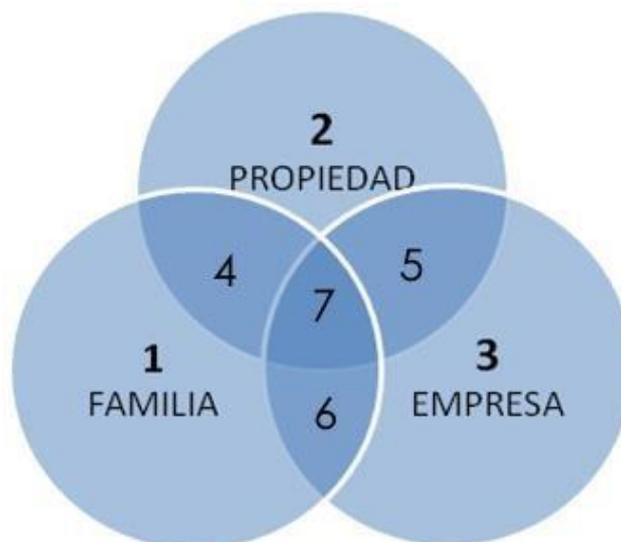
Entre las fortalezas de las MyPEs que algunos autores señalan, se destacan la personalidad y compromiso del fundador, la lealtad de los colaboradores, las habilidades múltiples de cada uno de sus miembros, y el hecho de que cada uno de ellos conozca efectivamente el impacto de su propio trabajo en la organización. (Velásquez, 2004)

Empresas Familiares: López y Trujillo (2014), consideran que la cultura de las empresas familiares es muy distinta a la de las empresas no familiares y, que tienen características propias; citando el trabajo de otros autores, consideran que hay al menos cuatro características fundamentales: 1) Denison et al. (2004: 63), afirman que el rol dominante del fundador se mantiene más allá del periodo de incubación, por lo que sus creencias son un conductor cultural; 2) El mismo autor citado, considera que el desempeño de la empresa y su éxito está estrechamente ligado al carácter del fundador, dada que su particular identidad será lo que impulse el logro de objetivos. 3) Hall et al. (2001), afirman que la cultura de estas empresas es fuerte debido al doble rol de líderes y miembros de la familia, lo que hace que los valores del fundador sean clave en la gestión de la organización; y 4) McCollon (1988) afirma que la cultura integra tres subsistemas: familia, propiedad y gestión.

Según Ottorino (2003), cuando los autores se refieren a empresas de capital familiar, identifican a aquellas cuyo capital pertenecen a una familia pero cuya dirección y control están definidos por procesos formales donde no influye el criterio familiar. Por otro lado, cuando se refieren a empresas familiares, hablan de aquellas donde los roles de propiedad y poder se confunden.

La estructura de la empresa familiar: Davis y Tagiuri (1982) elaboraron el Modelo de los Tres Círculos que representan los tres pilares de la empresa familiar, es decir, empresa, familia y propiedad. Además, sus intersecciones representan las siete modalidades de relación que existen dentro del sistema: 1) familiares no accionistas, miembros de la familia ajenos a la empresa; 2) accionistas, dueños de algunas acciones de la empresa pero que no son familiares ni trabajadores; 3) empleados y directivos, colaboradores que no son familia ni accionistas; 4) familiares accionistas, miembros de la familia y accionistas pero que no trabajan en la empresa; 5) directivos y accionistas no familiares, colaboradores y accionistas, pero que no son familia; 6) trabajadores familiares no accionistas familiares que trabajan en la empresa pero no son accionistas; y 7) líderes, familiares, trabajadores y accionistas (Cucurull, 2015).

Gráfico N° 5
Estructura de la Empresa Familiar



Fuente: Tomado de Santos Cougil (2011).

Este modelo detalla el posicionamiento, los intereses, expectativas, conocimientos y compromiso de cada actor dentro de la empresa, factores que pueden variar a lo largo del tiempo, haciendo más complejo el sistema social dentro de la empresa familiar. Además, da una idea de los diversos conflictos que puedan surgir dentro de ella.

Valores: Se afirma que los valores son conceptos y creencias que definen el éxito, transformándose en filosofía de vida y profesional para los colaboradores de una organización (Sherman y Bohlander, 1994)

Desde un punto de vista del individuo o de la persona, los valores son las normas de conducta y actitudes que rigen un comportamiento que se considere adecuado o correcto. Si bien los valores existen desde siempre, ellos van cambiando con los años, según el criterio usado para darles valor y forma de manifestación. “La cultura se constituye por una serie de valores adquiridos que la sociedad acepta como un todo y transmite a sus miembros a través del lenguaje y los símbolos. Por tanto, la cultura es el reflejo de los significados y las tradiciones compartidas por la sociedad” (Assael, 1999: 443).

Los valores tienen un especial potencial para dar sentido y encauzar los esfuerzos humanos a nivel organizacional. También significa un eje alrededor del cual giran movimientos esenciales como un estándar de principio o calidad considerado inherentemente valedero o deseable. Con significado de fortaleza, porque da a la gente el poder para emprender la acción (García y Dolan, 1997). Incluso, son considerados como el conjunto de acciones, resultados y actitudes que otorgan valor, competitividad y desarrollo a las organizaciones (Grueso, 2009). Siendo, además, los que influyen en el comportamiento y desarrollo de habilidades de los empleados (Beltrán y Roca, 2013).

En la práctica, se busca controlar la integración de valores en la organización dado el compromiso que genera en los trabajadores y en el aumento de la productividad. (Boria, S et al, 2013)

Los valores, también se señalan, o se visualizan como el centro de la cultura organizacional y se presentan como principios ordenados jerárquicamente que orientan las acciones de la organización para alcanzar los intereses individuales o

colectivos de sus miembros. (Alcocer, 2004). Por ello, son considerados unos de los elementos fundamentales de la cultura organizacional debido a que “promueven la uniformidad de procesos estratégicos entre los diferentes componentes de la organización, influye positivamente en la satisfacción, compromiso y rendimiento y facilita el logro empresarial”. (Boria, S et al, 2013)

Se considera que la relación entre los valores personales, motivación y fijación de objetivos y metas, son determinantes en el aprendizaje del individuo. Se plantea cinco etapas por las que las personas ganan experiencia: a) vida inicial, enfatizada por los antecedentes familiares, la educación y las primeras etapas de vida como la adolescencia. b) La formación inicial en la carrera, basada en las primeras experiencias de trabajo, el aprendizaje vocacional y profesional. c) La etapa constituida por la experiencia de participar y ser parte de una empresa donde adquiere la experiencia en el negocio. d) El crecimiento de la empresa, caracterizado por el control, liderazgo y desarrollo de personas. e) Etapa de movimiento dentro y fuera de la empresa, donde se vende y se encuentran nuevas oportunidades de negocio. Rae y Carswell (2000), proponen un modelo de aprendizaje emprendedor sustentado en la experiencia previa que le otorga confianza y autoconfianza al emprendedor. Ello le permite desarrollar un enfoque personal de la visión, toma de decisiones, planificación, crecimiento del negocio, orientación al mercado y balance entre el control y el delegar. Además, de sus capacidades en ventas, desarrollo del personal, mejora del desempeño y crecimiento; el aprendizaje activo, que nace de la experiencia directa, experimentos, fracasos o éxitos; y el aprendizaje social derivado de las relaciones con personajes influyentes como padres, mentores, propietarios de otras empresas, emprendedores, consultores, empleados o profesores universitarios (Rae y Carswell, 2000)

Fundador: Según Steckerl (2006), una característica muy común en los fundadores de una empresa es que están convencidos de la efectividad con la que dirigen sus emprendimientos y suelen discrepar con aquellos que no piensan de la misma manera. Otra actitud que suelen presentar es la de concebir el negocio para su servicio personal.

Los mismos autores, consideran que el fundador de una empresa debe tener ciertas características para que pueda conducir el proceso de generación del emprendimiento al éxito. Características que estarían relacionadas con el ser: Independiente, visionario, seguro de sí mismo, decisivo, controlador, apasionado, creativo. Asimismo, consideran que el fundador que a la vez asume tareas de gerente, se caracteriza por ser emprendedor y astuto negociante, y que generalmente, al inicio, busca rodearse de gente capaz, aunque en la mayoría de los casos empírica; asimismo, consideran que se preocupa por encausar a sus empleados hacia la toma de iniciativa, creatividad y trabajo colaborativo.

Continuidad de la empresa: Está muy relacionada con enfoques que abordan las razones de la continuidad desde la sucesión, como se refiere en la tesis de Escamilla (2015), quién analiza diferentes modelos de continuidad de la empresa, uno de ellos, es el modelo de Danco (1980), citado de Felairán-Abreu (2005), señala que la causa por la cual las empresas, sobre todo las de carácter familiar no lograr continuar, es a razones de la sucesión, ya que el fundador es un factor muy importante, y las acciones de la empresa estarán centradas en sus capacidades y recursos. Por tanto, los factores de éxito van a estar condicionados por componentes emocionales.

Otros modelos que abordan la continuidad de la empresa se basan en el ciclo de vida de la empresa, como el de McGivern, citado por Casillas-Bueno et al. (2014), quién refiere que la continuidad de una empresa se da en cinco fases: inicio, desarrollo, crecimiento, madurez y decadencia. Las cinco fases requieren que el líder este empapado de diferentes capacidades. Este modelo, aplicado a la empresa familiar, se centra en las características y habilidades del líder fundador.

En esa misma lógica, del modelo explicativo del ciclo de vida de las organizaciones en el mercado de López y Trujillo (2014), se grafica la creación de la cultura organizacional, como el resultado de una práctica de valores y creencias fuertemente arraigados en la interacción familiar, social y la experiencia del fundador; los cuales, sumados a los estilos de dirección inciden radicalmente sobre la permanencia de la empresa, sobre todo, de las empresas familiares (p. 65).

También, existen referencias de modelos, como el Jhon Ward, quién basa su enfoque en el análisis de valores esenciales de la familia, como el compromiso con la familia, la visión familiar y el plan de continuidad (tomado de Acosta y Pérez-U., 2010); y el modelo de Gersick, el cual se centra en la dinámica de empresas familiares para generar procesos de transmisión del conocimiento (proceso de profesionalización), en dónde el éxito de una empresa familiar depende del desarrollo de capacidades y conocimientos que logra el recurso humano, ya sea este del ámbito familiar, o no familiar (Gersick et al., 1997; FelairánAbreu, 2005; Hernández-Fernández, 2007).

Tapies (2009) afirma que el sistema de valores que define la esencia de una empresa familiar es el principal factor que favorece su continuidad, sobre todo al pasar de una generación a otra. “Los valores tienen un papel crucial en la creación de la cultura empresarial propia e inciden directamente en el concepto de negocio y en su aplicación a la gestión del mismo” (Tapies, 2009: 30)

Sucesión: En la sucesión de la empresa familiar, existen tres conceptos: a) fundador de capital familiar, el cual considera el fundador de la empresa como recurso de la familia b) capital, este considera a los hijos del fundador como el recurso y c) capital de la generación, éste toma como recurso a los descendientes de los hermanos en el negocio familiar. Con base en estos conceptos, algunos autores indican que una vez que el fundador se retira del negocio familiar, la empresa será heredada por los descendientes, sin embargo, al fundador seguirá influyendo en las próximas generaciones (Wang, 2013).

Gobierno: Para asegurar la continuidad del negocio familiar comúnmente se establece una estructura de gobierno tanto para la familia como para la empresa, con el propósito de mejorar los mecanismos de elaboración de estrategias, control de la empresa familiar, mejora de la comunicación y relación entre los propietarios y ejecutivos externos. El gobierno es una estructura de dirección y gestión cuya función es alinear y organizar la gestión de la propiedad y el negocio. El gobierno se compone de tres elementos diferentes (Brenes, Madrigal, y Requena, 2011).

Cultura: La cultura engloba las creencias, normas y valores compartidas por los individuos dentro de una organización. En la empresa esta cultura es aquella que logra que las personas se identifiquen con los objetivos. Sin embargo, esto último suele observarse en los fundadores y la primera generación de la empresa familiar, cuestionándose que las siguientes generaciones mantengan esa la cultura organizacional original. (Discua Cruz y Hamilton, 2012).

Pérez et al. (2007) identifican a los valores como factores clave para la continuidad de las empresas familiares y, Gallo (2008), resaltan el interés del fundador por transferir, de generación en generación, sus valores a la organización. Por ello, es importante analizar la continuidad de la empresa y la propiedad familiar, así como la influencia de los valores.

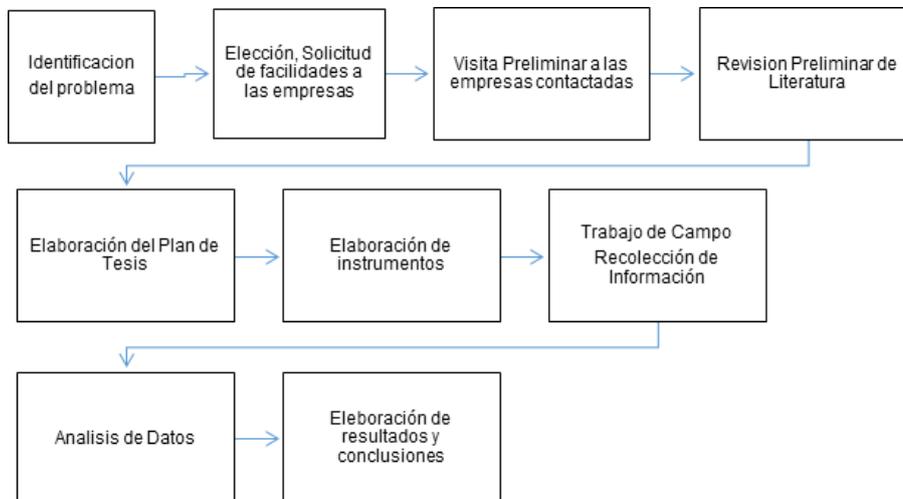
CAPÍTULO III: METODOLOGÍA

La presente investigación se basa en el enfoque de la investigación cualitativa, en el sentido que busca comprender cuál es la relación entre los valores del fundador y la continuidad de las micro y pequeñas empresas (MyPEs), tema que requiere un profundo entendimiento de su comportamiento y devenir, explorando y describiendo la realidad tal cual la experimentan sus protagonistas.

La investigación cualitativa permite analizar, estudiar e interpretar el hecho investigado, desde la cotidianidad de los sujetos (unidades de análisis), permitiendo determinar e interpretar los significados del fenómeno, el sentido de la problemática, y recurriendo a la hermenéutica, como uno de los métodos interpretativos, para explicar la realidad social (Ugas.2005).

Fases de la investigación

Las fases de investigación se presentan en el siguiente flujograma:



* Elaboración propia

El trabajo de investigación se inició con la identificación del problema. Se revisaron el tema y el sector empresarial de interés. Como equipo de trabajo, se consideró conveniente realizar un primer acercamiento a través de una carta de presentación a diez (10) empresas del sector de servicios de salud. Además de

ingresar los documentos de manera formal, se visitó cada empresa con la finalidad de reforzar la solicitud.

En esta etapa de observación y contacto inicial se logró la aceptación de tres (03) empresas; se tuvo reuniones preliminares y se entrevistó informalmente a los gerentes generales y/o apoderados. En paralelo, se realizó la revisión de literatura para definir algunos conceptos y/o procesos claves que orienten el desarrollo de la investigación. Esta etapa preliminar permitió definir el problema a estudiar; insumos, que nos han permitido proponer el presente trabajo de investigación de acuerdo a la estructura establecida por la Universidad.

La elaboración de instrumentos, tomó la perspectiva del enfoque de investigación cualitativa de caso, y la técnica empleada fue la entrevista; por lo que, la recolección de información y datos, se hizo mediante una guía de entrevista semi-estructurada en profundidad. Se reforzó la revisión de fuentes secundarias relacionadas al tema en entidades públicas y las propias organizaciones objeto de estudio (reportes estadísticos, informes, reseñas históricas, registros, entre otros documentos).

Para la etapa de análisis de datos, se recurrió a técnicas como la saturación teórica y/o conceptual para la organización y presentación final de los resultados, en triangulación con otras investigaciones y la revisión documental realizada.

Método

La presente investigación es de carácter cualitativo, de estudio de caso, porque tiene como característica básica que aborda de forma intensiva una unidad de análisis, ésta puede referirse a una persona, una familia, un grupo, una organización o una institución, o un grupo representativo de organizaciones (Stake, 1998). Asimismo, en lugar de iniciar con una teoría y luego “voltar” al mundo empírico para confirmar si está apoyada por los datos y resultados, el investigador, comienza examinando los hechos en sí y el proceso se desarrolla en base a una teoría coherente para representar lo que observa (Esterberg, 2002).

Por su marco o abordaje cualitativo, es:

“Narrativa: Porque se basa en preguntas orientadas a comprender una sucesión de eventos a través de las historias o narrativas de quienes la vivieron (experiencia de vida bajo una secuencia cronológica; y

Fenomenológica: Porque se cuestiona sobre la esencia de las experiencias que varias personas experimentan en común respecto a un fenómeno o proceso”. (Hernández, 2014, p.471)

El enfoque cualitativo es más flexible porque se permite recrear la realidad. Es holística porque permite captar la realidad de forma integral y completa, sin omitir detalle alguno. Asimismo, la interpretación de los hechos no altera la realidad pues la capta tal cual. Por ello, se considera naturalista al establecer el estudio de los casos en su contexto, en su día a día. También es interpretativa porque da significado o valor a los hechos desde el punto de vista de los agentes estudiados.

Diseño de Investigación

Por su diseño, la presente investigación es de tipo no experimental, exploratoria – descriptiva y transversal. Exploratoria porque se desea conocer un tema poco abordado desde la dirección y gestión de las personas en la región La Libertad (Trujillo), sentando las bases para futuras investigaciones; descriptiva porque se quiere dar cuenta de un fenómeno determinado; analizando cómo es y cómo se manifiesta el mismo y sus componentes. Igualmente, se detalla el fenómeno estudiado, básicamente a través de la percepción de uno o más de sus atributos. En este caso desde la perspectiva de los fundadores de cada una de las MyPEs familiares representativas tomadas como estudio de caso para describir el proceso en sí de los valores practicados por el fundador y su relación con la continuidad de la organización empresarial familiar. Es transversal, porque en el tiempo sólo se restringe a una etapa en oportunidad de estudio; es decir, durante el desarrollo de la investigación las variables no serán manipuladas y, solo serán observadas y analizadas en un único momento con el propósito de conocer la relación que exista entre las dos variables propuestas.

El contexto sociocultural del estudio, es la ciudad de Trujillo, la misma que se encuentra ubicada en el Norte Peruano y como se indicó, líneas antes, es la capital de la región La Libertad, para el año 2017, registra una población de 970,016

habitantes, concentrando a más del 50% de la población que vive en la región (1,778,080). En cuanto al nivel de cobertura de pacientes en el sector salud, según los datos del INEI, se aprecia una evolución en las cifras de ESSalud. En el 2010, La Libertad contaba con 4 hospitales y 31 establecimientos de salud; para el 2016 la cifra aumentó a 9 hospitales y 27 establecimientos. Si bien aumenta el número de hospitales, los demás establecimientos decrecen. A nivel del Ministerio de Salud, el INEI reportó que en el año 2016 la región contaba con: 53 hospitales, 2 institutos especializados de salud, 115 centros de salud, 291 puestos de salud y 121 consultorios médicos y de otras especialidades.

Para el 2016, INEI reporta que la relación entre el número de habitantes por médico es de 387. Asimismo, presenta un total de 4 860 médicos asignados a toda la región La Libertad. En cuanto a la población que reporta problemas de salud por área de residencia, se tiene que la zona urbana es mayor (38.2) a diferencia de la zona rural (29.7).

Unidad de Análisis

Por ser una investigación cualitativa y según autores como Roberto Hernández Sampieri (2011), citando a Neuman (2009), en la indagación cualitativa no se fija a priori (una muestra), sino que se establece un tipo de unidad de análisis; la misma que se determina a partir de la identificación de las características socio-estructurales del fenómeno en estudio, Katayama (2014). En ese sentido, el criterio aplicado para la determinación de la unidad de análisis, fue por conveniencia y el grado de sensibilidad de los investigadores; es decir, las MyPEs investigadas son casos en donde las variables que son de interés del estudio resaltan particularmente en dichos sujetos o unidades de análisis. Por ello, se está tomando como unidad de análisis tres (03) empresas representativas del rubro de salud, ubicadas geográficamente en la ciudad de Trujillo, capital de la provincia del mismo nombre y de la región La Libertad.

Debe señalarse, también, que la selección de las tres organizaciones empresariales seleccionadas se dio luego de un primer acercamiento a empresas potencialmente elegibles (10 empresas del sector salud), identificando a aquellas empresas que brindarían una mayor accesibilidad a sus instalaciones y/o a la información

requerida. En esa perspectiva y desde la óptica de autores como Creswell (2013b) Hektner (2010), Herdenson (2009) y Miles y Huberman (1994), quienes refieren que el estudio de casos y la determinación de una muestra cualitativa, a diferencia de la muestra cuantitativa no se establece por criterios estadísticos de representatividad y probabilidad, sino por ciertas características que permitan generalizar a los sujetos o unidades de análisis.

Asimismo, las tres empresas seleccionadas como caso de estudio cumplen con los criterios de inclusión determinados para la presente investigación.

Criterios de inclusión

- MyPEs que pertenezcan al mismo rubro de actividad (Salud).
- MyPEs con una antigüedad mayor a cinco años de funcionamiento.
- MyPEs que tiene un posicionamiento en el mercado de la ciudad de Trujillo.
- MyPEs con composición familiar en el directorio, cargos directivos o gerenciales.
- MyPEs donde el fundador tenga el liderazgo de la gestión.
- MyPEs donde el fundador tenga capacidad de toma de decisión.
- MyPEs donde el fundador conozca el proceso de generación del emprendimiento.
- MyPEs con disposición a colaborar con el estudio.

Criterios de exclusión

- MyPEs de rubro distintos al de salud.
- MyPEs con menos de 05 años de funcionamiento.
- MyPEs con líderes, directivo, gerentes que son terceros a la familia fundadora.
- MyPEs con poca disposición a colaborar con el estudio.

Empresas seleccionadas

- Escacorp S.A.C.
- Clínica Salud Integral Farmedica S.A.C.
- Salud Ocupacional Norte S.A.C

Las tres empresas seleccionadas cumplen con los criterios de inclusión de la muestra y representan la homogeneidad de la unidad de análisis:

- Son MyPEs de servicios de salud de la ciudad de Trujillo que están formalmente constituidas.
- Se iniciaron como pequeños negocios (farmacias y laboratorios de análisis clínico) y en la actualidad superan los 5 años de vida institucional.
- A nivel empresarial se han posicionado dentro del mercado local, cuentan con planes de expansión geográfica, tanto dentro como fuera de la región La Libertad.
- Los principales directivos y/o gerencias, están ocupadas por los socios fundadores y sus familiares directos (padres, esposa e hijos mayores).
- Los socios fundadores son en su mayoría profesionales de la salud con especialidades como: farmacia y bioquímica, medicina, enfermería, biología y técnico de laboratorio.
- Están desarrollando procesos de transición y delegación de dirección a la segunda generación de la familia fundadora.
- Se observó que sus servicios son diversificados, dentro del mismo rubro de salud; por ejemplo: salud ocupacional, droguería, laboratorios especializados, centros de vacunación y centros de atención médica.

Técnicas e Instrumentos

Entrevista en profundidad. Las entrevistas se dividen en estructuradas, semiestructuradas y no estructuradas o abiertas (Ryen, 2013; y Griinnell y Unrau, 2011). Por lo cual optamos por la entrevista será semiestructurada porque nos permitirá ir adicionando preguntas a fin de precisar la información requerida. Bonache explica que la metodología de estudio de caso prefiere la utilización de entrevistas a profundidad, especialmente con el uso de preguntas abiertas para lograr una expresividad auténtica en el entrevistado. (Mirolyubova, s/f)

Se considera que la aplicación de la entrevista constituye una ventaja porque permite tener acceso a la percepción de los dueños de forma directa y personalizada. Es preferible esta técnica en una investigación cualitativa y, más aún, de carácter social, debido a su minuciosidad y extensión, además de su

cercanía al entrevistado. Investigadores como Luigi Stirpe y Jaime Bonache, recomiendan el uso de la entrevista en profundidad cuando se estudian elementos implícitos en una organización.

Se aplicó una entrevista semiestructurada en profundidad a fundadores de MyPEs de salud. Como se indica, la entrevista en profundidad, a modo de conversación permite comprender la realidad desde la perspectiva del entrevistado, Se buscará que los sujetos expresen de manera detallada sus motivaciones, creencias y sentimientos sobre un tema, valorando experiencia y hechos compartidos por el entrevistado. (Bernardo Robles, 2011) Se le considera un método de investigación científica que recoge información a través de la comunicación verbal (López y Deslauriers, 2011).

Revisión documental. Es una técnica de observación usada de manera complementaria; permitió disponer de información que pueda corroborar o reforzar lo expresado por él o los entrevistados. Se recurrió a reportes, planes estratégicos, políticas y otros documentos que dispongan las MyPEs.

Desarrollo de los Instrumentos

La guía de entrevista en profundidad semiestructurada: Con preguntas de respuesta abierta, se aplicó a tres fundadores de MyPEs de salud; información que permitió conocer el sentir y parecer subjetivo de los entrevistados.

Se estableció un listado de preguntas basado en los valores del fundador, de enfoque y modelos como: el Modelo de Valores en Competencia (MVC) de Cameron y Quinn (2011), Gersick (1997), Ward (2010) y otros que hayan sido validados o refrendados en investigaciones similares.

Se elaboró un formato de entrevista, cuyas preguntas nos permitieron conocer cuáles son los procesos para la transmisión de valores organizacionales de los dueños fundadores a sus empleados en las empresas para el estudio de casos, estas entrevistas se hicieron por etapas.

Para la estructura de la entrevista se tomó como referencia lo propuesto por Roberto Hernández, Carlos Fernández y Pilar Baptista, en su libro “Metodología de la investigación” (2006).

Validez y confiabilidad

Por las características de la investigación se adoptó una serie de procedimientos para garantizar el proceso de confiabilidad de la investigación. Patton (2002), sugiere en primer lugar, que para la interpretación de los datos se respete la perspectiva de los entrevistados sin alterar su testimonio, el sentido de sus acciones y el significado que ellos les atribuyen.

En cuanto a la validez del instrumento, el guion de la entrevista semi-estructurada, fue sometido al juicio de expertos (cuatro), que evaluaron la pertinencia de cada pregunta, en relación al objetivo general y dimensiones estudiadas, contenido, redacción, para garantizar la validez del contenido de los mismos. Como lo señalan Marshall y Rossman, (1999), uno de los requisitos para contar con información confiable las preguntas que realiza entrevistador (mediante la entrevista) deben generar un ambiente de confianza para poder captar todas las perspectivas referentes al fenómeno, y las conclusiones surgidas de estos datos desde su coherencia garantizan los procedimientos utilizados a través de la transcripción de los testimonios y su interpretación.

Análisis de data y contenidos

La información obtenida como resultado de la aplicación de los instrumentos, para efectos del trabajo de investigación, se analizaron mediante el uso de técnicas de análisis de la información cualitativa, como la saturación teórica o conceptual, basada en la teoría fundamentada (TF), la cual es un criterio determinante para el muestreo teórico; metodología muy utilizada en investigaciones de carácter cualitativo. Según Ardila y Rueda (2013), es científica, por la rigurosidad en la fundamentación y en la construcción de los conceptos. Sin embargo, es también un proceso creativo que permite a los investigadores explorar distintos caminos. Según este enfoque, generar teoría es un proceso en constante desarrollo, por ello puede adaptarse a la interacción social y al contexto cultural (Ardila y Rueda de Glaser y Strauss, 1967).

Asimismo, los investigadores tienen la oportunidad de “comparar las diferentes respuestas y permitir que emerjan nuevos conceptos o categorías que pueden ser utilizados” (Ardila y Rueda de Corbin y Strauss, 2002: 224). Por ello en la TF los datos son la base de la teoría emergente. “Estos pueden ser entrevistas y

observaciones, así como pueden ser documentos, películas o cintas de vídeo o, incluso, datos cuantitativos que sirvan para la investigación, como censos o encuestas” (Ardila y Rueda de Strauss, 1987: 3; Corbin y Strauss, 2002: 12).

Ardila y Rueda (2013), citando a Glaser (2007), señala que “todo es datos”; por tanto, deben ser analizados en un contexto amplio, con diferentes factores que los determinan y dan forma. Debido a que los datos son de naturaleza variable, los instrumentos, su aplicación, el tipo de información que se recoja, el individuo que los aplica y las condiciones mismas de la recolección, influirán en ellos.

Ahora bien, como indican Ardila y Rueda (2013), los datos que el investigador obtiene deben codificarse y analizarse para luego generar categorías. Para Corbin y Strauss (2002), esta interacción entre investigador y datos arrojarán los principales elementos para una teoría fundamentada. “Las ‘categorías’ son unidades temáticas que permiten agrupar y organizar la información obtenida. Estas pueden ser de carácter teórico o empírico y facilitan los procesos de interpretación, análisis y construcción de sentido” (Rodríguez, 2005: 3). Corbin y Strauss (2002), afirman que se necesitan subcategorías para explicar a las categorías con claridad y especificidad. A su vez, las categorías darán sentido a la categoría central de la investigación. “La categoría central, en comparación con las otras categorías, posee un nivel de abstracción mayor que le permite más variabilidad con relación al desarrollo de la investigación de modo que se pueda realizar la contrastación de resultados de acuerdo al objetivo e hipótesis planteada; la misma que se refleje en la presentación de los resultados, discusión y, la formulación de las conclusiones y recomendaciones que contribuyan a la mejora de la situación problemática planteada” (Strauss, 1987: 35).

Por la naturaleza del estudio, para la presentación de resultados se elaboró de manera inductiva una estructura jerarquizada y ordenada de los conceptos y categorías contenidas en los discursos de los entrevistados. Seguidamente se procedió a sistematizar la información, de manera temática en matrices que respondan al objetivo propuesto para la presente investigación. Cuidando de recopilar la mayor cantidad de discursos relativos al objeto de estudio y las dimensiones de las variables e indicadores propuestos.

Para la discusión se reagruparon los textos contruidos, de acuerdo al nivel de relevancia y dimensiones propuestas con la correspondiente contrastación teórica.

CAPÍTULO IV:

PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

En este capítulo describiremos el procedimiento utilizado para el análisis de la información, así como la interpretación de los resultados. El cual se desarrolló de la siguiente manera:

- Se transcribió las entrevistas realizadas con la finalidad de ordenar el discurso y testimonio de los fundadores entrevistados.
- A continuación se procedió a analizar e interpretar los contenidos de las entrevistas a profundidad. En este sentido se hace un análisis por cada pregunta y las categorías de análisis propuestos.
- Finalmente, se obtuvo una estructura de generalizaciones relacionadas sistemáticamente a partir de la frecuencia de la repetición de las categorías conceptuales por parte de los entrevistados. Esta técnica nos permitió identificar los conceptos más resaltantes que emergen del discurso del entrevistado y que nos permitió afinar las tablas y presentación de los resultados.

Variables y dimensiones

Se tomó en cuenta las siguientes dimensiones (Ver Tabla N° 2). Las mismas que responden a una propuesta del grupo de investigación en base a los enfoques y teorías revisadas.

Tabla N° 2
Variables y dimensiones

Variables	Dimensiones
Valores del fundador	Valores que influenciaron en la fundación de la MyPE
Continuidad de la MyPE familiar	Valores practicados por el fundador de la MyPE Estructura organizacional de la MyPE Cultura estratégica de la MyPE Políticas y/o prácticas de gestión de la MyPE Ventajas competitivas

desarrolladas por la MyPE

Fuente: Elaboración propia del grupo de investigación, 2019.

Fundadores de MyPEs familiares seleccionados como caso

Los empresarios entrevistados pertenecen a empresas consolidadas en el mercado. A continuación, se presenta una reseña de las MyPEs analizadas en el presente estudio.

Escacorp S.A.C: Negocio que inicia sus labores en el año 1982 con sólo 02 personas (Dueño y esposa). Se registra en SUNAT en el año 1998 y a la fecha cuenta con 86 trabajadores directos y 35 indirectos. Cuentan con 11 establecimiento entre la ciudad de Trujillo y Chimbote. Su Gerente General es el Dr. Hermes Mario Escalante Añorga. Actualmente cuenta con los servicios de vacunación, análisis de laboratorio, vacunación veterinaria y salud ocupacional.

Clínica Salud Integral Farmedica S.A.C: Empresa familiar que se crea en el año 1987 con una farmacia y en sus inicios contaba sólo con un químico farmacéutico (esposa del dueño) para la atención a los clientes, posteriormente se incorpora el dueño, quién cerró una bodega para dedicarse al negocio familiar. Con este paso viene la apertura de la primera sucursal (botica) dentro de la misma ciudad de Trujillo. En el año 2011 se registra en SUNAT como clínica y cuenta con 10 trabajadores entre directos e indirectos. Su Gerente General es el QF. Víctor Seferino Flores Ruiz. A la fecha cuenta con los servicios de consultorios médicos, clínica de atención médica básica, farmacia, droguería y próximamente salud ocupacional.

Salud Ocupacional Norte S.A.C.: Esta empresa se constituye y registra en SUNAT en el año 2007, cuyo fundador y su madre inician sus labores con la venta de vacunas y servicio de rayos X, en su propia casa. En el año 2006, se trasladan a su local actual (Urb. Primavera – Trujillo). A la fecha cuentan con 31 trabajadores directos y 05 de forma indirecta. Su Gerente General es el Médico Cirujano Juan Virgilio Flores Honores. Los servicios con los que cuenta son salud ocupacional, servicio de laboratorio, rayos X y próximamente contará con una clínica de atención médica.

Tabla N° 3

Trujillo: Descripción de las empresas, caso de las MyPEs familiares de salud

	ESCACORP	FARMEDICA	SANO
Años en el mercado	37	31	12
Número de trabajadores	121	10	36
Presencia geográfica	Trujillo y Chimbote	Trujillo	Trujillo
Número de establecimientos	11	1	1
Servicios	Vacunación, laboratorio, vacunación veterinaria y salud ocupacional.	Consultorios, clínica, farmacia y droguería.	Salud ocupacional, laboratorio y rayos X.
Clasificación según MVC	Jerarquía	Jerarquía	Clan
Etapa de vida según Dickinson	Madurez	Crecimiento	Crecimiento

Fuente: Elaboración propia del grupo de investigación, 2019.

Interpretación:

En cuanto a las características de las MyPEs familiares de salud estudiadas, se observa que en relación a su permanencia en el mercado están tienen entre doce y más treinta años en el mercado. En cuanto al número de colaboradores se identifica un rango que va desde los diez colaboradores, hasta más de cien, en el caso de mayor antigüedad o presencia en el mercado. Asimismo, la de mayor tiempo de presencia en el mercado, se

encuentra en un proceso de expansión, con el desarrollo de sus servicios en ciudades cercanas de otras regiones. Un elemento importante, que se observa también, es que a mayor tiempo de permanencia en el mercado hay una mayor diversificación de productos o servicios.

De acuerdo al Modelo de Valores Culturales de Cameron y Quinn, las MyPEs se podrían caracterizar como de Jerarquía o de Clan; y de acuerdo a la teoría del ciclo de vida de Dickinson, las MyPEs, se caracterizarían por encontrarse en una etapa de crecimiento y madurez.

Tabla N° 4

Trujillo: Información contextual sobre los fundadores entrevistados, , caso de las MyPEs familiares de salud

	ESCACORP	FARMEDICA	SANO
Entrevistado	Hermes Escalante Añorga	Víctor Flores Ruiz	Juan Flores Honores
Cargo actual en la empresa	Gerente General	Gerente General	Gerente General
Edad	70	67	46
Profesión	Biólogo	Farmacéutico	Médico
Grado académico	Doctor	Licenciado	Licenciado
Conyugue involucrado en la empresa	Sí	No	Sí
Hijos involucrados en la empresa	Sí	Si	No

Fuente: Elaboración propia del grupo de investigación, 2019.

Interpretación:

El líder fundador, ostenta el más alto cargo dentro de la empresa; y en los tres MyPEs familiares de salud tomadas como casos, los fundadores proceden de carreras ligadas a las ciencias de la salud, uno de ellos, con un mayor desarrollo de grado académico; que a la vez, le ha servido para ocupar cargos directivos dentro del gremio de comerciantes de la ciudad. Un hecho importante, es el involucramiento de la familia en la gestión de la MyPE, ya sea la esposa o los hijos. En el caso de las esposas, los fundadores son conscientes del gran aporte complementario que tuvieron estas para sacar adelante el proyecto empresarial, y en caso de los hijos se observa cómo estos van asumiendo roles específicos dentro de la gestión de la empresa.

Tabla N° 5

Trujillo: Motivaciones para el emprendimiento empresarial, caso de las MyPEs familiares de salud

Antecedentes	Motivación	Línea de tiempo
Experiencia previa como docente universitario en investigación.	Los bajos sueldos del Estado.	<ul style="list-style-type: none">- “Los ingresos eran insuficientes no me iban a permitir darle bienestar a mi familia”.- “Adquirimos un pequeño laboratorio donde empezamos a trabajar con mi esposa”.- “El mayor reto fue como administrar, como hacer crecer el negocio, no éramos de carreras de ciencias económicas”.
Desde estudiante universitario, ayudaba en el pequeño negocio familiar.	Sobrevivir frente a la crisis económica de los años ochenta.	<ul style="list-style-type: none">- “Me quedé solo frente al negocio familiar, porque mis hermanos emigraron a distintos países”.- “Vendo los bienes familiares que me sirven de capital inicial”.- “Decidí invertir en un rubro más rentable (con nicho de mercado), lo aprendí en la universidad, no en la calle, -las farmacias en ese entonces, protegidas por el Estado, tenía una ganancia del 33%-”
Buscaba tener una experiencia de trabajo (estaba	Poner en práctica las ideas innovadoras que	<ul style="list-style-type: none">- “Empiezo trabajando en el negocio (clínica) de un amigo”.- “En poco tiempo escalo en puestos

recién egresado de la carrera).	tenía sobre la gestión de un negocio de servicios de salud.	<p>directivos (subdirector), pero mis ideas de gestión se contraponían a las que tenían los administrativos de la clínica”.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Finalmente tomé una simple decisión: “más vale ser, cabeza de ratón, que cola de león”. - Entonces, me meto a la parte de prevención y empezamos a hacer un centro de vacunación, iniciamos vacunando a los trabajadores de las empresas. - Pero, en realidad la decisión de empezar algo fue con la chica que en esa época era mi enamorada, y que actualmente es mi esposa.
---------------------------------	---	---

Fuente: Entrevista a fundadores de MyPEs familiares de salud.

Interpretación:

Con respecto a los antecedentes emprendedores de los fundadores de las MyPEs familiares de salud analizadas, prevalece en estos una formación profesional, con una amplia trayectoria de trabajo; así como una participación proactiva en los negocios familiares o amistades de su entorno cercano.

La principal motivación para iniciar el emprendimiento es, el qué hacer frente a condiciones de crisis económica y búsqueda de bienestar para la familia. Así como la condición individual de innovar que puede conllevar a una iniciativa emprendedora.

Al explorar la línea de tiempo, se observa que el espíritu emprendedor no es solo una condición individual, sino que está ligado a un proyecto conjunto con la pareja o la esposa. Asimismo, es importante la actitud de asumir el riesgo y que el mayor reto que enfrentan está en la gestión y administración del negocio; ya que ninguno de los fundadores analizados tiene una formación cercana a carreras de ciencias administrativas o financieras.

Tabla N° 6

Trujillo: Valores practicados por el fundador, caso de las MyPEs familiares de salud

Interés personal	Contexto familiar	Convivencia socio-cultural
<p>- En algún momento pensé en formar una organización, que sea la mejor, la más grande. Ser la mejor significa ir cumpliendo con una serie de requisitos y que nuestros clientes lo perciban así; no engañamos a nuestros proveedores, somos personas muy formales en cuanto al cumplimiento de nuestras obligaciones.</p>	<p>- Fue por mis padres.</p>	<p>-</p>
<p>- Yo estaba soltero en esa época y no tenía perro que me ladre. Entonces, yo tomé la decisión de abrirme.</p>	<p>- Un tío mío, hermano de mi madre, una gran persona que yo estimé mucho, le dijo a mi madre “me llevo a ... de vacaciones para que te liberes un poquito la carga, uno menos, un perro menos, una troncha más”, pero de troncha no hablemos porque no había ni para comer si quiera. Entonces mi madre le dice “ya llévalo”, y él vivía en Juanjuí, era un emprendedor nato, no era aventurero, muy constante en su trabajo, pero un tío negro, diría yo. Él era ambulante y aún así me llevó en avión en esa época. Empecé a vivir con él o sea él se convirtió en la figura paterna que no</p>	<p>- Hablamos de lealtad, fidelidad, honradez.</p>

tenía y resulta que me enseñó todo lo que sé ahora. Él llegó a ser millonario, de él aprendí todos los secretos, el secreto de aprovechar la necesidad de la gente que ahora le llaman nicho de mercado.

- No todos piensan como uno [yo], lo que pasa es que todos somos producto de lo que recorreremos desde que nacemos hasta el día de hoy.
- De arranque es el tema de los padres, en este caso de mi madre, me ha educado durante toda mi vida a no deberle a nadie, no sacarle fiado si no le puedes pagar, cumplir con tus obligaciones, no pelear con nadie; a mi madre le decíamos Evita, porque ella evitaba todo, evitaba discutir, evitaba todo, entonces esas cosas la aprendí de ella.
- Todo depende de las crianzas, si has sido criado en un ambiente donde todo reclamas, donde todo te pertenece, donde eres hijo único, quizá todo eso te marque y algunas cosas no las aprendes en la escuela, sino en la casa y yo aprendí eso del buen trato con mi mamá con todas las personas y eso lo trato de volcar en mi empresa.
- No todos tenemos la misma mamá, el mismo papá, los mismos amigos, el mismo barrio, cada uno es distinto y esas cosas te van formando, el carácter y toda la crianza.
- En un momento leí que uno podía perder dinero mas no podía perder la reputación, entonces eso lo tengo bien grabado en, desde niño lo leí eso.

Fuente: Entrevista a fundadores de MyPEs familiares de salud.

Interpretación:

Los valores practicados por el fundador van a tener fuertes raíces en el espacio del hogar y el entorno familiar. Son los procesos de crianza y aprendizajes basados en

modelos familiares que van a determinar las condiciones emprendedoras de los fundadores. Del entorno familiar aparecen fuertemente valores como el respeto, la honradez, y actitudes como la perseverancia y el buen trato.

La segunda fuente de valores, si se puede decir así, proviene del propio interés personal del fundador; la iniciativa propia, expresada en los anhelos, deseos, sueños y la opción de un proyecto de vida. Asimismo, el sentido y valoración de la libertad y asumir independencia, autonomía son los valores que giran alrededor de los auto-aprendizajes de valores personales.

El aprendizaje de valores en el contexto socio-cultural, es el menos visible; excepto la referencia a valores como la lealtad, la fidelidad, los mismos, que provienen de la convivencia con las amistades y personas cercanas del entorno y grupo social (el barrio). El señalar que se aprende valores de las cosas “leídas”, probablemente es una referencia directa a los aprendizajes que se tienen en la escuela; como el honor y cuidado del buen nombre.

Tabla N° 7

Trujillo: Estructura organizacional, caso de las MyPEs familiares de salud

Características de la MyPE	Valores organizacionales
<ul style="list-style-type: none"> - Es una empresa, una corporación pequeña muy emprendedora con mucha incorporación de innovación, desarrollamos un producto de diagnóstico con quince diagnósticos que tienen innovación con mucha base científica y tecnológica. - Contamos con varias unidades de negocio. - Somos organizaciones muy serias (Hemos ganado premios, reconocimientos ISO, tanto de certificadoras como de la Academia y el CONCYTEC). - Es una empresa muy emprendedora, innovadora con responsabilidades cumplidas en los diferentes sectores. 	<ul style="list-style-type: none"> - Manejar un laboratorio en un sector de la salud en donde al médico consideraba que era atribución de los médicos tener sus propios laboratorios clínicos. - en la actualidad hemos implementando una norma, con políticas claras, a fin de tener corrupción cero; lo que a la vez, es una fortaleza porque se percibe esta actitud de no solamente de parte de los directivos sino también de los trabajadores. - Aparte, se viene trabajando en el tema de responsabilidad social y responsabilidad ambiental. - Nuestro compromiso no es solamente de generar utilidades en la empresa, la mayoría de empresas son rentistas y

- quieren generar utilidades a costa de cualquier cosa, nosotros no. Nos preocupamos de que la empresa genere utilidades y que eso beneficie no solo a los dueños, a los directivos, a los trabajadores, sino que a la vez, la gestión se haga con responsabilidad con el ambiente, y responsabilidad social.
- soy un farmacéutico clásico y eso no es un mérito, estoy aprendiendo nuevos cánones de la administración y la gerencia, estoy re-estudiando.
 - Mi organización es muy conservadora, diría yo, es el comprar y vender, los farmacéuticos recomendamos medicamentos y vendemos, a pesar de la diferencia alta de precios nos da dinero, pero estructuralmente es un negocio clásico.
 - Ahora tengo un administrador, un cuerpo de farmacéuticos que trabajan mañana, tarde y noche, y en suma es eso. En la clínica es diferente, es una empresa moderna, pero de eso no le hablo porque es otro tema. La clínica al costado cierra el círculo, tiene una estructura moderna de gestión, antes tenía una estructura pésima de gestión, de gerencia, todo estaba pésimo.
 - Los seis primeros años lo manejaba todo. Ahora prácticamente la empresa camina sola. Igual yo siempre estoy, lo que hago es reforzar el trabajo de mis
- Un valor, [no sé si es un valor, o un atributo, no sé qué será], la puntualidad, valoro mucho la puntualidad y yo mismo me esfuerzo por ser puntual.
 - Otro de los valores que promuevo en el trabajo es la constante, aunque ahora eso está venido a menos, porque se puede ganar mucho más sin ser constante.
 - La perseverancia, el estar allí permanentemente trabajando mañana, tarde, noche, trasnoche, durante 25 años trabajé más de 14 horas al día.
 - Yo diría que más que valores son cualidades; sin embargo, hay tipos de valores, condiciones morales, hasta sentimientos como el amor.
 - El agradecimiento, el respeto, la amistad, la bondad, la dignidad, la generosidad, la honestidad, la humildad, la justicia, laboriosidad, la tolerancia, la solidaridad, la responsabilidad, la prudencia, la perseverancia.
 - Es una empresa de confianza y de responsabilidad. [Delego] ellos asumen la responsabilidad, les quite la idea que me consultaran todo, porque era un

trabajadores.

- Nosotros lo que hacemos es invertir en personal, tenemos más de treinta trabajadores en planilla porque lo que buscamos es dar un buen servicio.
- A mis trabajadores... les doy un buen ambiente de trabajo. Entonces la diferencia es que siempre nos preocupamos que el usuario interno y el usuario externo tengan el mayor confort, tanto en instalaciones, en el ambiente y en el espacio de trabajo.
- Buscamos que la gente que se incorpora a la empresa primero debe integrarse a sus compañeros de trabajo. Cuando un postulante ingresa a la empresa y a los dos, tres días o a la semana dicen "tal persona me está haciendo sentir mal, tal persona me está tratando mal; allí nada más saco mi cuenta de que no está en capacidad de superar el primer obstáculo y después va a ser peor.
- Tengo dos contadores que trabajan de manera permanente hace muchos años y todo está en regla y para una empresa que lleva las cosas como debe ser en realidad cuando un trabajador renuncie o si lo documentas para despedirlo no tendrá ningún problema, el problema es cuando el empleador se salta algunas normas legales, entonces él mismo se pone la soga al cuello.

tema estresante: entonces es bueno que cada uno haga lo que debe, más o menos en eso se centra, en darles la confianza, darle los implementos y los equipos de calidad, darles todas las herramientas.

- Lo que siempre le recuerdo a cada área es el tema de la calidad [les digo] ponte en mi lugar, en el cliente. Hace poco en el área de laboratorio se imprimió un resultado y se equivocan en una letra a lo cual yo llamo al encargado y le digo "esta letra cambio todo" y él me dice "pero si es lo mismo".
- Igual es en el servicio de administración y atención al cliente, o sea, imagínate que tú estás llegando con tu mamá a que te atiendan y que nadie te saluda, nadie te abre la puerta, imagínate como te sentirías ¿no?
- Tengo veintiocho cámaras en la clínica y estoy al pendiente mirando por qué el señor se demora, qué está pasando, qué problema hay.
- Otra cosa es que mi gente ha entendido, que yo no estoy cambiando de personal a cada rato, mi administradora trabaja seis años, el médico en jefe tiene diez años, la jefa de laboratorio tiene como seis, siete años, sin embargo el jefe anterior se detectó que estaba robando unos insumos y lo tuvimos que sacar, porque no puede haber esas actitudes, son imperdonables, así sea el más antiguo y el más todo.
- Ahora, lo que tenemos también son muchas amenazas [corrupción de funcionarios públicos que supervisan] quieren almuerzos, vinieron de la gerencia de salud y nos dicen "bueno, ¿qué almorzamos hoy?". El error fue mío, la primera vez que vinieron, hicieron supuestamente su inspección y yo les dije "¿todo bien?", "sí, todo

bien”, “entonces, vayan a almorzar” y se fueron almorzar con lo mío.

Fuente: Entrevista a fundadores de MyPEs familiares de salud.

Interpretación:

Entre las principales categorías con las cuales los fundadores, definen o caracterizan a sus organizaciones y a su estructura organizacional aparecen la innovación, la condición emprendedora, el sentido de modernidad y la eficiencia. En donde destacan el desarrollo del producto, que más adelante los hará diferentes en el mercado; la contraposición entre la idea clásica del negocio (rentista) y la condición de modernidad porque se desarrollan procesos de gestión y administración desprendidos de las responsabilidades del fundador, es decir son acciones ejecutadas por un tercero o un profesional; y la eficiencia se plasma en la madurez de la organización empresarial “camina sola”, y cuenta con todo un engranaje de recursos humanos que soportan la organización empresarial.

Los valores organizacionales, se puede observar, que tienen mucho que ver con el desarrollo alcanzado por la MyPE familiar de salud, un nivel poco institucionalizado, donde predomina la percepción o visión del fundador y un siguiente nivel institucionalizado con políticas organizacionales manifiesto, que es más amplio y que incluso recoge valores y visiones de política del mundo del trabajo actual que son promovidas desde organizaciones nacionales y globales, incluso los estados. En relación al primer nivel se expresan valores y actitudes como la puntualidad, la constancia, la perseverancia, el “amor al trabajo” agradecimiento, el respeto, la amistad, la bondad, la dignidad, la generosidad, la honestidad, la humildad, la justicia, laboriosidad, la tolerancia, la solidaridad, y la confianza. Sin embargo en un nivel institucionalizado, donde se señala aspectos como cero corrupción; tanto al interior como en el relacionamiento externo de la organización empresarial, políticas de responsabilidad social y responsabilidad ambiental; políticas expresas de respeto a los derechos laborales, reparto de utilidades, buzón de quejas (“complaints” en inglés), paridad de género, erradicación del trabajo infantil, y no acoso al personal en el centro de trabajo.

Tabla N° 8

Trujillo: Cultura estratégica, caso de las MyPEs familiares de salud

Valores y objetivos estratégicos	Acciones estratégicas implementadas
<ul style="list-style-type: none">- Nuestra visión para estos próximos diez años es tener presencia en el norte del Perú.- Nuestros valores son básicamente el respeto que les damos a nuestros clientes, usuarios y a nuestros grupos de interés- Nuestro compromiso con la mejora continua, es un valor importante, nosotros consideramos que la innovación y la mejora continua nos van a permitir mantenernos en el mercado.- Nuestro compromiso con la lealtad con la institución porque inculcamos eso en nuestros colaboradores, digamos la lealtad y el respeto a la organización y a los jefes.	<ul style="list-style-type: none">- Recién hemos reestructurado el plan estratégico con un mejor soporte técnico, mi hijo tiene bastante experiencia en el tema estratégico y él ha hecho una propuesta de reestructuración estratégica y lo que nosotros queremos para el futuro.- Para nosotros ha sido muy difícil salir de Trujillo, acá la gente nos conoce, pero en otras regiones no nos conocen; entonces, ir con un laboratorio que no paga porcentaje a los médicos es ir a fracasar porque básicamente los principales clientes de los laboratorios son los médicos, entonces, si el médico no deriva, hasta ganar la confianza del público es un poco más complicado, pero ahora ya encontramos la estrategia más adecuada, que es salir con [otra marca] que es la que brinda los servicio de salud ocupacional y al trabajar directamente con las empresas y, felizmente, allí todavía no hay corrupción, entonces vamos a salir con [empresa 2] y al costado de [empresa 1] y como [empresa 1] le brinda servicios de análisis a [empresa 2], entonces es mucho más factible y en Trujillo hemos logrado una experiencia valiosa con la agroindustria y lógicamente el norte se está desarrollando este rubro, entonces para nosotros ya es fácil salir. Entonces, esperamos tener presencia en todo el norte y esperamos entrar al tema de franquicia para poder ver la posibilidad de extendernos en otras zonas.- Más que la acción estratégica lo que resalto es la perseverancia, no hay otro y junto a eso, por ejemplo, el don de servir al público, se puede decir ¿desprendimiento? las ganas que nosotros le ponemos en
<ul style="list-style-type: none">- En la farmacia no, pero en la clínica si hay esa visión y misión desde el punto de vista del corto plazo y del largo plazo.- Yo te diría que la farmacia es más	

- cortoplacista. Además, la farmacia está incluida en un tipo de servicio más inmediatista, o sea, toma y dame. En cambio, la clínica está orientada a un servicio más altruista y de más alcance, en el tiempo, va a persistir más porque en el futuro, por ejemplo, se va a dedicar a la docencia, a la preparación de médicos especialistas, espero verlo y ese ejemplo lo tomo de San Pablo. Allí están preparando médicos especialistas, cardiólogos, neonatólogos.
- La farmacia, no es una empresa moderna, lo veo desde el punto de vista clásico, solo nos dedicamos a comprar y vender medicamentos en grandes cantidades, recetamos los medicamentos a la gente.
 - Conozco del plan estratégico, tengo una maestría en San Marcos, conozco el análisis FODA; pero lo que sí no se logra, es que el personal integre todos estos resultados o estas propuestas porque esto involucra inversión, e involucra dedicación.
 - Vamos haciendo las políticas de acuerdo a la necesidad. El personal no hemos capacitado, pero se ha hecho un trabajo de campo porque eso es una inversión, tenemos en documentos el plan armado, pero nos faltaría trabajar en eso para que los trabajadores se integren; sin embargo, como te comento los trabajadores, todos son estables, pasan los seis primeros meses; sin embargo no creo que la [visión o misión] se lo hayan aprendido de memoria, pero si se lo hemos divulgado, les hemos entregado en el manual de funciones del personal.
 - Lo que sí hemos hecho es el tema de solucionar los problemas de la gente, cosa que no hay en muchas farmacias.
 - Somos una farmacia siu generis, por eso es que nos están mirando, nos están observando, ya ha habido copias. Muchos farmacéuticos han salido a hacer lo mismo, no menos de veinte, que han trabajado conmigo y ahora están por todo lado.
 - Creo que la clave del éxito, está en la perseverancia, y esa cualidad, lo aprendí también de mi tío..., percibir lo que necesita el público, y lo que el público necesita hay que tenerlo; para mí el tener un stock es imprescindible, mi stock es sagrado inclusive, eso es lo que le digo a la administradora, el stock tiene que estar completo, mínimo al 90 por ciento, si no hay stock ¿qué vendes?
 - Con las acciones estratégicas lograríamos que las personas realmente, entiendan, hay personas que hay que con una vez entienden, pero hay personas que hay que hablarle dos o tres veces para que entiendan, y otras personas que hay que hablarle toda la vida porque realmente no entienden o si lo entienden es mínimo.
 - El peruano también mucho te lleva la contra, cuando quieres implementar algo, lo primero que encuentras son peros.
 - Hoy en día, es más la historia está en virtual, tú lo puedes imprimir desde su propia oficina, es más las facturas son electrónicas, pero tengo empresas clientes que [quieren impreso], hay que mandarle por courier la factura, a pesar de que no estamos obligados, siempre estamos buscando para el cliente las facilidades aunque no involucre menor rentabilidad para nosotros.

los uniformes, ya todo nuestro personal tiene uniforme.

Fuente: Entrevista a fundadores de MyPEs familiares de salud.

Interpretación:

Los valores estratégicos, es lo que se muestra menos visible o poco desarrollado en el contexto de la cultura estratégica de las MyPEs familiares de salud; incluso los propios valores promovidos por los fundadores, como el respeto, la lealtad, la perseverancia, por referencias de los mismos entrevistados, no han sido plasmados en los documentos de planificación y gestión de las organizaciones empresariales. Menos es la capacidad de apropiación de los valores y objetivos organizacionales transmitidos o apropiados por parte de los colaboradores.

El pensamiento y objetivos estratégicos se relacionan con los procesos de innovación y mejora continua, la identidad de marca; o los proyectos o acciones en mente a realizar en el corto, mediano o largo plazo. Los documentos de planificación y gestión estratégica; es algo con lo que no se cuenta, se encuentran en proceso, hay la percepción de que significan costos no prioritarios para la organización empresarial, se abordan de acuerdo a la necesidad, o se considera que son poco útiles para la gestión de la MyPE.

La acción estratégica como reflejo de la cultura organizacional, va desde los proyectos de expansión de la empresa e intervención en otros ámbitos territoriales, las actitudes del personal, hasta las acciones operativas como el manejo del abastecimiento de mercancías para el negocio. Es poco el análisis en relación al entorno externo de la organización empresarial, como la competencia u otros factores; tampoco se evalúan las características organizacionales que luego puedan considerarse como posibles acciones estratégicas.

Tabla N° 9

Trujillo: Políticas y prácticas de gestión, caso de las MyPEs familiares de salud

Toma de decisiones	Valores y liderazgo	Estilos de gerencia y supervisión	Dirección de las personas
<ul style="list-style-type: none"> - Tenemos un organigrama con puestos adecuados desde una gerencia general y que va disminuyendo a gerencias administrativas, a una gerencia de unidad de negocios, una gerencia operativa de toda la parte de las unidades de negocio y cada unidad de negocio con su gerente. - Luego tenemos jefes, tenemos personal operativo, hay coordinadores, supervisores y personal operativo. - El organigrama permite que los trabajadores tengan una línea de carrera, tengan posibilidad de ir ascendiendo, por ejemplo, nuestra gerente de laboratorio, que es la unidad de negocios más importante, tenemos a una “dama” que ingresó como técnica de laboratorio, estudió microbiología, estudio luego temas de gerencia, temas administrativos, estaba capacitada para dirigir perfecta 	<ul style="list-style-type: none"> - Tratamos de inculcar valores, además el trabajo en equipo es una estrategia básicamente exitosa para mantener los sistemas y estándares de calidad. - Mi liderazgo es un liderazgo más de compartir en el trabajo con todos y las personas vayan asumiendo también capacidad de liderazgo y capacidad de ir gestionando adecuadamente y lógicamente la honradez para nosotros es un factor importante también en la organización, antes se perdía dinero en los anaqueles donde dejaban sus cosas y en la actualidad si encuentran un sol, el sol se lo devuelven en el laboratorio. - Yo creo que el liderazgo ha permitido el trabajo en equipo del personal. Sobre todo el 	<ul style="list-style-type: none"> - Lógicamente mi relación con mi personal es de mucho afecto, o sea yo siempre estoy en sector plano, a mí no me ven arriba en un pedestal, sino que converso con casi todas las personas. - Yo transmito el buen trato a las personas, promuevo la conciliación, y busco que el personal tenga las competencias para cada cargo que ocupa. - El otro tema es el buen clima laboral que hemos desarrollado, entonces, hay una muy buena relación entre el personal y el personal con sus jefes. - Asimismo, el terciarizar algunos temas con otras empresas, verdaderamente 	<ul style="list-style-type: none"> - El liderazgo ha sido uno de los factores importantes en la organización, y el haber logrado un clima laboral muy favorable, hace que ahora seamos como 100 personas. - El personal es muy comprometido, tenemos personas que están trabajando, hace 34 años, desde la fundación, y hay otras personas que están 30 años, 25 años; aunque lógicamente se ha incorporado nuevo personal por el crecimiento de la institución. - Tenemos un MOF que está en revisión, tenemos también un sistema de evaluación de competencias que nos permite ir evaluando continuamente al personal.

- y adecuadamente el laboratorio.
- Mis dos hijos participan de la empresa; el mayor es el gerente administrativo, luego va a pasar a la gerencia de unidades de negocio que es la gerencia que dirige a todos los gerentes de unidades de negocios y mi segundo hijo, que es abogado, ocupa el cargo de asesoría legal. Por el tema de responsabilidad y de cumplimiento de las normas, ese puesto es súper importante porque tiene que ver con el cumplimiento legal de todas las leyes, nosotros estamos interesados en cumplir la ley, mientras otras empresas están preocupadas en evadir las leyes.
 - A todo nivel las decisiones las tomo yo, en el futuro ya mi hijo mayor, poquito a poquito estará entrando a tomar las decisiones.

haberle dado mucha prioridad al negocio. Entonces, todo eso va fortaleciendo la empresa.

- Nosotros hemos logrado establecer una serie de ideas y un conjunto de modus operandi, que se llama la filosofía Farmédica, y eso no lo digo yo, lo dicen hasta mis adversarios, una filosofía, una escuela de trabajo, donde lo primero es servir y atender bien al paciente,

ha mejorado en mucho aspectos la gestión de la empresa, como la limpieza y la seguridad en la organización.

- Para mí esa frase de “el ojo del amo engorda el caballo” es muy presente; pero de hecho, está mal, yo no digo que este bien porque te esclaviza en el negocio, y estás pensando en el las 24 horas al día, tengo amigos que son

- hoy en día, por ejemplo, tenemos un área de recursos humanos, entonces, necesitamos que la gente que llegue, primero que nada, se identifique con la empresa, sin embargo, es mentira, es cuento chino eso que se ponga la camiseta, yo aprendí que eso no es cierto; se ponen la

o sea, para nosotros, independientemente si el paciente pueda pagar o no, la atención es igual para todos; nuestra atención no tiene bandera, no tiene color, no tiene preferencias [inclusive no sé si ha visto hay cola] y la cola lo hacen hasta los que viene en 4X4, los que vienen en bicicleta, en carretilla, y ese perfil [tipo de actitudes], tratamos de infundir en los médicos, en las enfermeras.

- Para mí lo más importante, es servir, atender y solucionar problemas de la salud de la gente; eso lo tengo grabado en el cerebro. Me hubiera encantado ser médico, cuando estudiaba farmacia, intenté varias veces estudiar medicina, pero no pude. Sin embargo desde ese tiempo pensaba “no voy a cobrar nada como médico, pero voy a ser millonario”; y esa

millonarios y trabajan un tercio de lo que yo trabajo.

- Nunca seguí los cánones de la modernidad en administración y en gerencia, creo que me cuesta hacerlo.

camiseta para jugar, después que juegas, la camiseta sudada se bota, no sirve.

- Hoy en día necesitamos gente que aprenda la filosofía Farméutica y ello pasa por aprender uno de los valores muy importantes, el servicio, el deseo de curar, el deseo de solucionar los problemas a la gente, lógicamente que estén al alcance de nuestros servicios de salud que damos, porque hay problemas que superan nuestras capacidades y no podemos exigir más de lo que no podemos.

- Entonces todos [personal] que ingresan nuevos, todavía no los capacitamos, pero estamos ya en ese proceso, por supuesto que la capacitación son algunas charlas, conferencias que les damos así de a poquitos para que aprendan la filosofía de “primero es el paciente”, no el

- inspiración viene del Dr. Pablito, un médico naturista que no cobraba nada, pero llenaba cajones de dinero.
- Mi liderazgo, es, un liderazgo presencial, porque sobre todo predico con el ejemplo.
 - A mis trabajadores, básicamente les digo que lo que hacemos ahora es para el resto de la vida, si yo hago algo malo, ilegal o ilícito; hago algo mañoso, no perdura en el tiempo positivamente; por tanto, si permito actos irregulares, yo mismo estaría poniéndole dinamita a las bases de mi empresa.
 - Estamos sentando bases, la empresa es joven, 11 años es como un niño de primaria. Veo empresas de 25, 40 años, entonces, algún día vamos a llegar a esa edad, no hay apuro y el tiempo no pasa tan rápido, disfrutemos un poco el cliente, su enfermedad, su dolencia, su malestar, lo malo que trae para ser solucionado, pague o no pague, tenga o no tenga, venga en llanques o venga en Nike o con corbata.
- Las decisiones médicas, las toma el director médico y algunas consultas las manejo con el médico ocupacional que es un médico asesor o conmigo que soy también un médico ocupacional.
 - A nivel administrativo las tomo yo, pero, por ejemplo, desde atender a un cliente, si atenderlo sí o no, lo toma la administración o lo toma el área de ventas, porque ya les di las herramientas.
 - es un estilo, es vertical, pero no es todo el tiempo, solamente las direcciones o las cosas puntuales, las ayudo a decidir, pero lo demás, lo que es administrativo, lo maneja la administración, no hay injerencia, no existe interferencias.
 - Más que el tema de las capacidades mentales, es la confianza, y los valores engloban confianza, responsabilidad; porque he contratado gente que ha trabajado en bancos, gerentes de tiendas y han venido acá y a la primera han pateado el tablero.
 - [A veces no necesariamente tienen que tener formación en ciencias económicas, contables, administrativas o de marketing] por ejemplo, la persona que hace atención al cliente tiene dos profesiones, es enfermera técnica y profesora de educación inicial, pero al ser esposa del doctor ..., está

momento que nos está tocando vivir ahora, ese es un tema de confianza, de seguridad, de que nadie nos va a decir “sí, tú me vendiste un resultado, tú me cambiaste un resultado, yo te pagué”, esas cosas mi personal lo tiene bien claro.

involucrada en este medio. conoce del tema y da soluciones al cliente, sabe lo que necesita.

- Entonces, valoro mucho el tema de la amicalidad, el tema del cariño, la empatía y de la voluntad que tienen en la empresa más que el curriculum que puedan traer. [como experiencia] Me traje un gerente que cobraba 12,000 soles mensuales de sueldo y me hizo bajar mis ventas a la mitad durante los primeros nueve meses, tuve que regresar a retomar yo mismo la empresa y pagar un montón de plata en liquidaciones. En realidad depende más del cariño, aquí no estamos inventando una máquina nueva, es un tema sencillo de gentes y así es como seleccionamos.

Fuente: Entrevista a fundadores de MyPEs familiares de salud.

Interpretación:

Para una mejor visualización de las políticas y prácticas de gestión de las MyPEs familiares de salud de la ciudad de Trujillo; se han considerado indicadores como la toma de decisiones, la práctica de valores y formas de liderazgo, el estilo de gerencia y supervisión y la dirección de las personas. En cuanto a la toma de decisiones, se observa que una de las organizaciones empresariales analizadas, una ha desarrollado una propuesta de estructura orgánica muy bien fundamentada, donde el fundador delega funciones, con línea de mando jerarquizadas y orientadas a la gestión integral de la organización empresarial; donde además hay participación pro-activa de la primera línea de sucesión (los hijos, en la parte gerencial de la misma) y con una fuerte preocupación por la formalidad legal de los actos de gestión de la empresa. En tanto, en las otras dos organizaciones analizadas, en una, el fundador solo ha delegado responsabilidades, a terceros, en la parte operativa; más en lo administrativo mantiene una injerencia directa; y en la otra, como lo indica el entrevistado: “a todo nivel las decisiones las tomo yo”, haciendo la salvedad que en un futuro su primera línea de sucesión (su hijo vaya asumiendo responsabilidades).

Al señalar, los valores asociados al liderazgo fundador, se debe mencionar que el fundador es considerado como generador de ejemplo de los valores que se practiquen dentro de la organización empresarial; valores como el respeto, la honradez; pero también se considera como un valor la capacidad del fundador para generar cohesión y promover una cultura de trabajo en equipo. De igual forma la definición de una filosofía de vida y comportamiento basan el comportamiento en las MyPEs de salud,

Los estilos de gerencia y supervisión; son distintos, desde los horizontales, participativos, afectivos, de buen trato y conciliador se consideran vitales para el buen clima laboral de la MyPE familiares de salud; sin embargo también se señala que la práctica de cánones modernos de administración y gerencia, cuestan ser ejecutados. Por tanto, los estilos de gerencia y supervisión son a veces verticales, por la injerencia en la toma de decisiones de los mandos directivos y medios.

En cuanto a la dirección de las personas, solo en una de unidades empresariales analizadas tiene procesos organizados para el desarrollo y crecimiento de una línea de carrera, complementado con un sistema de evaluación por competencias; en las demás aún no se cree los procesos de selección por meritocracia o capacidades, hay reparos a

la profesionalización de la empresa frente a la selección y manejo de los recursos humanos.

Tabla N° 10
Trujillo: Ventajas competitivas de las MyPEs familiares de salud

Diferenciación de la competencia

- Fuimos los primeros en provincias y el segundo laboratorio en el Perú, en implementar la norma ISO 9001 hace diez años.
- En estos últimos años hemos implementado dos normas importantes, la norma OHSAS 18001, que básicamente es seguridad y salud en el trabajo y el año pasado logramos la certificación ISO 14001 que es de gestión ambiental.
- Además, tenemos una unidad de negocios, un laboratorio de ensayos de análisis de alimentos y aguas que tiene una acreditación, una certificación muy especial que es la ISO 17025.
- Actualmente en Trujillo han aparecido un montón de clínicas, pero la diferencia que nosotros tenemos con respecto a esas clínicas es que no alquilamos consultorios. Nos interesa vender el servicio, la atención, dentro de ello está la consulta del médico, sea especialista o sea general, donde él gane y nosotros también, pero con ello vendemos más servicios intermedios. Entonces, en cambio, la competencia generalmente se basa exclusivamente en alquilar consultorios; a veces podemos tener consultorios vacíos, pero lo que queremos es cerrar el círculo de la atención médica porque el paciente no va a venir por comprar un medicamento en la farmacia, el

Valores que sustentan el éxito

- Me di cuenta que era importantes los valores y que eso se pueda transmitir a los trabajadores y que lógicamente eso implica un compromiso de mí como gerente general o director fundador de esta empresa de que sea un modelo de cómo se debe gestionar estos procesos y lógicamente lo estamos transmitiendo en nuestras políticas, y las normas en general nos obligan a establecer políticas relacionadas al tema ético.
- En la competencia que alquila el consultorio, el médico atiende sus pacientes, termina su cola y se va, no hay compromiso, nosotros no, damos algo más que la consulta, el control es gratis; por ejemplo el paciente viene hace su consulta y el control que es dentro de siete días es gratis, entonces el paciente va a venir de nuevo y va hacer uso de los demás servicios; quizá esto no es tan rentable para otros, pero a nosotros nos funciona.

paciente viene por la consulta, el paciente viene por el servicio que le podemos dar.

- Necesitamos que los médicos estén primero que nada para atender al público, al paciente, solucionando sus problemas y segundo moviendo los servicios intermedios, porque hemos aprendido que eso es lo que nos da dinero, no nos da dinero la consulta del médico, nos da dinero los servicios intermedios que puede usar el médico, la radiografía, la ecografía, rayos X, etcétera, el laboratorio, eso; entonces y eso hace parte del todo y la farmacia también, es parte del todo, nos interesa que el médico solucione el problema de salud que trae el paciente y eso sería la clave del éxito y la diferencia con la competencia.
- Básicamente lo que hace la diferencia creo que es la experiencia que uno trae de su formación.
- Básicamente es ponerse en el lugar del cliente y ver qué es lo que requiere: ¿salud ocupacional o una atención rápida? En general en todo; por ejemplo, aquí tenemos prevenciónistas, tenemos ecógrafos y mi meta es que el médico que va a atender, tome esa conciencia de que no queremos hacer esperar al paciente, que cumpla con los horarios; aunque con especialistas es difícil, regularmente viven desesperados, se hacen los importantes o no atienden, allí está el problema que tenemos. No logramos incorporar esa cultura de servicio, pero esa es mi función.
- Otro aspecto, que no sé si será la diferencia; pero lo que hacemos de plus, es que siempre estamos
- Algo que marcó mi forma de pensar, fue mi experiencia de vivir en Estados Unidos, hace 28 años, y cuando regreso al Perú, fue horrible, desde que llegué al aeropuerto, me encontré con el desorden, la basura, las pistas rotas. Acá en Trujillo, cuando iba a comprar a la tienda, a la gasolinera nadie te da un vuelto exacto “porque no tienen sencillo”. En Estados Unidos no hay ese problema, si tienes un dólar, la mitad de un dólar te dan, si tu vuelto es un centavo, un centavo te dan.

innovando, limpiando, los clientes
tienen que ver que estamos
moviéndonos en favor de que su
atención sea lo más ágil posible.

Fuente: Entrevista a fundadores de MyPEs familiares de salud.

Interpretación:

En relación a las ventajas competitivas de las MyPEs familiares de salud, se observa que lo que señalan los fundadores como aspectos que los diferencia de la competencia son el cumplimiento con normas y certificaciones internacionales de calidad, seguridad, prácticas de responsabilidad social corporativa y ambiental.

Asimismo, en las tres unidades de análisis se identifica que la oferta de servicios complementarios, busca generar un cierre en el circuito de atención de las demandas en salud. Por ejemplo, la primera unidad de análisis parte de brindar servicios de laboratorio y de allí se expande a brindar servicios de salud ocupacional para fortalecer los servicios de laboratorio. En el caso de la segunda unidad de análisis, el negocio base es una farmacia, y como estrategia se amplían los servicios con la puesta en marcha de clínica con consultorios externos y servicios de laboratorio; el tercero surge como un centro de salud ocupacional y que ha empezado a complementarse con otros servicios como laboratorios y farmacia.

Cómo se señala lo que interesa es brindar soluciones a la mayor cantidad de problema de salud que pueda traer un paciente. En ese contexto, además, es brindar servicios en el menor tiempo posible y que sean eficientes.

Los valores que sustentan el éxito de las MyPEs familiares de salud; manifestados de parte de los fundadores, son principalmente los que se transmiten a los trabajadores, como el compromiso y el respeto a las normas y políticas relacionadas al tema ético. También se considera como un valor el que los servicios que se prestan tiene un fin altruista: “damos algo más que la consulta, el control es gratis”. Posición que desde el punto de vista de otro de los entrevistados es un acción rentista, ya que la consulta gratuita o el control gratuito solo es una estrategia de enganche para promover el uso de los demás servicios que ofrece la MyPE o la corporación.

Tabla N° 11

Trujillo: Valores del fundador y continuidad de las MyPEs familiares de salud

Transmisión de los valores	Mecanismos de Continuidad
<ul style="list-style-type: none">- En la empresa aparte que yo estoy transmitiendo estos valores, queremos que esta empresa sea sostenible en el tiempo.- Yo espero que después de mí, después de mis hijos que me siguen, esta organización siga beneficiando a la sociedad, que sean respetuosos del ambiente; esperamos llegar hacer uso de bonos de carbono a cero, estamos trabajando en ese sentido, con la ISO 14001 controlamos muchos desechos, pero esperamos que esta empresa no cause ningún daño negativo al ambiente.- Considero que un valor es la constancia.- Para mí, por ejemplo, la gente que estudia es muy valiosa, son talentos que hay que apoyar, incluso a los que están trabajando, los estimulo a que sigan estudiando, que sigan haciendo su carrera para que sean farmacéuticos; ahorita hay como cuatro señoritas que están por medio camino, dos que ya están por acabar y una que ya termino, o sea les estimulo para que sigan profesionalizándose.- Ahora, yo tengo, no sé si es visión o misión, pero la idea que yo tengo es que, en el futuro, si me da un poco el tiempo, crear una fundación de apoyo al talento.- En Estados Unidos la gente trabaja y estudia y el trabajo es remunerado y con ese mismo trabajo se pagan sus estudios, de tal manera que cuando	<ul style="list-style-type: none">- Estamos culminando un protocolo familiar con una empresa asesora de Lima. El protocolo establece ciertos requisitos, básicamente con la familia, que se debe considerar en el futuro, ante la posibilidad que ingresen la nuera, los yernos, los nietos, porque eso es lo complicado, se muere el fundador y empiezan los problemas.- Hemos formado un consejo de familia donde se han establecido reglas claras, ya están en proceso de inscripción en Registros Públicos. Desde ahora se han establecido ciertos requisitos y limitaciones en la empresa. Entonces, esperamos establecer un gobierno corporativo que nos permita darle sostenibilidad a esta organización.- En el devenir histórico de mi actividad profesional, yo no me veía en otra carrera siendo más que farmacéutico porque no pude ser médico, entonces en estos 30 años he hecho otras cosas, otras empresas, algunas han sido buenas, otras no funcionaron, y las buenas siguen siendo exitosas y generando dinero.- Le voy a confesar algo, hace como 20 o 15 años me metí al tema minero y no me ha ido mal. Allí aprendí otras cosas diferentes, también tengo un proyecto en Piura, que está encaminándose, muy bonito.- Finalmente, después de tantos tumbos, caídas y levantadas y desastres económicos [en un proyecto invertí como 500 mil dólares y no recuperé ni un centavo], yo creo que la continuidad se debe al peso específico de la experiencia; la profesión te jala y te

termina su carrera no le deben nada al empleador. Entonces, no sé si será valor, cualidad, lo que sea, pero eso es algo que lo hemos hecho; de mi farmacia, en treinta años de trabajo, han salido no menos de veinte profesionales, persona que ahora son ingenieros, abogados, médicos, y farmacéuticos en cantidad.

- Básicamente es atender a las personas con calidad, calidez, prontitud, confiabilidad y en un buen ambiente.
- No es tanto un tema de precio, porque lo barato sale caro, tú puedes irte a otros servicios por nada, pagaste 20 o 10 soles por la consulta, pero te van a hacer cincuenta mil exámenes y vas a gastar mucho más dinero en laboratorios, en farmacias, en rayos X y al final sales igual porque como que no vas a esperar algo mejor. En cambio acá es un poco la escuela clásica, acá por las consultas cobramos 80 soles, pasas la consulta con los médicos, de los antiguos, que te examina y te pide dos tres análisis o quizá no te pide nada.
- Yo no podría comparar un negocio, un servicio dirigido por un médico, formado acá en Trujillo, en la Universidad Nacional, con otro negocio donde el dueño es un ingeniero, un empresario, que no tiene, no sé si vocación sea la palabra, y que tiene por fin solo el de aumentar su rentabilidad a costa de la gente. Creo que el hecho que la gente se enferme no le da a uno derecho, al empresario, a sacarte la plata.

persigue por donde vayas, por ello creo que la continuidad está basada en el éxito de lo que conoces, si tú tienen una empresa exitosa, por qué la vas a dejar, tienes que ser loco y mi farmacia es un éxito, ni cuando vinieron las cadenas me tumbaron, menos será ahora.

- creo que subsistir doce años en nuestro país es un éxito.
- Hace poco cambié mi casa, por la casa del costado [continuo al negocio], nuestro plan de expansión ya tiene los planos y después de dos años hemos decidido construir una edificación con base para doce pisos, porque vamos a hacer un proyecto integral de salud.
- En estos doce años de experiencia he logrado entender qué negocios debo hacer; por ejemplo, yo hace cinco años construí un jardín de niños que duró dos o tres años y perdí el dinero, luego puse un restaurante, lo equipé, platos, vajillas, sueldos, todo; y perdí dinero. Un sauna, porque yo soy muy “saunero”, compré las máquinas; perdí 50 mil soles, perdí todo.
- Por ello, hoy las inversiones giran alrededor de la empresa, estamos complementando los servicios con una máquina de prueba de esfuerzo, un ecógrafo, incluso traje a un amigo farmacéutico de Chiclayo.
- Estamos viendo que todo esté relacionado con el tema de salud: bienestar, medicina natural, medicina china, especialistas extranjeros, productos farmacéuticos, capacitaciones, salas de terapia para adultos mayores, medicina complementaria, clínicas, todo eso se está planificando, esa es nuestra proyección.

Interpretación:

En cuanto a la práctica de valores del fundador y la continuidad de las MyPEs familiares de salud, en relación a la transmisión de valores, estos tienen una alta connotación altruista y de contribución al bienestar de la sociedad y el medio ambiente. Se espera que la continuidad de la empresa, se base en una transmisión de valores practicados por la sucesión (los hijos y las generaciones posteriores), no pierdan la perspectiva de beneficio a la sociedad, sean respetuosos del ambiente y no causen daño alguno.

Asimismo, hay la percepción de que el principal valor de la organización empresarial o el negocio es la constancia del trabajo; pero que a la par, la empresa puede ser incubadora del talento de las personas; sobre todo, de las personas jóvenes para que puedan capacitarse o alcanzar una formación profesional; incluso se imaginan acciones de proyección social para que mediante una fundación sin fines de lucro se promueva la formación del talento humano. De otro lado, se destaca el valor del profesionalismo y las condiciones éticas que debe regir el funcionamiento de una empresa de servicios de salud; cualidades que garanticen una atención con calidez, prontitud, confiabilidad y en ambientes adecuados.

Tabla N° 12

Trujillo: Acciones de mejora para la continuidad de las MyPEs familiares de salud

Liderazgo	Organización	Cultura estratégica	Gestión	competitividad
<p>- Lógicamente mi relación con mi personal, a pesar de que es de mucho afecto, o sea yo siempre estoy en el sector plano, a mí no me ven arriba en un pedestal, sino que converso con casi todas las personas, entonces mi liderazgo es un liderazgo más de compartir en el trabajo con todos y busco que las personas vayan asumiendo también capacidad de liderazgo y capacidad de ir gestionando adecuadamente.</p>	<p>- La estructura que nos va a permitir la continuidad del negocio, por lo menos se evitará que se peleen los hijos y los nietos y eso es básicamente, ese compromiso de que la organización crezca, mis hijos están muy involucrados en el negocio.</p>	<p>- La cultura de respeto, el manejo transparente en el ingreso nuestros trabajadores, todo lo hacemos con meritocracia y eso es quizá un valor más, no tengo a ningún familiar, ningún amigo, ni ninguna de las personas que me solicita trabajo, está trabajando en alguna de las organizaciones que dirijo, yo creo que eso es importante, la transparencia, la objetividad.</p>	<p>- Las actitudes, por ejemplo, son muy difíciles de evaluar, es muy difícil evaluar la actitud de una persona y eso tú lo evalúas en el camino, pero por eso tienes que pedir por lo menos los antecedentes para ver si esta persona está limpia.</p>	<p>- Si bien nos diferencia nuestros sistemas implementados que nos permiten cumplir normas, el tema de calidad, a pesar que nuestro sistema ya es un sistema de diez años de madurez y lógicamente eso nos asegura una mayor confiabilidad en los resultados.</p> <p>- Continuar nuestro compromiso con el tema ambiental, el social y el tema de salud y seguridad en el trabajo y creo que eso no tienen otros.</p> <p>- Una fortaleza más es nuestra propuesta de cumplimiento legal es otra gran</p>

diferencia, creo que nadie está interesado en cumplir las leyes en nuestro rubro, al rubro, están buscando la manera cómo evaden esto, tanto las leyes laborales como leyes tributarias.

- Sin querer queriendo somos una empresa de 20 trabajadores, no somos una farmacia de 4 o 5, 20 trabajadores es bastante.
- Estamos en el camino de modernizar toda la estructura de la farmacia, inclusive para que sea una empresa reproducible.
- Nos falta ser una empresa moderna y dejar atrás la idea del quiosco, de la bodega, porque yo vengo de la cantera de la bodega, entonces no es la concepción actual de los negocios, la concepción actual es una empresa moderna, en cualquier campo, y yo tengo para hacerlo y lo vamos a hacer, estamos en eso.
- Falta muchas cosas, por ejemplo, que tenga un administrador, un gerente, inclusive que no sea farmacéutico, sino que ejerza las funciones de administración y gerencia como debe ser, un jefe de marketing, por ejemplo, un jefe de recursos humanos quién sabe, para selección de personal,.
- Tuve cinco o seis farmacias, pero todas las cerré porque todas eran pérdidas, la única que no perdí era Farmédica central, entonces me pregunto por qué no pierden las empresas tipo InkaFarma, MiFarma, porque su estructura administrativa es moderna, el control es automatizado, con programas de administración que

- El tema de liderazgo, concientizar a las personas sobre los valores, sobre lo que queremos para que no existan parches, para que no existan falsos pisos.
- Falta conocer más cada área, empaparme un poco más de cada área.
- Lo que pasa es que el trabajador de este momento se ha acostumbrado a decir: “a mí me contrataron para esto” o “a mí no me contrataron para lo otro”.
- Revisando los contratos de las veinte funciones que tenía un colaborador, por ejemplo, solo se dedicaba a pesar y tallar. Igual era en administración, igual era en contabilidad.
- Me ha costado hacer esas cosas, me ha costado, pero todo parte de una idea, de una visión y de un trabajo constante.
- Falta mejorar es el tema financiero, porque el contador que tengo, el jefe de contabilidad llegó muy bueno, pero ya no es tan bueno, porque cree que yo no sé, él mismo hace sus proyecciones, por lo que vamos a contratar un auditor externo, y cuando venga va a chapar sus errores, este va darse cuenta y se va a ir, entonces hay que tener mucho cuidado con eso; cuando se vaya él que viene puede ser peor, ya me ha pasado, ha venido gente que ha desordenado todo, lo han armado a su manera, se han robado no tengo, pero sé que lo voy a tener.
- Que el área de sistema sea más proactiva y ahora tengo dos ingenieros de sistemas y un técnico, que es el mejor. Al técnico le pides algo y te lo hace en una hora. Al ingeniero de sistemas le pides que te haga un proyecto y finalmente se queda en el espacio en la nebulosa y nunca lo hizo.
- Imprimen las historias, las escanean y yo decía “pero, ¿por qué?, si en el mismo sistema entreguen en el PDF”, impriman si el cliente lo requiere.

la plata que han
querido.

Fuente: Entrevista a fundadores de MyPEs familiares de salud.

Interpretación:

Se observa que las preocupaciones por la mejora en función de la continuidad de la MyPE familiares de salud, son distintas, en el tema del liderazgo pasa por las formas de relación con el personal, su tamaño y la formación en valores.

Respecto a la Organización y estructura organizacional, está tiene miradas distintas, la sucesión, la modernización de su estructura misma y el conocimiento de las áreas y el personal que lo compone en relación al cumplimiento de roles y funciones asignadas.

La cultura estratégica, cómo se veía en relación a su práctica es el aspecto más débil; sin embargo hay una preocupación por la visión de futuro de las organizaciones empresariales; desde el hecho que sea sustentado en prácticas de valores y transparencia, la visión moderna de la empresa y que responda a la visión del fundador.

En cuanto a la gestión, esta pasa por todas las áreas; resaltando la gestión administrativa de la MyPE, el tema del manejo de los recursos humanos, y la gestión financiera.

En lo que respecta a la competitividad y continuidad en el mercado, definitivamente hay consenso por la concepción de implementar procesos de innovación tecnológica, sin embargo, no es una generalidad el hecho que se manifiesta desde una de las unidades de análisis, como la preocupación por la responsabilidad social, el cumplimiento de cánones medioambientales, legales o éticos.

CAPÍTULO V: DISCUSIÓN, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Discusión

En función de la clasificación del Modelo de Valores Culturales de Cameron y Quinn (2011), se establece que las MyPEs familiares de salud estudiadas se encontrarían en el cuadrante de las empresas caracterizadas como de “Jerarquía” y de “Clan”, y como lo señalan dichos autores, en una empresa con características jerárquicas, la cultura de valores “se encuentra normalizada en cuanto a funciones, responsabilidades, procesos, procedimientos, tareas y actividades, remarcando de algún modo, ya un carácter burocrático de las mismas” (Álvarez, 2015: 18). En tanto, en las organizaciones empresariales caracterizadas como de clan, la empresa se asemeja a una familia donde sus integrantes comparten creencias y valores.

De igual forma de acuerdo a la teoría de las etapas del ciclo de vida para pronosticar la rentabilidad futura, para empresas de una economía emergente de Dickinson (2011), las cuales se dan como producto o resultado de los cambios de un conjunto de factores internos y externos de la empresa; las MyPEs estudiadas estarían en una etapa de “Crecimiento y “Madurez”. En crecimiento, porque tienen por caracterización un rápido y acelerado crecimiento de las ventas, y un alto nivel de inversiones en vista de aprovechar las oportunidades rentables. Las inversiones crean ventajas competitivas sobre los competidores; entonces, se efectúan los mayores esfuerzos de diferenciación y se obtiene la mayor participación en el mercado; y “madurez, porque se encuentran en una etapa donde la rentabilidad es mayor a la normal, se pone el énfasis en la reducción de costos a través de la utilización de la capacidad instalada (economía de escala) y una producción más eficiente” (Terreno y Pérez, 2017: p.28).

Los valores practicados por el fundador van a tener fuertes raíces en el espacio del hogar y el entorno familiar. La segunda fuente de valores, proviene del propio interés personal del fundador; y los valores provenientes del contexto socio-cultural, son los menos visibles; excepto la referencia a valores como la lealtad, la fidelidad, los mismos, que provienen de la convivencia con las

amistades y personas cercanas del entorno y grupo social (el barrio). Ello, concuerda con lo planteado por Esquivel y Aguilar (2002), que “proponen un concepto de valores personales diferente al de valores familiares. Indican que los primeros, son aquellos que el individuo ha incorporado a su sistema de creencias y que guían su vida y sus relaciones con los demás. En tanto, que los valores familiares, son los que provienen de los padres de familia, de los tutores, que se transmiten a sus hijos a través de la comunicación directa (normas de comportamiento) y el ejemplo” (López y Trujillo, 2014: 58).

En cuanto a la caracterización de las organizaciones y a su estructura organizacional aparecen la innovación, la condición emprendedora, el sentido de modernidad y la eficiencia. En donde destacan el desarrollo del producto, que más adelante los hará diferentes en el mercado; la contraposición entre la idea clásica del negocio (rentista) y la condición de modernidad porque se desarrollan procesos de gestión y administración desprendidos de las responsabilidades del fundador. En ese sentido se observa que los valores organizacionales, tienen mucho que ver con el desarrollo alcanzado por la MyPE. Lo cual contrasta con el estudio de López y Trujillo (2014), quienes señalan que los valores son “un conjunto de principios que permiten orientar el comportamiento de las personas y organizaciones y, normalmente, son creencias fundamentales que ayudan a preferir, apreciar y seleccionar una acción en vez de otra” (López y Trujillo, 2014:58). Además, sostienen que los valores pretenden satisfacer las necesidades del hombre y, por ello, buscarán siempre lo mejor para el individuo y sus relaciones sociales. Por tanto, los valores organizacionales que expresan los fundadores de las MyPEs familiares de Salud, siguen esa línea de construcción y aplicación en su práctica cotidiana en la organización empresarial.

Los valores estratégicos, es lo menos visible o poco desarrollado en el contexto de la cultura estratégica de las MyPEs familiares de salud; el pensamiento y objetivos estratégicos se relacionan con los procesos de innovación y mejora continua, la identidad de marca; o los proyectos o acciones en mente a realizar en el corto, mediano o largo plazo. Los documentos de planificación y gestión estratégica; es algo con lo que no se cuenta, y la acción estratégica como reflejo de la cultura organizacional, va desde los proyectos de expansión de la empresa

e intervención en otros ámbitos territoriales. En ese sentido, ello coincide con lo manifestado por López y Trujillo (2014), quienes indican que los valores son los que determinan el comportamiento organizacional, influyendo en el destino de la empresa. Además, la cultura organizacional, la gobernanza, la estrategia, el compromiso de los dueños y su estilo de liderazgo están relacionados. Los valores familiares también orientan la forma en que se administran los recursos, se moldea la identidad, se trazan objetivos y se plasman la misión y visión de la empresa. (López y Trujillo, 2014)

En cuanto a las políticas y prácticas de gestión de las MyPEs familiares de salud, la práctica de valores y formas de liderazgo, el estilo de gerencia y supervisión y la dirección de las personas, varía en función del desarrollo alcanzado por la organización empresarial. Asimismo, los estilos de gerencia y supervisión; son distintos: y en cuanto a la dirección de las personas, solo en una de unidades empresariales analizadas tiene procesos organizados para el desarrollo y crecimiento de una línea de carrera, complementado con un sistema de evaluación por competencias; en las demás aún no se crean los procesos de selección por meritocracia o capacidades, hay reparos a la profesionalización de la empresa frente a la selección y manejo de los recursos humanos. Ello concuerda con lo señalado por López y Trujillo (2014), citando un trabajo de Ward (2008), sobre empresas familiares y no familiares, que concluye que los valores en empresas familiares suelen orientarse más a las personas, lo que hace que exista un mayor compromiso con la organización. Esto mismo se ha observado en el presente estudio.

En relación a las ventajas competitivas de las MyPEs familiares de salud, se observa que se busca como diferenciación de la competencia va desde el cumplimiento con normas y certificaciones internacionales de calidad, seguridad, prácticas de responsabilidad social corporativa y ambiental; hasta la oferta de servicios complementarios, buscando generar un cierre en el circuito de atención de las demandas en salud. En ese sentido, los valores que sustentan el éxito de las MyPEs familiares de salud, son principalmente los que se transmiten a los trabajadores, como el compromiso y el respeto a las normas y políticas relacionadas al tema ético.

Lo señalado contrasta con lo referido en el estudio de Ward (2008), también citado por López y Trujillo (2014), donde se encuentra que valores como la integridad, el respeto y los clientes aparecen como fundamentales en las empresas familiares. Los cuales, también son mencionados por los fundadores de las MyPEs familiares de Salud entrevistados. Ward (2008), resalta también como valores fundamentales a la generosidad y la humildad. Cuando hace referencia al primero lo relaciona con la bondad, el cuidado, el horizonte, la compasión y el altruismo para ayudar a otros. En relación al segundo, lo asocia con la gratitud, la benevolencia, el cuidado de la gente y la naturaleza. Para Ward (2008), ambos valores fortalecen la conexión con las primeras generaciones y el legado para las siguientes, además logra que los individuos se sientan unidos en el proyecto empresarial.

La continuidad de las MyPEs de salud, se visualiza principalmente a través de dos mecanismos: 1) la sucesión, que va desde la preparación de protocolos para establecer requisitos y limitar riesgos por ingreso de nuevos integrantes en seno familiar, hasta la conformación de un consejo de familia para establecer un gobierno corporativo. 2) la profesionalización de las organizaciones empresariales en base a la experiencia del fundador y la experticia alcanzada en el desarrollo de los servicios por parte de las empresas; y 3) La diversificación de las inversiones en nuevas unidades de negocios complementarias al negocio base.

Cabe señalarse; y como lo refieren dos de los entrevistados, la incursión en inversiones que no tienen relación mucha con su experiencia empresarial acumulada, son más proclives al fracaso. Sin embargo, así como hay fracasos en la exploración de nuevas inversiones que incursiona el fundador, en rubros distintos, algunos también se convierten en exitosos.

La clasificación de valores de Rockeach (1973), quien identificó 36 valores fundamentales, divididos en instrumentales y terminales, citado por López y Trujillo (2014), considera a los primeros, como los determinados por modos de comportamiento en función de otros valores; y los segundos, los plantea como medios para alcanzar metas en la vida. Al analizar los valores manifiestos para la continuidad de la MyPEs familiares de salud, vemos que hay una fuerte

sustento en los valores instrumentales como la constancia, la responsabilidad, la prontitud, la calidez (relacionado a lo servicial); ha honestidad, entre otros.

5.2 Conclusiones

Después del análisis de los resultados se llegó a las siguientes conclusiones, teniendo en cuenta que existe una relación decisiva entre los valores del fundador y la continuidad de la MyPE y que a ésta se le reconoce cada vez más su relevancia en la economía de los países, por lo que es importante estudiarla mejor. Esta investigación pretendió conocer los valores practicados por los fundadores; sobre todo, aquellos que trascendieron de una generación a otra, así como los factores en común entre las empresas abordadas para entender cómo se relacionan dichos valores con la continuidad de las mismas:

5.2.1 Los valores practicados por el fundador, tienen una influencia significativa en la continuidad de la MyPE de salud de la ciudad de Trujillo; teniendo en cuenta el reconocimiento e importancia de estas a la economía de la región La Libertad; sobre todo, siendo el Perú, el país donde más MyPEs existen en la región de Latinoamérica. Los datos de ComexPerú (2018), corroboran las características de estas; pues señala que el 65,3% de las MyPEs, son emprendimientos de carácter individual o familiar; por tanto, la responsabilidad de su continuidad, estará siempre en las manos del fundador quién con su estilo de gestión infundirá una cultura organizacional basada en sus propios valores y criterios personales.

5.2.2 Se encontró que los antecedentes emprendedores de los fundadores de las MyPEs familiares de salud Trujillo, prevalece una formación profesional, con una amplia trayectoria de trabajo y participación proactiva en los negocios familiares o del entorno cercano del fundador. Esto concuerda con lo que refiere García (2001), quién señala diferentes modelos de comportamiento relacionados con los valores de los fundadores y muestra la importancia de identificar su sistema de valores entender la influencia que ejercen en el modo de actuar de las empresas familiares.

5.2.3 Los valores practicados por los fundadores de las MyPEs familiares de Salud de Trujillo van a estar fundados en el entorno familiar, los procesos de crianza y los aprendizajes basados en modelos familiares que van a forjar valores como el respeto, la honradez, la lealtad, la fidelidad, la valoración de la libertad y actitudes como la perseverancia y el buen trato. Aspectos similares se expresan en el trabajo de La Garza et al. (2011); donde se reconocen que los valores que práctica el fundador fueron transmitidos generacionalmente y que “esos valores aumentan el compromiso de los miembros de la empresa, dan consistencia a su conducta, reducen la ambigüedad, les dan guía y seguridad, y así benefician a las empresas con un crecimiento importante. Incidiendo en valores como la unidad, el aprecio, el bienestar y la capacidad de respuesta en momentos difíciles” (La Garza et al., 2011: 329).

5.2.4 Se encontró que la continuidad de las MyPEs familiares de salud de Trujillo, se sustenta en tres mecanismos:

1) la sucesión, que va desde la preparación de protocolos para establecer requisitos y limitar riesgos por ingreso de nuevos integrantes en seno familiar, hasta la conformación de un consejo de familia para establecer un gobierno corporativo. Lo cual concuerda con el trabajo de Rosell (2013), que plantea un plan de sucesión efectivo que debe ir incorporado a “un protocolo familiar que brinde las reglas del juego de ésta frente a su negocio, ya que ayudará a reducir la posibilidad de conflictos familiares y asegurará la continuidad de la empresa familiar, como también la incorporación de órganos de gobierno: junta de accionistas, consejo de administración, equipo directivo, asamblea familiar, consejo de familia y comités de apoyo que permitan controlar de acuerdo al plan de sucesión” (Rosell, 2013: 92).

2) la profesionalización de las organizaciones empresariales en base a la experiencia del fundador y la experticia alcanzada en el desarrollo de los servicios por parte de las empresas; lo cual como lo señala Meroño (2009) la MyPE tiene que contar con “directivos y sistemas de gestión que

permitan las decisiones y el funcionamiento más eficaz y eficiente. Así, los puestos directivos deben estar ocupados por las personas más capacitadas independientemente de la pertenencia a la familia y, por otro lado, las empresas deben contar con los sistemas de gestión más adecuados” (Meroño, 2009: 96).

3) La diversificación de las inversiones en nuevas unidades de negocios complementarias al negocio base. En ese sentido Salgueiro (2016), señala que los procesos de consolidación y expansión de las empresas, en base a la innovación y la reinversión, permite la expansión.

5.3 Recomendaciones

Comprobada la relación e influencia de los valores del fundador en la continuidad de la empresa, caso de las MyPEs familiares de salud de la ciudad de Trujillo, se recomienda lo siguiente:

5.3.1 El abordaje de la sucesión, como una preocupación de todo fundador para la continuidad de una MyPE familiar. Ello, a razón que se observa miradas distintas con respecto a la organización su estructura organizacional, y la modernización de su estructura misma; en función del conocimiento de las áreas y el personal que lo integra para el cumplimiento de roles y funciones asignadas.

5.3.2 El fortalecimiento de la cultura estratégica de las MyPEs familiares, cómo se observa en los resultados del trabajo realizado, este es el aspecto más débil en la práctica organizacional; Asimismo, si bien hay una preocupación por la visión de futuro de las organizaciones empresariales, Esa práctica de valores y transparencia, y visión moderna de la empresa que tienen los fundadores no se ve reflejado en los objetivos estratégicos de las MyPEs familiares de salud estudiadas.

5.3.3 En cuanto a la gestión, se recomienda la “profesionalización” de las MyPEs familiares; resaltando sobre todo, la gestión administrativa, el tema del manejo de los recursos humanos, y la gestión financiera.

5.3.4 En lo que respecta a la competitividad y continuidad de la MyPE familiar, ésta también debe ser vista su contribución social y responsabilidad medioambiental. Sin embargo, si bien hay una preocupación por implementar procesos de innovación tecnológica; no en todas hay una preocupación por la responsabilidad social, el cumplimiento de cánones medioambientales, legales o éticos.

BIBLIOGRAFÍA

- Acosta, A. & Pérez-U., A. (2010). La planificación estratégica en las empresas familiares. Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales, 81-87.
- Alcocer, C. y Martínez, I. (2004). Introducción a la psicología del trabajo. España: McGraw-Hill.
- Álvarez, R., Astudillo, C., Meléndez, Y., Velarde, A. y Turaren, M. (2015). Cultura organizacional de la pyme: Industrias venezolana de oriente c.a El Tigre Estado Anzoátegui. Universidad Yacambú.
- Anthony, J. y Ramesh, K. (1992): Asociación entre las medidas de desempeño contable y los precios de las acciones: una prueba de la hipótesis del ciclo de vida, *Journal of Accounting and Economics*, Vol.15, pp.203-227
- Ardila, E. y Rueda, J. (2013) La saturación teórica en la teoría fundamentada: su delimitación en el análisis de trayectorias de vida de víctimas del desplazamiento forzado en Colombia, *Revista Colombiana de Sociología*, Vol. 36(2), pp. 93-114.
- Assael, H. (1999). *Comportamiento del Consumidor*, Internacional Thomson Editores.
- Avolio, B., Mesones, A. y Roca, E. (2010). Factores que limitan el crecimiento de las micro y pequeñas empresas en el Perú (MYPES), pp. 70 -80. En: *Revista Academia*.
- Valbuena, M., Morillo, R., y Salas, D. (2006). Sistema de valores en las organizaciones, *Revista Omnia*, vol. 12, núm. 3, 2006, pp. 60-78. Universidad del Zulia. Maracaibo, Venezuela.
- Baldo, D. & Da Cunha, P., & Dos Santos, V., & Leandro, D. (2014). Relación del Ciclo de Vida Organizacional con la Planificación: Un Estudio con Empresas Prestadoras de Servicios Contables del Estado de Santa Catarina. *Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade*, 8 (4), pp.383-403.
- Beltrán, M. y Roca-Puig, V. (2013). Promoting Employee Flexibility Through HR Practices: Employee Flexibility. *Human Resource Management*, 52, 645–674.
- Bonache, J. (1999). El estudio de casos como estrategia de construcción teórica: características, críticas y defensas. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 3, 123-140
- Boria, S., Crespi, M., García, A., y Vizúete, E. (2013). Los valores compartidos en la empresa española, *Universia Business Review*, Primer Trimestre, No. 37, p. 68-95.
- Brenes, E.R., Madrigal, K., Molina, G.E. (2006). Family business structure and succession: Critical topics in Latin American experience. *Journal of Business Research*, 59, 372 – 374.
- Brenes, E.R. (2008). Estrategias para asegurar la continuidad de las empresas familiares. *INCAE Business Review*. 1 (5), 40-46
- Cameron, K.S. and Quinn, R.E. *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the Competing Values Framework (3a)*, Jossey-Bass, San Francisco, CA (2011)
- Casillas, J. C., Díaz, M. D., Rus, S. I., & Vázquez A. (2014). *La gestión de la empresa familiar. Conceptos, casos y soluciones. 2.ª edición*. Madrid: Ediciones Paraninfo.
- Castro, S. (2016). Incidencia de las fuentes de financiamiento en el desarrollo de la MyPEs del sector metalmeccánico de la provincia de Trujillo en el periodo 2015. Universidad Nacional de Trujillo

- Colmenares, E. y Flores, I. (2015) Las micro y pequeñas empresas familiares mexicanas con un modelo de continuidad en un entorno globalizado. *Revista Administración & Finanzas*, 2, pp. 308-324
- Cucurull, T. (2015) El protocolo familiar. *Mortis causa*. Madrid: Kykinson, 2015. pp 57-60
- Chávez, M. E., Flores, O. M. y Vega, L. A. (2015). Factores de contingencia que inciden en la profesionalización de las empresas familiares del sector comercio en Tijuana, B.C., México. *Revista Internacional Administración & Finanzas*, Vol. 8, N° 3, 2015, pp. 15-29.
- Dickinson, V. (2011). Cash Flow Patterns a Proxy for firm Life Cycle. *The Accounting Review*, 86, 1969-1994.
- Dini, M. y Stumpo, G. (coords.), *Mipymes en América Latina: un frágil desempeño y nuevos desafíos para las políticas de fomento*, Documentos de Proyectos (LC/TS.2018/75), Santiago, Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), 2018.
- Discua-Cruz, A., Hamilton, E., Jack, S.L. (2012). Understanding entrepreneurial cultures in family businesses: A study of family entrepreneurial teams in Honduras. *Journal of Family Business Strategy*, 3, 147–161.
- Donckels, R.; Frohlich, E. (1991): Are Family Business Really Different? European Experience from STRATOS. *Family Business Review*, Vol. 4, n.º 2, pp. 149-160.
- Esterberg, K. G. (2002). *Qualitative methods in social research*. New York: McGraw-Hill.
- Escamilla, A. (2015) *Modelo de continuidad de una empresa familiar de bienes muebles*. Instituto Politécnico Nacional de México.
- Escobedo, B. (2014). *Factores que inciden en la continuación de las organizaciones empresariales familiares en la Ciudad de Trujillo – La Libertad*. Universidad Nacional de Trujillo.
- Gallo, M. (2008). *Ideas básicas para dirigir la empresa familiar*. Barañain: Ediciones Universidad de Navarra.
- García, E. (2001) *Los valores del fundador y su influencia en la empresa familiar en Galicia*. Universidad Autónoma de Barcelona.
- García, S. y Dolan, S. (1997) *La dirección por valores*. España: Editorial Mc Graw-Hill.
- Gersick, K. E., Davis, J. A., McCollon, M., & Lansberg, I. (1997). *Generation to Generation: Life Cycles of the Family Business*. Harvard Business Press.
- Girardo, C. (2001). La importancia de la profesionalización de organizaciones del “Tercer Sector”. Programa Interdisciplinario de Estudios del Tercer Sector, N° 13. El colegio Mexiquense, A.C. México.
- Gobierno Regional de La Libertad. (2012). *Estadísticas Micro y Pequeña Empresa Región La Libertad*. Trujillo.
- Grueso, M. P. (2009). La discriminación de género en las prácticas de recursos humanos: un secreto a voces. *Cuadernos de Administración*, 22 (39), 13-29.
- Hernández, L. (2007). Competencias esenciales y PYMEs familiares: Un modelo para el éxito empresarial. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, XIII. 249-263.
- INEI (2013). *Resultados de la Encuesta de Micro y Pequeña Empresa EMYPE 2012*. Lima, Perú. (Consulta: 23 de febrero 2019) https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1139/libro.pdf

- Hernández, R.; Méndez, S. y Contreras, R. (2014). Construcción de un instrumento para medir el clima organizacional en función del modelo de los valores en competencia. *Contaduría y Administración*, 59(1), 229-257.
- Hernández, S. R., Fernández, C. C. y Baptista, L. P. (2014). Metodología de la investigación. 6a ed. México, D.F.: Mc Graw Hill Education
- De La Garza, R.; Medina, Q.J; Cheín, S.N; Jiménez,A.K;Ayup,G.J. y Díaz, F.J. (2011). Los valores familiares y la empresa familiar en el Nordeste de México. *Cuad. admon.ser.organ. Bogotá (Colombia)*, 24 (42): 315-333.
- Littunen, H. y Hyrsky, K. (2000). The Early Entrepreneurship Stage in Finnish Family and Bibliografía. *Nonfamily Firms, Family Business Review*, vol. 13, nº 1, pp.41-54.
- López, O. y Trujillo, A. (2014). *Revista FIR, FAEDPYME International Review*, vol. 3 N° 5, pp. 56-67
- López, R., & Deslauriers, J. (2011). La entrevista cualitativa como técnica para la Investigación en Trabajo Social. *Margen*. Obtenido de <http://www.margen.org/suscri/margen61/lopez.pdf>
- Marshall, C. and Rossman, G. B. (1999). *Designing qualitative research* (3rd edition), London: Sage Publications Inc.
- Mazzi, C. (2010). Family business and financial performance: Current state of knowledge and future research challenges. *Journal of Family Business Strategy*, 2(3), 166-181.
- Meroño, C. A. (2009). Análisis del nivel de Profesionalización en la empresa familiar. *Revista de Estudios Empresariales. Segunda época. Número: 2. Páginas: 80 – 98. Universidad de Murcia.*
- Ministerio de la Producción (2016) Anuario Estadístico Industrial, MIPYME y Comercio Interno 2014 (Consulta: 13 de febrero del 2019) <https://www.produce.gob.pe/documentos/estadisticas/anuarios/anuario-estadistico-mype-2014.pdf>
- Ministerio de la Producción (2017) Estudio de la Situación Actual de las empresas peruanas: Los determinantes de su productividad y orientación exportadora (Consulta: 26 de febrero del 2019) http://demi.produce.gob.pe/images/publicaciones/publi81171136fe74561a7_79.pdf
- Molina, C. y Rumie, E. (2013). Profesionalización del gobierno corporativo de 50 empresas familiares pequeñas y medianas de las provincias de Margamarga y Valparaíso. Pontificia universidad católica de Valparaíso
- Ottorino, O. (2003). *Empresas Familiares. Universidad Nacional Mar de plata.*
- Pérez, M. J.; García-Tenorio, J.; Giménez, J. y Sánchez, I. (2007). *Fundamento en la dirección de la empresa familiar. Emprendedor, empresa y familia. Madrid: International Thomson Editores Spain Paraninfo*
- Rae, D. y Carswell, M. (2000) Using a life-story approach in researching entrepreneurial learning: the development of a conceptual model and its implications in the design of learning experiences, *Education and Training*, 42, pp.220-227.
- Robles, B. (2011). La entrevista en profundidad: una técnica útil dentro del campo antropológico. *Escuela Nacional de Antropología e Historia.*
- Rossel, J. (2013) Plan de sucesión de la mype familiar “Salón de Té San Miguel” en la ciudad de Trujillo. *Universidad de Piura.*
- Rueda, J. (2011). La profesionalización, elemento clave del éxito de la empresa familiar. *Visión del futuro.*, 1 (15), 1-18.

- Salgueiro, S. (2016) La familia empresaria: Cultura y Valores para la continuidad de la empresa. Universidad Nacional de Mar del Plata.
- Saboia, F. & Martín, N. (2006). Los rasgos psicológicos del emprendedor y la continuidad del proyecto empresarial: Un estudio empírico de los emprendedores brasileños. REAd - Revista Eletrônica de Administração, 12 (2)
- Sherman, A. y Bohlander, G. (1994). Administración de los Recursos Humanos. Grupo Editorial Iberoamérica.
- Stake, R. (1998). Investigación con estudio de casos. Madrid: Morata.
- Solano, A. (2017) La sucesión y su relación con la continuidad en las empresas familiares en la ciudad de Cuenca. Universidad Nacional de San Marcos.
- Sociedad de Comercio Exterior del Perú (ComexPerú) (2017) ComexPerú: MyPEs siguen aumentando, pero formalización no avanza. Lima, Perú: Diario El Comercio. (Consulta 28 de abril del 2018) <https://elcomercio.pe/economia/negocios/informalidad-micropequenos-negocios-peru-noticia-noticia-448518>
- Sociedad de Comercio Exterior del Perú (ComexPerú) (2018). Situación de las Mype en 2017: muchos retos en el camino / Seminario 948 – Economía. (Consulta 13 mayo 2018) <http://www.comexperu.org.pe/articulo/situacion-de-las-mype-en-2017-muchos-retos-en-el-camino>
- Soto, A. (2013). The family business in Mexico. Current status of research. Administración, pp. 135-171
- Steckerl, V. (2006). Modelo explicativo de una empresa familiar que relaciona valores del fundador, cultura organizacional y orientación al mercado. Pensamiento y Gestión, 20, 194-215
- Tadeo, R. (2005) Comportamientos en la dirección y gobierno de la empresa familiar: Análisis empírico de la profesionalización como garantía de continuidad. Universidad Complutense de Madrid.
- Tagiuri R, Davis J.A. (1996 reimpreso), Modelo de tres círculos desarrollado por Renato Tagiuri y John A. Davis. Family Business Review, Vol IX (2). pp.199-208.
- Tapies, J. (2009). Empresa familiar: el valor de los valores. Revista de Antiguos Alumnos, IESE Business School, enero-marzo, 28-34.
- Terreno, D. Sattler, S. y Pérez, J. (2017). Las etapas del ciclo de vida de la empresa por los patrones del estado de flujo de efectivo y el riesgo de insolvencia empresarial. Contabilidad y Negocios, 12 (23), 22-37.
- Urrea, J. (2003). Gobernabilidad de la empresa de familia. Universidad Eafit. 129, 39-50.
- Ugas, G. (2005) Epistemología de la educación y la pedagogía. Ediciones Taller permanente de estudios epistemológicos en ciencias sociales. Tachira. Venezuela.
- Vásquez, M. (2014) Factores que inciden en la continuación de las organizaciones de las organizaciones empresariales familiares en la ciudad de Trujillo - La Libertad. Universidad Nacional de Trujillo.
- Zevallos, L. P. (2011). Oferta y demanda de médicos especialistas en los establecimientos de salud del ministerio de salud: brechas a nivel nacional, por regiones y tipo de especialidad. Revista peruana de medicina experimental y Salud Pública, 177-185
- Zuin, F., da Cunha, C., Spers, E., Galeano, R., Correa, R. (2016) Etapas de la planificación estratégica de marketing y el ciclo de vida organizacional estudio

en una empresa de gestión familiar. Invenio: Revista de investigación académica, 36, 107-116.

ANEXO I

GUÍA DE ENTREVISTA A FUNDADORES DE LAS EMPRESAS ESTUDIADAS

Fecha: ___/___/___

Datos generales:

Nombre y apellido del Fundador:

Nombre de la MyPE:

Género: M F Edad: Grado de estudios:

Primaria	<input type="checkbox"/>
Secundaria	<input type="checkbox"/>
Sup. Técnica	<input type="checkbox"/>
Sup. Universitaria	<input type="checkbox"/>
Posgrado	<input type="checkbox"/>
Especialidad:	

Objetivo (explicar al entrevistado el motivo de la conversación o entrevista): Deseamos conocer su opinión sobre los valores que práctica como líder fundador y como estos han influenciado en la continuidad de la MyPE y las perspectivas futuras de la misma.

Preguntas:

1. Historia de la MyPE

¿Cómo se creó su empresa?

¿Qué fue lo que lo motivó a emprender una iniciativa de este tipo –rubro de salud-? Pedir al entrevistado/entrevistada que detalle los antecedentes (personales, familiares, otros) y el devenir –línea de tiempo- de la empresa (años de creada, cual ha sido el camino recorrido y qué ha logrado hasta hoy).

2. Valores practicados por el fundador de la MyPE

¿De dónde viene la principal fuente de aprendizaje o influencia de valores que usted practica?

Ahondar, repreguntando al entrevistado/a si la práctica de dichos valores fue por un **interés personal**: ¿Deseo de autonomía, auto-realización? si son resultado de su **interacción familiar**: ¿Valores inculcados en el seno familiar? ¿Ejemplo de los padres, abuelos, entre otros? o son fruto de su **interacción o convivencia socio-cultural**: ¿Religión? ¿Amistades? ¿Círculo social?

3. Estructura organizacional de la MyPE

¿Cómo está organizada su empresa?

Si pudiera caracterizar su empresa ¿**Cuáles considera usted, son las principales características de esta?** Si entrevistado/a mencionara alguna de las siguientes características o alguna similar: Somos como una familia; somos dinámicos y emprendedores; nos orientamos o nos preocupa obtener resultados; somos organizados, estructurados. Repreguntar ¿por qué considera que es así?

¿**Qué valores, cree usted, son los que unen a su empresa?** De los valores mencionados, puede indicarnos ¿Cuáles son los valores que más lo unen a usted, como fundador, con sus ejecutivos y/o directivos y personal? ¿Por qué?

4. Cultura estratégica de la MyPE

¿Su empresa cuenta con una visión y misión? **¿Qué valores están enunciados en la visión y misión?** ¿Fueron propuestos por usted? ¿Qué representan dichos valores para usted?

¿Qué es lo que usted considera importante, como acción estratégica para su empresa? Ahondar con las siguientes repreguntas: ¿Se promueve el desarrollo humano? ¿Se busca adquirir nuevos recursos, nuevos retos? ¿Qué las acciones realizadas sean competitivas, se logren resultados? o ¿La permanencia y la estabilidad? Repreguntar ¿por qué?

5. Políticas y/o prácticas de gestión de la MyPE

¿Cómo se toma las decisiones en su empresa? Profundizar si toma las decisiones solo o se asiste de familiares o terceros. De mencionar lo segundo, repreguntar ¿Qué grado o tipo de relación tienen con él –como fundador- y qué roles tienen en la empresa?

¿Cuáles son los valores que se preocupa en practicar para liderar su empresa? ¿Por qué?

¿Cómo definiría usted, su estilo de gerenciar o supervisar su empresa? ¿Por qué considera que tiene ese estilo? De no mencionar el entrevistado/a alguno de los siguientes estilos, repreguntar: ¿Promueve el trabajo en equipo, el consenso y la participación? ¿Deja que la gente tome riesgos, sean propositivos, innovadores? ¿Es competitivo, agresivo e incita a grandes retos? o ¿Se conforma, con la estabilidad y seguridad? ¿Por qué?

En cuanto a la dirección de las personas: **¿Se orienta usted por una selección de colaboradores calificados, capacitados o que sean personas con valores?** ¿Por qué? ¿Cuáles son los valores que le parece importante traigan las personas cuando se integran a su empresa? ¿Qué valores le interesa o le parece que deba fortalecer el personal de su empresa?

6. Ventajas competitivas desarrolladas por la MyPE

¿Qué diferencia, a su empresa, de las otras empresas de servicios de salud del mercado trujillano?

De no mencionar el entrevistado/a criterios específicos, apoyarse en repreguntas como: ¿en las personas? ¿En la singularidad de los productos o servicios? ¿En la superación de la competencia? ¿En la eficiencia del funcionamiento de la empresa? ¿Por qué?

Puede señalar usted **¿Cuáles son valores en los que se basa el éxito de su empresa?** ¿Por qué?

ANEXO II
TRANSCRIPCIONES DE ENTREVISTAS A FUNDADORES DE LAS EMPRESAS
ESTUDIADAS

ENTREVISTA 1

Entrevistador (A)

Entrevistado (B)

A: Nos podría un poco comentar, contar, qué fue lo que lo motivó a usted a emprender esta iniciativa de negocio.

B: Eh, ¿desde el inicio?

A: Desde el inicio.

B: Bueno, yo era docente universitario. Ingresé a la docencia universitaria básicamente por el tema de investigación porque pensé que la universidad era el único centro que te podía permitir, dentro de tu trabajo, hacer investigación y a mí me gustaba ya la investigación, desde los últimos años de estudio; pero, también era consciente de que los sueldos del estado o todos los sueldos universitarios no iban a ser lo suficiente para mantener una familia, para los hijos de manera adecuada, etcétera; y pensé que era necesario empezar un negocio, un emprendimiento y, bueno, comenzamos con el laboratorio. Básicamente comprando un laboratorio pequeñito que funcionaba ya y que el dueño consideró pertinente sacarlo en venta y aprovechamos el momento y compramos este laboratorio que era muy básico y con muchas dificultades para poder sobrevivir como laboratorio. Desde allí empezamos a trabajar con mi esposa la manera de hacerlo crecer, cómo administrar y para nosotros era muy difícil porque en realidad no éramos de la carrera de las ciencias económicas, yo biólogo y mi esposa enfermera, entonces básicamente no conocíamos lo que era emprendimiento, que era una empresa, cómo debe gestionarse una empresa, qué hacer para mejorarla, no conocíamos de innovación. Bueno, en el camino fuimos aprendiendo muchas cosas, aprendimos de la innovación, aprendimos del emprendimiento y aprendimos de la gestión y fuimos por el camino que nos permitió ir progresando poco a poco e hicimos cosas innovadoras sin saber lo que era innovación, pero nos fue fortaleciendo y ahora ya, como una pequeña corporación, con varias unidades de negocios y luchando, siempre luchando por emprender nuevas cosas en los negocios y, lógicamente, fracasar en algunos negocios; pero ha sido un balance positivo de crecimiento institucional.

A: Y, haciendo este balance que usted menciona, ¿cuáles serían las dificultades que tuvieron y cuáles han sido los logros que han alcanzado?

B: Mira, lo más difícil fue tener un laboratorio en un sector de la salud que en donde el médico consideraba que era atribución de los médicos en sus laboratorios clínicos, por tanto, era más difícil siendo dueño un biólogo de un laboratorio que era considerado como un médico, las primeras dificultades. Las segundas dificultades que no es bueno decirlo, había que pagar algunos porcentajes a los médicos y que eso, básicamente, era entrar a un tema de corrupción y que bueno, en la actualidad nosotros estamos, si bien es cierto no implementando una norma, pero con políticas claras desde hace ya mucho tiempo de tender a corrupción cero que es muy difícil en un sistema implementado, establecido, es complicado y siempre tenía amigos empresarios que me decían “oe, no entres en eso, porque es peligroso” por el sistema que se manejaba, pero creo que hemos ido avanzando y logrando y tratando de luchar porque de que estemos en una tendencia de corrupción cero y controlando muchas cosas, pero creo que a la vez, eso es una fortaleza para el laboratorio porque seguramente algunas personas perciben esta actitud de no solamente los directivos sino también de los trabajadores de ir trabajando en este tema y aparte de eso en el tema de responsabilidad social y de responsabilidad ambiental. Quizá fuimos los primeros en provincias en implementar la norma ISO 9001 hace diez años, fuimos el segundo laboratorio a nivel nacional que implementó una norma ISO y luego ya en estos últimos años hemos implementado las dos normas importantes que son de responsabilidad con los trabajadores, con los visitantes, con los usuarios y con nuestros clientes que es la norma OSHAS 18001, que básicamente es seguridad y salud en el

trabajo y el año pasado logramos la certificación ISO 14001 que es de gestión ambiental, así que ahora ya estamos con la tri-norma y creo que es el primer laboratorio en el Perú que tiene la tri-norma de certificación. Además, tenemos una unidad de negocios, un laboratorio de ensayos de análisis de alimentos y aguas que tiene una acreditación, una certificación muy especial que es la ISO 17025. Entonces, eso indica nuestro compromiso no solamente de generar utilidades en la empresa, la mayoría de empresas son rentistas y quieren generar utilidades a costa de cualquier cosa, nosotros no nos preocupamos de que la empresa genere utilidades y que eso beneficie a los dueños, a los directivos, a los trabajadores, pero a la vez que esta gestión se haga con responsabilidad en el ambiente, con responsabilidad social, nuestras normas nos van orientando a eso. La ISO 14001, nos está imponiendo ciertos cumplimientos de requisitos, por ejemplo, de eco-eficiencia con el ahorro de papel, ahorro de energía, ahorro del agua, estamos implementando los paneles solares en el techo para disminuir nuestro consumo de energía; en el agua, no, en energía mismo, estamos cambiando todos los sistemas eléctricos por sistema LED, ya la mitad estamos con sistema LED y nos ha permitido bajar tremendamente el consumo de energía eléctrica. En el sistema de aguas estamos con pulsadores en todos los campos para que nos permita controlar este consumo y; además, tenemos un sistema innovador que está instalado en un baño que implica el re-uso del agua del lavatorio al wáter, entonces, está en proceso de variación este sistema y esperamos que luego de validar este sistema podamos implementarlos en todos los baños que nos va a implicar un ahorro de agua. En cuanto a papel, debemos estar en 20 por ciento el uso de papel y seguramente bajaremos en estos próximos tiempos porque estamos implementando un software muy eficiente que nos permita controlar los procesos de manera virtual. En cuanto a seguridad y salud en el trabajo, todos nuestros trabajadores tienen los seguros, sobre todo los que están sometidos a riesgos laborales, trabajamos con muestras humanas y eso está sometido a algún riesgo de contaminación, entonces todo el personal tiene un seguro especial complementario de riesgo y; además, cumplimos con todas las normas de seguridad del personal para que utilicen los instrumentos adecuados para evitar un riesgo en su salud. Y con el sistema de calidad seguimos trabajando, hemos actualizado la norma a la versión 15 que implica cumplir algunos requisitos adicionales, pero todos están intactos.

A: En este marco que usted nos comenta, por ejemplo, la posición que están tomando frente a la corrupción, el cumplimiento con todas las normas que están tratando de cumplir, constituye un conjunto de valores, ¿de dónde considera que viene esa fuente de valores o ese aprendizaje de valores de manera personal a los trabajadores?

B: Bueno, yo, pasando del tema académico al tema empresarial, me di cuenta que era importantes los valores y que eso se pueda transmitir a los trabajadores y que lógicamente eso implica un compromiso de mí como gerente general o director fundador de esta empresa de que yo sea un modelo de cómo se debe gestionar estos procesos y lógicamente que hemos transmitiendo en nuestras políticas, de las normas en general que nos obligan a establecer políticas y que también tengamos políticas relacionadas al tema ético. Ahora, es muy difícil que todos cumplan y que nuestra intención es que esto se vaya irradiando poco a poco, yo transmito a mis hijos, ellos conocen mi forma de ser, mi forma de actuar y de esa manera ellos van aprendiendo también y ya siguiendo un esquema y transmitiendo a los demás trabajadores y yo tengo reuniones seguidas con colaboradores, en estos días vamos a empezar a trabajar sobre el tema de las políticas que se implementan y que se incrementan en el laboratorio también acerca de los objetivos que queremos para este y el próximo año, entonces la gente se involucra y no solamente en nuestro crecimiento y en objetivos futuros sino también en nuestro cumplimiento con nuestro compromiso en el tema ético y anticorrupción.

A: Ese aprendizaje ¿de dónde vino?

B: Fue por mis padres y; además, yo en algún momento pensé en formar una organización, que sea la mejor, la más grande. Ser la mejor significa ir cumpliendo con una serie de requisitos y que nuestros clientes lo perciban así; que la organización es seria, que nosotros no engañamos a nuestros clientes, no engañamos a nuestros proveedores, somos personas muy formales en cuanto al cumplimiento de nuestras obligaciones. Ahora estamos involucrados con el cumplimiento legal en la gestión del cumplimiento de lo que se conoce como “*comprains*” ahora y justo conversaba con mi hijo que es abogado y le estoy pidiendo que

haga un informe, por ejemplo, al Ministerio de Trabajo, diciendo que estamos cumpliendo con todos los requisitos que nos exige la ley del trabajo y que no esperemos que venga el supervisor a auditarnos o a supervisarnos, sino que ellos sepan que estamos cumpliendo y que si no estamos cumpliendo que nos digan que no cumplimos para incorporar a nuestros procesos. Estamos interesados en el tema de paridad de género, en no trabajo infantil, en no acoso al personal dentro del trabajo, en respetar todos los derechos laborales, incluso estamos haciendo un reajuste que hemos estado incumpliendo, colocándole, de la mejor manera, de la mejor intención, colocándoles una bonificación a todos los trabajadores como pasajes, pero eso no es legal para todos los trabajadores, entonces estamos ya pasando al gran grupo de trabajadores que no tienen derecho a pasajes, pasándole a su remuneración básica. Eso implica ir mejorando, detectando esos errores involuntarios que son errores legales y tratando de corregir.

A: ¿Cómo está estructurada la empresa?

B: Bueno, la empresa aparte que yo estoy transmitiendo estos valores y queremos que esta empresa sea sostenible en el tiempo, entonces esto implica hacer un protocolo familiar que ya se culminó este protocolo familiar con una empresa asesora de Lima, así que el protocolo establece ciertos requisitos, básicamente con la familia, cómo se debe considerar en el futuro, la posibilidad de ingrese la nuera, los yernos, los nietos, cómo va a ser esa situación, porque eso es lo complicado, se muere el fundador y empiezan los problemas, entonces queremos a través de este protocolo familiar, hemos formado un consejo de familia también que se han establecido reglas claras que deben, ya está en proceso de Registros Públicos este protocolo que en el futuro se pueda manejar, ya desde ahora manejamos el tema familiar que tiene ciertos requisitos y limitaciones en la empresa. Entonces, esperamos ya concluir con un gobierno corporativo que nos permita darle sostenibilidad a esta organización. Yo espero que después de mí, después de mis hijos que me siguen que esta organización siga y que siga beneficiando a la sociedad y que sea respetuoso del ambiente y que nosotros esperamos llegar a nuestros bonos de carbono a cero y que vamos a trabajar en ese sentido, con la ISO 14001 controlamos muchos desechos, pero esperamos que no cause esta empresa ningún daño negativo al ambiente.

A: Si pudiera caracterizar a su empresa, ¿cómo la caracterizaría?

B: Yo creo que es una empresa, una corporación pequeña muy emprendedora con mucha incorporación de innovación y esta innovación con bastante base científica y tecnológica. En el 2014 o 15, no recuerdo, ganamos el Premio Nacional a la Innovación Empresarial, un premio muy importante porque le ganamos a todas las empresas de Lima por el hecho de nuestras innovaciones, desarrollamos un producto de diagnóstico con quince diagnósticos que tienen innovación con mucha base científica y tecnológica y; además, por el hecho de formar varias unidades de negocio que había crecido mucho en ese tema nos dieron el Premio Nacional a la Innovación, compitiendo con más de doscientas empresas a nivel nacional y por el hecho de recibir este premio por unas organizaciones muy serias como lo es la Academia Nacional de Ciencias, que es una institución muy seria, y el CONCYTEC. Entonces, para mí es muy valioso eso porque son dos organizaciones muy serias en el Perú que otorgaron esta distinción. Luego tenemos otras distinciones que van por el tema de las certificaciones ISO y, por lo tanto, creo que es una empresa muy emprendedora, innovadora con responsabilidades cumplidas en los diferentes sectores.

A: En función de los valores que usted nos ha mencionado, ¿cuáles son los valores que unen a la empresa?

B: Mira, yo creo que el liderazgo ha sido uno de los factores importantes en la organización, de haber logrado un clima laboral muy favorables, ahora somos 100 personas, trabajadores directores y, quizá otro tanto como trabajadores indirectos por el tema que consideramos que hay que darle mucha prioridad acorde al negocio porque consideramos que el tema de seguridad, el tema de limpieza, algunos temas de seguridad debíamos tercerizarlo mejor con una empresa y verdaderamente ha mejorado mucho en el tema de limpieza, en el tema de seguridad ha mejorado en la organización y yo creo que ese liderazgo ha permitido el trabajo en equipo del personal. El personal es muy comprometido, tenemos personas que están trabajando, una persona está trabajando hace 34 años, desde su fundación, y hay otras

personas que están 30 años, 25 años; que lógicamente se ha incorporado nuevo personal por el crecimiento de la institución, pero tratamos de inculcarles estos valores y; además, el trabajo en equipo que hace básicamente exitoso y mantener los sistemas de calidad.

A: Según nos menciona, ustedes ya han desarrollado todo un tema de cultura estratégica, cuentan con una visión, misión, ¿qué valores están enunciados en su misión y visión?

B: Mira, nosotros recién hemos reestructurado el plan estratégico con un mejor soporte técnico, mi hijo tiene bastante experiencia en el tema estratégico y él ha hecho una propuesta de reestructuración estratégica y lo que nosotros queremos para el futuro, para la visión de estos próximos diez años es tener presencia en el norte del Perú. Para nosotros ha sido muy difícil salir de Trujillo, en Trujillo la gente nos conoce, pero en otras regiones no nos conocen; entonces, ir con un laboratorio que no paga porcentaje a los médicos es ir a fracasar porque básicamente los principales clientes de los laboratorios son los médicos, entonces, si el médico no deriva, hasta ganar la confianza del público es un poco más complicado, pero ahora ya encontramos la estrategia más adecuada que es salir con Escamed. Escamed es el que brinda servicio de salud ocupacional al hacer directamente a las empresas y, felizmente, allí todavía no hay corrupción, entonces vamos a salir con Escamed y al costado de EscaLab y como EscaLab le brinda servicios de análisis a Escamed, entonces es mucho más factible y en Trujillo hemos logrado una experiencia valiosa con la agroindustria y lógicamente el norte se está desarrollando este rubro, entonces para nosotros ya es fácil salir. Entonces, esperamos tener presencia en todo el norte y esperamos entrar al tema de franquicia para poder ver la posibilidad de extendernos en otras zonas.

A: Esta experiencia que nos comenta, la cual buscan tener en otras provincias del norte peruano ¿en qué valores se va a sustentar? Valores que esté en el cambio institucional, valores que busque en su personal.

B: Mira, nuestros valores allí básicamente están valores de respeto que les damos a nuestros clientes, usuarios y a nuestros grupos de interés, nuestro compromiso con la mejora continua, es un valor importante, nosotros consideramos que la innovación y la mejora continua nos van a permitir mantenernos en el mercado, nuestro compromiso con la lealtad con la institución porque inculcamos eso en nuestros colaboradores, digamos la lealtad y el respeto a la organización y a los jefes y, básicamente eso.

A: Usted nos mencionaba un poco de las políticas que están generando como parte de su proceso, ¿cómo se da la toma de decisiones?

B: La toma de decisiones básicamente ahora tenemos nosotros un organigrama con puestos adecuados desde una gerencia general y que va disminuyendo a gerencias administrativas, a una gerencia de unidad de negocios, perdón, a una gerencia operativa de toda la parte de las unidades de negocio y cada unidad de negocio con su gerente. Por ahora no todas las unidades tienen gerentes, pero ya en el organigrama está especificado así. Luego tenemos jefes, tenemos personal operativo, hay coordinadores, supervisores y personal operativo. Entonces, hemos hecho este organigrama de tal manera que los trabajadores tengan una línea de carrera también, o sea que no solo siempre se queden tomando muestras, sino que tengan posibilidad de ir ascendiendo de tal manera que ahora tenemos, por ejemplo, nuestra gerente de laboratorio, que es la unidad de negocios más importante, tenemos a una dama que ingresó como técnica de laboratorio y que se ha ido esforzando, estudio microbiología, estudio luego temas de gerencia, temas administrativos y de repente encontramos una persona que estaba capacitada para dirigir perfecta y adecuadamente el laboratorio y ahora ocupa ese cargo.

A: ¿Participan miembros de su familia también en responsabilidades de la parte gerencial o administrativa?

B: Mis hijos, los dos, sí.

A: ¿Qué roles tienen?

B: Bueno, mi hijo mayor es el gerente administrativo, luego va a pasar a la gerencia de unidades de negocio que es la gerencia que dirige a todos los gerentes de unidades de negocios y mi segundo hijo, que es abogado, ocupa el cargo de asesoría legal. Entonces, nosotros por el tema de responsabilidad y del cumplimiento de las normas, para nosotros ese puesto es súper importante porque tiene que ver con el cumplimiento legal de todas las leyes,

nosotros estamos interesados en cumplir la ley, mientras otras empresas están preocupadas en evadir las leyes, entonces, esos cambios son importantes. Nosotros sabemos que hay leyes que son abusivas, por ejemplo, las leyes pecuniarias, para una persona que cumple estrictamente la ley es demasiado dura la ley, significa pagar excesivamente tributos, pero nosotros a pesar de que sabemos que hay muchas exigencias en ese tema, cumplimos las leyes tributarias. Así que mi hijo está encargado de revisar normas, leyes e ir implementando todas estas cosas, tratamos de no eludir el pago de los impuestos.

A: Como líder de la empresa, ¿cuáles son los valores que se preocupa en practicar?

B: ¿Cómo líder?

A: Como líder...

B: Mira, este...

A: O de transmitir...

B: Yo transmito el buen trato a las personas, buscar la conciliación, busco que el personal tenga las competencias para cada cargo que ocupa, tenemos un MOF que está en revisión, tenemos también un sistema de evaluación de competencias que nos permite al personal ir evaluando continuamente. Lógicamente mi relación con mi personal es de mucho afecto, o sea yo siempre estoy en sector plano, a mí no me ven arriba en un pedestal, sino que converso con casi todas las personas, entonces mi liderazgo es un liderazgo más de compartir en el trabajo con todos y las personas vayan asumiendo también capacidad de liderazgo y capacidad de ir gestionando adecuadamente y lógicamente la honradez para nosotros es un factor importante también en la organización, antes se perdía dinero en los anaqueles donde dejaban sus cosas y en la actualidad si encuentran un sol, el sol se lo devuelven en el laboratorio. Entonces, todo eso va fortaleciendo. El otro tema es este buen clima laboral que hemos desarrollado, entonces, hay una muy buena relación entre el personal y el personal con sus jefes.

A: Usted nos hablo mucho sobre la importancia que le han dado al tema de la innovación, ¿cuáles son las ventajas competitivas que han desarrollado ustedes como empresa?

B: Mira, nosotros desde que iniciamos, por ejemplo, comenzamos a derivar las muestras a Lima, las muestras que no podían ser procesadas en Trujillo y en esos tiempos, estoy hablando hace 25 años, quizá 30 años, toda persona que requería pruebas especiales iba a Lima; nosotros nos dimos cuenta que ir a Lima significaba dos o tres días de viaje y que esa persona perdía esos tres días, en vez de tomarle las muestras acá y mandarle las muestras y el resultado era mucho más rápido, entonces significó por primera vez ir a Lima, buscar un laboratorio más grande, conversar con los dueños y decirles que les derivábamos las muestras y que ellos nos dieran un precio especial de tal manera de que el cliente se ahorre dinero, tiempo y sea más rápido y el ser servicio sea igual de eficiente. Empezamos con eso, llevando muestras lo cual nos permitió captar algunos clientes más y luego iniciamos con la visita de entrenar una persona que se encargara de acercarse a los médicos, mostrar los servicios, etcétera. Para nosotros era clave eso, porque el médico siempre percibía que el laboratorio era de un biólogo y que de repente el biólogo no iba a satisfacer las necesidades de ellos, y este especialista empezó a visitar a los médicos. Luego, comenzamos a desarrollar estos nuevos productos de diagnóstico, gracias a una tesis que yo hice en Chile, porque hice una maestría escolarizada en Chile, y bueno me exigieron mucho y como era escolarizada, estaba el tiempo completo en el laboratorio, así que en esos dos años que estuve, desarrollé dos investigaciones, yo vivía en el laboratorio prácticamente y al final de la tesis, escogí buscar una solución a un problema de diagnóstico que había en ese tiempo en el Perú. Era básicamente el diagnóstico de la cisticercosis, no sé si ustedes han escuchado de la cisticercosis. La cisticercosis es una enfermedad que básicamente la neurocercosis es la enfermedad más complicada y en ese momento no había una técnica de diagnóstico eficaz que ayudara a los médicos si era una cisticercosis o no y apareció en ese momento, la tomografía facial computarizada y la tomografía era sumamente cara, en ese tiempo hacerse una tomografía significaba 200 dólares más o menos cuando recién empezó, lógicamente estaba fuera del alcance de la gente pobre que es la que tiene la enfermedad, entonces dijimos vamos a desarrollar una prueba serológica que sea barata y pueda tener acceso la gente. Así que en Chile comencé a evaluar, a hacer una evaluación de la técnica en primer lugar, cogí una técnica ya conocida en el mundo, pero no

aplicada al diagnóstico, sino era más aplicada a la investigación, no al estudio de proteínas, esas cosas, entonces vamos a aplicar esa técnica y adaptarla al diagnóstico. Miren, terminé la tesis y el resultado fue excelente y en la universidad, la tesis me la calificaron con la distinción máxima la tesis, una técnica que no la conocían los chilenos y era muy poco conocida en el mundo como técnica de diagnóstico y bueno, cuando regresé acá, dije: “si esto ha salido bien, voy a preparar un kit, un producto de diagnóstico para que otras personas lo puedan utilizar”. Entonces hice un prototipo y ese prototipo significó ir trabajando varias veces, repitiendo varias veces porque había que asegurarle al otro laboratorio que van a trabajar con la misma eficiencia mía porque yo era la persona que lo había desarrollado y que había personas capacitadas acá en el laboratorio que ya lo desarrollaban, pero cómo asegurarle que al otro que lo van a comprar en el Cuzco o Puno o en Tacna, ese producto terminara funcionando igual. Entonces, ese desarrollo de ese producto fue un poco complicado, pasó mucho tiempo y luego fue más complicado cuando empezamos a pedirle permiso a la DIGEMIN que autorizaba venta, en Trujillo están proponiendo estandarizar un kit que nosotros tenemos registro sanitario y esperaban que sea de Lima quien les proponga, no uno de provincia y ha desarrollado una técnica nueva para diagnóstico en humanos que es muy complicado, nos empezaron a poner una serie de problemas. Pero bueno, al fin este kit salió con registro sanitario, se comercializó, ahora tenemos un poco de problemas porque la DIGEMIN nos cerró el laboratorio porque no reunía los requisitos, pero en ese camino hemos desarrollado cinco productos diagnósticos nuevos, dos de ellos financiados por InnovatePerú, este proyecto nos financió el proyecto de dos prototipos que están listos para su comercialización y tres fueron desarrollados ya como productos de financiamiento interno. Entonces, desarrollar estos productos nos ha dado una fortaleza tremenda en el Perú, porque somos el único laboratorio privado que desarrollamos productos de diagnóstico. El INS también desarrolla algunos productos de diagnóstico, pero privado, nosotros somos los únicos, eso nos ha dado un poco de fortaleza. El otro tema es que desarrollamos dos softwares desde hace muchos años, antes que aparezcan los RP y los softwares especializados en diagnósticos, nosotros desarrollamos dos productos de diagnóstico desde hace 25 años y que nos ha permitido gestionar casi todo el proceso operativo y que hasta ahora está vigente y lógicamente que ha significado ir mejorándolo y mejorándolo cada vez pero ya nos dimos cuenta que la arquitectura de este software ya no daba para más porque ya teníamos muchas sucursales, más negocios, más unidades, entonces ya estamos entrando con un RP, pero este software nos ha permitido; además desarrollamos otro software para gestionar la calidad, porque nos dimos cuenta de que verdaderamente gestionar la calidad es no tener nada de archivos, todos los espacios por los registros que hay que dejar en este proceso que dijimos que estamos gastando mucho papel, mucho archivador, mucho trabajo, desarrollamos un software y lo desarrollamos; contratamos ingenieros; así que teníamos dos softwares desarrollados para el laboratorio exclusivamente, más estos productos y los que permitieron darnos la distinción como Premio Nacional de Innovación. Y lógicamente vamos desarrollando muchas cosas de mejora, muchas cosas implican también mejorar la infraestructura, estamos en un proceso de mejora de la infraestructura, si alguna vez le pueden pedir a Omar que les haga conocer un poco lo que hemos mejorado en cuanto a los laboratorios, tenemos dos laboratorios modificados totalmente con todos sus requisitos y vamos a hacer un laboratorio acá debajo de biología molecular que debe estar en tres meses ya iniciando un proceso de biología molecular y genética que son las técnicas modernas de diagnóstico en la actualidad. Entonces siempre hemos estado en ese proceso de mejora continua. Estamos terminando un nuevo local en Santa Inés que es el centro de vacunaciones donde el niño o el adulto o el anciano pueda ir a vacunarse, teníamos un ambiente muy chiquito y ahora un local mucho más amplio con mayores comodidades y esperamos ampliar nuestra oferta de vacuna también y básicamente comprometidos con el tema de la prevención, no esperamos enfermarnos para ir a complicar los hospitales, sino vamos tomando medidas preventivas, entonces son varias cosas que hemos innovado y si no han sido innovaciones han sido procesos de mejora en diferentes aspectos.

A: En ese marco ¿cómo poder definir qué es lo que lo diferencia a la empresa de las demás del rubro de salud?

B: Mira, yo creo que nos diferencia nuestros sistemas implementados nos permiten cumplir normas que lógicamente que eso, nos diferencia el tema de calidad, por ejemplo, aunque hay algunos laboratorios que tienen certificación ISO 9001, pero nuestros sistemas ya es un sistema de diez años de madurez y lógicamente eso nos asegura una mayor confiabilidad en los resultados. El otro tema es que nuestro compromiso con el tema ambiental, el social y el tema de salud y seguridad en el trabajo creo que eso no tienen otros, quizá una fortaleza más. Nuestra propuesta de cumplimiento legal es otra gran diferencia, creo que nadie está interesado en cumplir las leyes en nuestro rubro, al rubro, están buscando la manera cómo evaden esto, tanto las leyes laborales como leyes tributarias.

A: Doctor, disculpe ¿en qué valores se sustentaría esta ventaja competitiva? Nos ha mencionado innovación, cambios, en qué valores se sustenta que dentro de la organización promueven sustenta esa ventaja frente a los demás, cuáles son los valores principales para sustentar esas ventajas comparativas.

B: Ya los expliqué, ya le dije, el liderazgo, compromiso, respeto, que otro valor, bueno esos básicamente.

A: Pensando en la continuidad ¿cómo se piensa? ya nos mencionó los protocolos, la parte política...

B: Eso ya está establecido ya, el protocolo familiar y el gobierno corporativo va a ser básicamente la estructura que nos va a permitir la continuidad del negocio, por lo menos se evitará que se peleen los hijos y los nietos y eso es básicamente, ese compromiso de que la organización crezca, mis hijos están muy involucrados en el negocio, estos últimos años, como saben, yo estoy ocupando un puesto en la cámara de comercio, además que soy vicepresidente de Perú Cámaras, entonces eso me implica algún trabajo adicional y yo esta cultura de respeto a las organizaciones yo en la Cámara no cobro ni viáticos ni pasajes para representar a la Cámara en otra institución, entonces el otro tema es el manejo transparente en el ingreso nuestros trabajadores, todo lo hacemos con meritocracia y eso es quizá un valor más, esa meritocracia no solamente en Escalabs, sino también en la Cámara, no tengo a ningún familiar, ningún amigo, ni ninguno de las personas que me solicita trabajo ninguno se están trabajando en ninguna de las organizaciones que dirijo, yo creo que eso es importante, la transparencia, la objetividad.

A: Doctor, en ese orden de ideas usted nos comenta que en la empresa y en la Cámara de comercio buscan el tema de la meritocracia, ¿qué valores busca usted para su organización?

B: Mira, nosotros tenemos acá un equipo de gente y un procedimiento estandarizado que implica desde la convocatoria hasta la inclusión e incorporación en el puesto de trabajo, hay un psicólogo que evalúa psicológicamente, que se evalúa en temas técnicos y lógicamente para nosotros nos interesa que esta persona tenga cierta integridad por eso le exigimos algunos certificados policiales, legales, vamos a la central de riesgos para ver cómo está esta persona, porque si tiene problemas en la central de riesgos, significa que va a tener problemas acá. Este es un proceso que ha ido mejorándose, hemos tenido personales deficientes.

A: Más allá de estos requerimientos legales ¿qué tipo de valores personales?

B: ¿Del personal de acá?

A: Sí, le gustaría que tengan o que traigan cuando se incorporan a su actividad.

B: Sí, sí, lógicamente nosotros necesitamos que esta persona sea íntegra que tenga aspiraciones de progreso, que quiera trabajar en equipo porque acá sino hay trabajo en equipo lo sacamos a la persona. Entonces, hay muchas veces que no se puede valorar desde un examen de una evaluación de ingreso, pero lógicamente esta persona ingresa a un proceso de evaluación continua de competencias, es decir, aquí evaluamos sus competencias no solamente del tema de conocimientos sino evaluamos sus habilidades manuales que hay mucha gente que trabaja el tema en los análisis, el tema de piqueteos y todo eso son habilidades motrices, requerimos de que la gente tenga capacidad crítica, capacidad de identificar problemas y capacidad de solucionar problemas, que no sean personas que solamente obedezcan órdenes, sino que tenga esa capacidad de identificar problema en sus procesos, identificar problemas en los productos que utilizan y que puedan dar alguna propuesta de solución. Nosotros anualmente tenemos por lo menos diez proyectos de mejora

propuestos por el personal y que lo dirigen ellos que van sacando de las dificultades que encuentran en sus procesos. Entonces necesitamos esas personas que sean capaz de solucionar problemas, de identificar, solucionar y una persona que esté dispuesta a seguir capacitándose y a seguir asumiendo nuevos retos y por eso que les mencionaba que teníamos ya la escala, la línea de carrera que puedan ascender también.

A: Una pregunta final ¿qué cosas piensa que se deben seguir haciendo o qué cosas habría que mejorar?

B: Mire, yo creo que acá nosotros ya después de estas ISO implementadas eso nos asegura básicamente el cumplimiento de requisitos; sin embargo, consideramos tenemos algunas deficiencias, por ejemplo, en el tema de gestión del cumplimiento que ya vamos entrando al tema que les cuento del cumplimiento de las leyes, estas cosas que básicamente nos va a dar fortalezas, pero tenemos otros aspectos importantes como la gestión del riesgo, qué riesgo tiene el laboratorio de mantenerse en el tiempo y hay una norma no certificable que nos va orientando qué riesgos puede tener no solamente riesgos a sismos, temblores, incendios, riesgos financieros, riesgos políticos; puede venir un Chávez o un Maduro y decir, afuera propiedad privada y vamos a fortalecer el sector público, no es solamente tener el negocio sino ver esa perspectiva de futuro qué riesgos se nos viene y ahora que estamos viendo con Las Bambas que no es tan fácil las cosas. Seguramente Babas no ha hecho una gestión de riesgos y eso se hubiese previsto hace bastante tiempo. Y ahora las organizaciones tenemos que gestionar riesgos porque ahora estamos sometidos a una serie, vivimos en una zona sísmica, en una zona del fenómeno de El Niño y ya hace dos años nos demostró que esto es desastroso, muchas empresas quebraron, sobre todo las pequeñas empresas y otras empresas grandes también han perdido sus ventas y fue un impacto tremendo, los incendios que vemos cada vez más seguidos, que se quema todo el edificio y se acabó la empresa. Ahora estamos ya pensando acá en California hemos comprado dos propiedades juntas y vamos a hacer otro centro como este de acá de Bolognesi para que se haga de manera paralela las mismas cosas pues si se quema ese, está el otro, si se quema ese está este, de tal manera que esté como los aviones que tiene siempre doble todo, y yo le preguntaba a un piloto y por qué tan poco accidente aéreo de aviones, por qué más accidente terrestres que aéreos, y él me decía que el sistema del avión está duplicado todo y computarizado de tal manera que si falla uno entra el otro sistema, entonces, sino tenemos esos sistemas, es sumamente riesgoso, entonces por allí vamos.

A: De verdad muy buena la entrevista doctor, nos ha dado muchas ideas para nuestro proyecto de tesis.

B: Qué bueno, qué bueno, ojalá pues, esa maestría ¿en qué es?

A: En dirección de personas de ESAN.

B: Y eso necesitamos fortalecer mucho la dirección de personas porque esa es la fortaleza de las organizaciones.

A: Cómo los valores, en este caso, se pueden transmitir y usted los señala tan bien, porque el trabajador puede venir y se incorpora a un cargo dentro de la organización empresarial puede tener la capacidad, pero hay otras cosas que no se ven, que no se evalúan.

B: Las actitudes, por ejemplo, son muy difíciles de evaluar, es muy difícil evaluar la actitud de una persona y eso tú lo evalúas en el camino, pero por eso tienes que pedir por lo menos los antecedentes para ver si esta persona está limpia.

ENTREVISTA 2

Entrevistador (A)

Entrevistado (B)

A: Como parte del estudio que estamos viendo acá esta justamente las MYPES en salud, cómo es que se han logrado sostenerse durante el tiempo con los valores que tienen. Para empezar con la primera pregunta me gustaría saber, ¿cómo se creó la empresa? ¿a raíz de qué nace esta idea? ¿Cómo surge la creación? Y ¿cómo se ha ido trabajando en el tiempo?

B: Cuando acabo la carrera y obtengo el grado de médico cirujano, ingreso a trabajar a una clínica de acá de la localidad, esa clínica es de un amigo, de un conocido de la infancia y le propongo que me dé la oportunidad de trabajar entre comillas porque era seguir aprendiendo, porque cuando uno acaba puede tener un título, pero sabes muy poco de la realidad diaria; entonces, ese amigo me dejó ingresar a su clínica, no a trabajar sino a seguir aprendiendo de la carrera a pesar que tenía grado académico. En esa clínica me quedo alrededor de dos años y medio; sin embargo, a partir del tercer o cuarto mes, ya teniendo yo un conocimiento o dominio del área en la que venía trabajando en esta clínica es donde se me plantea, y yo solicito ya, un pago o algún incentivo porque durante los primeros meses no había tenido ningún incentivo, salvo cincuenta soles semanales para mi pasaje. Se me da la oportunidad y me aumentan de cincuenta semanales a cien semanales, pero yo me empiezo a involucrar más en la dirección del centro médico. En este centro médico, las ideas que yo siempre planteaba no eran tanto en el tema de la consulta, sino de optimizar y mejorar los recursos, el tiempo y sobre todo lograr una mejor satisfacción del cliente. Entonces me nombran de sub director. El director es el dueño y luego estaba el subdirector, había el administrador, el contador, etcétera; entonces, cuando yo empiezo a dirigir la empresa como subdirector empiezo a tener choques por mis ideas por parte de la administración, quienes planteaban que mis ideas no eran favorables, no eran productivas, eran contraproducentes e iban a complicar a la empresa. Yo tratado de explicar por qué deberían de hacerse las cosas como yo planteaba y lo demostraba en el día, en las actividades diarias yo mostraba que mis ideas funcionaban. Al cabo de unos meses, indistintamente que seguía ganando muy, muy poco, por debajo del mínimo vital incluso en esa época, lograba algunos incentivos producto que me quedaba más horas, yo trabajaba de las 10, de las 9 de la mañana hasta las 12:30 y después desde las 4 hasta las 11 de la noche, haciendo más atenciones, más consultas, demostrando mi trabajo con la esperanza de obtener algún incentivo. Ese incentivo llegaba de una manera muy escueta, muy lánguida; entonces, me sirvió, igual yo seguía motivando, pero encontraba mucho rechazo, le di muchas ideas al amigo mío, al doctor que me dio la oportunidad planteándole por qué debíamos hacer los cambios, me imagino que algunas las tomó en cuenta, algunas no y finalmente un día dije “oye, por qué me estoy preocupando yo por hacer millonario a alguien, que ya es millonario aparte, y tengo estos problemas, mejor me encargo de mí” y finalmente tomé una simple decisión que dice “más vale ser, cabeza de ratón, que cola de león” y allí empezó todo.

A: Y una consulta, tengo entendido que terminaste la carrera de medicina.

B: Sí, con título y todo.

A: Pero tu principal función fue administrativa, ¿llevaste algún curso de administración?

B: En la universidad sí. En la universidad, me parece, llevamos dos módulos de administración en salud, gerencia en salud, pero no, la administración básicamente, a mi criterio, mucho queremos dejar de lado los conocimientos, no sé si el término este bien, pero me parece que era etnológicos, etnográficos, los dejamos de lado la sabiduría popular, pero yo estoy convencido que la sabiduría popular es irremplazable y yo creo que con ese dicho que “más vale cabeza de ratón que cola de león”, no digo que reemplace a un postgrado, pero tiene mucho, mucho, mucho y eso me sirvió para empezar mi propia empresa y sigo siendo “cabeza de ratón”, pero no tengo los contratiempos, las luchas, los problemas, porque finalmente de mis errores y aciertos, yo mismo me retroalimentó.

A: Cuando sale de la empresa de su amigo ¿directamente forma la nueva empresa o...?

B: Sí, claro que sí. Cuando yo terminé mi relación con este colega y amigo, yo habiendo sido sub-director ya venía manejando cierta comunicación con empresas que básicamente de servicio, de la calidad del servicio; entonces, en algún momento tocó unas atenciones dentro de una empresa que, pongámosle, Razzeto, un domingo, entonces cuando yo fui, no había llegado el personal, el personal llegaba tarde, los equipos no habían sido puestos a prueba, entonces el cliente estaba un poco incómodo, lo que era razonable y los usuarios estaban peor todavía y yo empecé a hacer de todo un poco. Yo mismo hacía, eran cinco secciones, pero yo hacía y corría en las cinco porque no tenía más gente. Entonces, yo ya venía teniendo cierta experiencia en eso, entonces cuando yo tuve ya, tuve un encontrón con el dueño de la empresa que era mi amigo, que es mi amigo hasta ahora, cuando él llega y todo lo que yo había hecho le parecía mal; sin embargo, la gente, la administradora que nunca llegó, que llegó después que yo, etcétera; con ellos no había ningún problema, entonces es allí donde él agarra y me dice “yo te prohíbo” o no “en qué cabeza cabe que tú hagas tal cosa”, entonces yo le dije, quizá en tu cabeza no, pero en la mía sí cabe y es por eso que yo lo he hecho así. Ese fue el primer contratamiento que tuvimos y luego yo continué atendiendo y continué, no era por un tema económico porque ganaba realmente poco, yo lo hacía por aprender, nadie puede demostrar lo que sabe y esperar que le paguen lo más, uno primero demuestra y después puedes ir pretendiendo mejores salarios; entonces allí es donde tuve acercamiento con las empresas. Cuando terminé en esta clínica, salgo porque luego el amigo vuelve a enfrentarme de nuevo a decirme una cosa como “te prohíbo que pienses así”, entonces yo le digo “mira, tú y yo somos médicos cirujanos y tú y yo somos iguales, tú no eres más inteligente que yo, así que tú no me puedes prohibir nada; así que de colegas que somos, hablamos de igual a igual”, así que mejor hasta aquí nada más llegamos y salí. Allí es donde yo empiezo a decir “okey, estas empresas que yo venía manejando en temas médicos, yo puedo empezar a manejarlos en temas de prevención de la salud”, porque este es un tema ya recuperativo, yo entré a lo que era prevenir, me puse a investigar mucho lo que era el tema de prevención en salud, hubo un oncólogo que decía “a mí no me sirve ser el mejor oncólogo del Perú, si todos los que me llegan se mueren”, yo puedo ser el mejor oncólogo, haber estudiado en la NASA o en la China, pero se me mueren; entonces, estoy qué estoy haciendo ahora, decía este oncólogo, “más bien, estoy trabajando con la gente para prevenir que lleguen al cáncer, entonces estoy detectando cuáles son agentes cancerígenos, hábitos nocivos, malas inmunizaciones”, entonces digo, “tienes razón, para qué voy a estudiar oncología tantos años para al final de mis días decir tenías razón a este señor”. Entonces, me meto a la parte de prevención y empiezo con el tema de prevención y empezamos a hacer un centro de vacunación y empezamos a vacunar a los trabajadores de las empresas, mi empresa se inicia vacunando, yendo a las empresas a vacunar. Primero también íbamos a las personas a vacunar, pero las personas también me di cuenta que convencer a un señor para vacunarle me tomaba el mismo tiempo, o más, para convencerla a una señora que tenía mil trabajadores a su cargo, entonces decidí ir mejor a convencer a las cabezas y me abrían las puertas. La empresa GreenPerú me abrió la puerta para 1900 vacunas, Cementos Pacasmayo me abrió para 1200 vacunas que tenía refuerzo al mes siguiente, refuerzo al sexto mes y luego, o sea, la plata venía en cantidad y con eso se permitió comprar mi local, etcétera, pero tampoco me podía quedar allí en el tema de la vacunación porque el mismo estado comenzó a vacunar gratis y porque igual tenía que tener la solidez de tener un espacio, así fue la historia.

A: Esta decisión lo hizo usted solo doctor, o participó algún familiar.

B: No, en realidad la decisión de empezar algo fue con la chica con la que en esa época era mi enamorada, porque cuando yo le digo a mi enamorada, que actualmente es mi esposa con la que tenemos tres hijos, ella siempre me apoya, o sea ella nunca me da la contra y a veces me incomoda que siempre me dé la razón, pero luego me digo “mejor que me dé la razón y no la contra, porque si me da la contra estaría peor”. Si me incomoda que me dé la razón, imagínese cómo sería si me diera la contra (*risas*), entonces ella me supo apoyar, incluso cuando hago mi primer negocio de vacunas pierdo dinero porque vacuno a una persona donde perdí dos soles, invertí cuarenta y vacuné a treinta y ocho, pero no me desanimé, como allí perdí dos soles no hay problema, difícil es, hace poco perdí como cincuenta mil soles porque hice una mala inversión, pero ya son otras épocas, pero en esa época, bueno ahora no hay ningún

problema no gano nada lamentándome. En ese momento los dos soles que perdí era poco, pero siempre es bueno empezar con algo que con nada.

A: En esa construcción de la idea del negocio.

B: Ahora voy, entonces mi esposa, ella me apoyó en ese tema y cuando yo voy a vacunar a las empresas justo sale una norma, la 009-2005 me parece que exigía a las empresas que les hagan examen médico, entonces a los que yo vacunaba me dijeron que querían examen médico, pero yo no tenía nada para examen médico, no tenía rayos X, no tenía otorrino, no tenía nada en mano, así que empecé a buscar a colegas que lo hagan, entonces una empresa me dice “quiero un dermatólogo porque mi gente que está pelando pollos todos están con las manos irritadas”, “¿Cuántos son?”, le digo. “Son 500”. “Mira, yo te cobro por cada consulta con un dermatólogo, buenazo, doctor tal, reconocido, te cobro 50 soles”. “Ya”, me dice, son 500. Vamos hacerlo en cinco días por la mañana. Entonces la enfermera la registraba, el doctor nada más le miraba las manos y decía “tal cosa” y pasaba. Así atendíamos a 100 diarios por los 50 soles son 5000 soles. Yo al doctor le daba 500 soles y él estaba feliz, él no sabía cuánto me pagaban porque si no hubiera dicho “500 yo gano en un día en mi consultorio”, pero es en la mañana y yo estaría en mi casa probablemente con mi pijama. Entonces vi esa forma y empecé a tercerizar. Cuando alguien quería algo, yo lo conseguía, entonces, tenía un amigo que vendía productos de limpieza, pero no vendía escobas, pero la municipalidad quería productos de limpiezas más escobas. Entonces decía, consíguete alguien que venda escobas y véndele a la municipalidad, entonces en mi caso sí se me ocurrió hacer eso que luego absorbía, porque cuando el radiólogo ponía su técnico en radiografía y todo, me fallaba y yo le fallaba a la empresa, entonces con la primera opción que tuve platita y financiamiento compré equipos y me lo jalé a ese tecnólogo para que trabaje conmigo. Ahora, una empresa me pide vacunar a mil personas de un solo grupo y cada vacuna costaba treinta soles y era 30,000 soles que tenía que comprar directamente a clínica suiza y clínica suiza no da crédito, entonces, ¿de dónde consigo 30,000 soles? Yo no tenía, entonces tenía una prima que trabajaba en Mi Banco y le dije “prima tengo este problema” y me dijo “ya, tu papá y tu mamá, jubilados, ya, tu papá saca veinte y tu mamá 10” y conseguí los 30,000 soles. Mis papás con un poquito de temor, dos, tres vacunadas y se acabó, o seas yo he conseguido financiamiento con los bancos, con mis familiares primero, etcétera. Cuando pongo la empresa y empiezo en salud ocupacional, más o menos al segundo año casi quiebro, ya venía dos años pataleando, dos años; incluso el médico que trabajaba conmigo me dice “me tengo que ir porque no me alcanza lo que me pagas” y yo le digo “sí, es que atendemos dos personas al día” o sea que te vaya bien y estábamos por quebrar, mi mamá me había prestado plata, mi hermano me había prestado plata, todo el mundo me había prestado plata y ya no tenía a quién pedir plata. Suerte que una mina me llamó y me dijo “tengo para ti una mina, pero tú que me das” y yo le digo “mira, yo te doy, que, aunque ese día truene, llueve, relampaguee o haya huelga de mineros, lo que sea, yo estoy arriba con mis carros y mi gente, yo recién tenía carros, una camionetita” y “ya”, me dijo, “voy a hablar con el otro postor que también estoy cotizando y te llamo”, se fue, se reunió con el postor, el postor vino y a la hora y media me llamó y me dijo “toma, tú tienes la buena pro, el presupuesto sería 200,000 soles, toma este cheque por 100,000 soles”, con ese cheque pagué a todos los que le debía, compré mis insumos y me sobró casi la mitad para ir a comer un pollo con mi esposa. Entonces yo le dije “por qué me lo has dado y por qué no le has dado al otro”, “lo que pasa es que el otro me ha dicho que yo le tengo que poner la movilidad sí o sí, que si yo no les pongo la movilidad ellos no pueden subir, entonces, tú me estás dando esa facilidad, porque claro, tú vas a ser el que va a ganar y, es más, nuestro bus está chocado, entonces no puedo”. Y obviamente ese señor nunca le di nada, porque era de logística, porque no supe qué darle en realidad, no supe si darle dinero o darle una laptop, yo quería darle un televisor o algo, pero pasó el tiempo y nunca le di nada y él, no era un tema de coimearlo, pero era un tema de agradecimiento. Y así pasó, los dos primeros años casi cerramos.

A: Justamente la siguiente pregunta tiene que ver la con la actitud que usted tomó, ¿cuáles considera usted son las principales fuentes de aprendizaje de los valores que usted ha utilizado en este tiempo?

B: Bueno, de arranque es el tema de los padres, en este caso de mi madre. Mi madre viene, me ha educado durante toda mi vida no deberle a nadie, no sacarle fiado si no le puedes pagar, cumplir con tus obligaciones, no pelear con nadie, evitar, a mi madre le decíamos Evita, porque ella evitaba todo, evitaba discutir, evitaba todo, entonces esas cosas la aprendí de ella, sobre todo. En un momento leí que uno podía perder dinero mas no podía perder la reputación, entonces eso lo tengo bien grabado en, desde niño lo leí eso, bueno, nosotros ahora tenemos muy buena reputación, nadie puede decir que no le pagamos, que me están paseando, no paseamos a ningún proveedor, ni a nadie y a nuestros clientes nos esforzamos para darle el mejor trabajo, pero los valores vienen desde la infancia y aquí ya, a la altura de la vida de una empresa es el tema de la honestidad, de la objetividad del trabajo, hacer las cosas lo mejor posible, se cometen errores a veces, pero hay que dar la cara y solucionarlo, quién no comete errores. Ahora yo no hago el trabajo, mi trabajo lo hacen mis trabajadores, mis especialistas que todos son médicos, laboratoristas, biólogos, microbiólogos, que se pueden equivocar, todos nos equivocamos, pero el que no reconoce su error y el que no subsana su error está mal, el que no subsana si tiene un problema.

A: ¿Cómo está organizada su empresa?

B: La empresa, yo, como los seis primeros años lo manejaba todo. Ahora prácticamente la empresa camina sola. Igual yo siempre estoy, lo que hago es reforzar el trabajo de mis trabajadores, por ejemplo, me reúno con la tecnóloga del laboratorio, me reúno con la enfermera de informes médicos, me reúno con el director médico; hoy me voy a reunir con la de ventas porque ha bajado mucho el negocio, me reúno con la de cobranzas porque debo de ver la recaudación, me reúno con el contador porque tengo que ver que se ha repartido utilidades, me reúno con el ingeniero de sistemas, tenemos tres ingenieros de sistemas que trabajan permanentemente con nosotros. Nosotros lo que hacemos es invertir en personal, tenemos más de treinta trabajadores en planilla porque lo que buscamos es dar un buen servicio. Yo acabo de venir de sacar mi pasaporte y en verdad tú vas a una zona del estado y el trato es fatal, el desorden es fatal, nadie absuelve tus dudas, en fin. Aquí mi trabajo se centra básicamente en hacer que los clientes se sientan lo mejor posible y por sobre todo que pasen el menor tiempo posible, el menor tiempo posible. Aquí se mide en tiempos, cuánto salió, tres horas, cuatro horas, ¿por qué cuatro horas?, no lo que pasa es que este señor se distrajo y siempre estoy dando ideas, estoy refrescando cada área, detectando problemas, pero no estoy allí diciéndole “haz tu trabajo”, sino estoy...

A: En ese marco de la estructura que tienen ¿cómo usted podría caracterizar a la empresa? ¿Cuál sería su principal característica?

B: Es una empresa de confianza y de responsabilidad. La administradora es responsable de su trabajo, el director médico es responsable de su trabajo, los dos médicos evaluadores son responsables de su trabajo, ellos saben que, si ellos cometen algún error, ellos asumen la responsabilidad porque yo no puedo asumir la responsabilidad de un mal diagnóstico hecho por un médico, yo asumiría la responsabilidad si el diagnóstico lo hizo la enfermera porque el médico no vino, porque estoy ganando más ahorrando un médico. El problema también es, yo hace cinco años que les quite la idea que me consultan todo. Porque era un tema estresante y que los limitaba a mis colegas, nosotros confiamos en ellos y les hago siempre recordar que son profesionales y que asuman la responsabilidad, eso sí es un tema de confianza y hay limitaciones. Me gustaría que mi administradora fuera diez veces mejor, pero no vas a encontrar a alguien como tú quieras porque si no, bien dice mi esposa que la gente no piensa como nosotros porque si no habría diez empresas de estas; entonces es bueno que cada uno haga lo que debe, más o menos en eso se centra, en darles la confianza, darle los implementos y los equipos de calidad, darles todas las herramientas.

A: ¿Qué cree que diferencia su empresa de las demás del rubro?

B: Por ejemplo, a mis trabajadores de acá les pongo aire acondicionado, todos los consultorios médicos tienen aire acondicionado, el área de informes donde trabajan tres, cuatro profesionales haciendo auditoría les pongo aire acondicionado, en laboratorio. Pero, por qué lo hago. No es porque me guste gastar más luz o me guste botar la plata, sino porque les doy un buen ambiente de trabajo. Cuando ellas atienden, en este verano que ha estado horrible, ellas han atendido frescas, antes cuando no había aire acondicionado, ellas querían salir

corriendo de aquí, entonces la diferencia es que siempre no preocupamos que el usuario interno, creo que lo llaman así, y el usuario externo tengan el mayor confort tanto en instalaciones, en ambiente y en condición de trabajo ya que yo no les corto las alas.

A: ¿Qué es lo que cree usted que ha cohesionado el grupo? ¿qué es lo que une en este momento a la empresa?

B: Nosotros hemos logrado que la gente que se incorpora a la empresa primero deben de lograr incorporarse a sus compañeros de trabajo, cuando un postulante ingresa a la empresa y a los dos, tres días o a la semana dice “tal persona me está siendo mal, tal persona me está tratando mal, tal persona me está haciendo mal”, de allí nada más saco mi cuenta que su capacidad de superar el primer obstáculo y después va a ser peor, entonces yo le digo “bueno, tienes que superarlo, ¿no?” porque tampoco puedo estar cambiando a la gente así de fácil. Otra cosa es que mi gente se ha entendido, yo no estoy cambiando de personal, mi administradora trabaja seis años, el médico en jefe tiene diez años, la jefa de laboratorio tiene como seis, siete años, pero el jefe anterior debe de tener como diez años, pero al año ocho o nueve se detecta que estaba robando unos insumos y lo tuvimos que sacar, lo tuve que sacar porque no puede haber esas actitudes, son imperdonables, ya sea el más antiguo y el más todo, obviamente él quiso hacer problemas y todo el tema pero yo tengo dos contadores que trabajan de manera permanente hace muchos años y todo está en regla y para una empresa que lleva las cosas como debe ser en realidad que un trabajador renuncie o si lo documentas bien para despedirlo no tendrá ningún problema, el problema es cuando el empleador se salta algunas normas legales, entonces él mismo se pone la soga al cuello porque el mismo se va a ajustar cuando quiera hacer alguna mejora, entonces, todo en regla.

A: Usted nos comentaba que ha delgado toda la gestión en las jefaturas ¿qué valores son las que unen estas jefaturas con la organización?

B: Básicamente, lo que siempre se le recuerda a cada área es el tema de la calidad y siempre se le recuerda, ponte en mi lugar, del cliente, porque hace poco en el área de laboratorio imprime un resultado del laboratorio y se equivoca en una letra a la cual yo llamo al encargado y le digo “esta letra cambio todo” y él me dice “pero si es lo mismo”. “No, no es lo mismo”. Le voy a dar a que lo lea la enfermera. “Léalo enfermera, ¿qué dice?”, “dice otra cosa”. Lo que yo siempre le refresco a cada área, ponte en el lugar de la persona a la que tú le estás dando esos resultados, a la que tú estás dando laboratorio, a la que tú le estás tomando rayos X, a la que tú le estás pasando exámenes médicos, a la que tú le curas, debemos pensar también; igual es en el servicio de administración y atención al cliente, o sea, imagínate que tú estás llegando con tu mamá a que te atiendan y que nadie te saluda, nadie te abre la puerta, imagínate como te sentirías ¿no? Ellos dicen que entienden, la verdad yo espero que sea así, aunque a veces creo que entienden y otras veces no, pero yo trato siempre de hacerles recordar. Igual yo tengo veintiocho cámaras en la clínica y estoy al pendiente mirando por qué el señor se demora por qué el otro señor se demora, qué está pasando, qué problema hay. Yo estoy constantemente al azar y les pregunto qué pasa, “no que le ando reclamando esto, que han hecho tal cosa, perfecto”, “no que esto tenía una consulta, pero consúltelo en el momento”. Ahora, lo que tenemos también en esta empresa son muchas amenazas, porque la empresa al crecer, crece las aspiraciones de los funcionarios públicos, aquí viene Defensa Civil, la municipalidad, la gerencia de salud, todo el mundo viene aquí a inspeccionar, SUNAFIL ha venido tres veces, la SUNAT, “oye, aguanta, yo sí te puedo embargar, si te cierro, te perjudico. Acá hay la declaración de un número de más, por decir, era tanto y han pagado tanto de dos soles, eso es declaración de datos incorrectos, que tiene que hacer una subsanación”, es un problema. Es un problema y vienen y quieren almuerzos, hace un poco, bueno, hace unos años vinieron de la gerencia de salud que venían y nos decían “bueno, ¿qué almorzamos hoy?”. El error fue mío, la primera vez que vienen hicieron supuestamente su inspección y yo les dije “¿todo bien?”, “sí, todo bien”, “entonces, vayan a almorzar” y se fueron almorzar con lo mío. La tercera vez que vinieron y yo ya no estaba les dijeron que les iban a poner una multa por que, por aquí, por allá. La multa la pusieron, pero con el área legal, un abogado la apeló y quedó en nada porque literalmente era, no era correcto. Crecen las amenazas, crece todo.

A: Desde el marco de la cultura estratégica su entidad ¿tiene misión y visión? ¿tienen un plan estratégico?

B: Haber, yo como te menciono, no he hecho cursos, sí conozco del plan estratégico. Yo tengo una maestría en San Marcos, he hablado un poco de eso, conozco el análisis FODA que nos hacían en la universidad, se hacen los análisis, pero lo que sí no se logra es que el personal integre todos estos resultados o estas propuestas porque esto involucra inversión, involucra dedicación. Ahora en nuestro medio, estamos plagados de profesionales de lo único que saben es cobrar, o sea “yo gano tanto, a mí me pagan tanto, o si no me voy a mi casa y sigo viviendo con mi mamá tranquilo, no tengo ninguna necesidad de trabajar, yo vivo con mis papas, manejo el carro de mi papá, mi papá tiene negocios, es más, yo tengo más plata que ustedes”. Entonces, es un tema de plata, es un tema de que los profesionales de ahora son muy distintos a los de antes, entonces, tenemos misión, visión, etcétera; que se ha trabajado en laboratorio, por no decir en escritorio, se ha divulgado, pero no se ha logrado internalizar, interiorizar. Lo que sí hemos hecho es el tema de los uniformes, ya todo nuestro personal tiene uniforme de invierno que lo identifica desde la casa de la que salen de la puerta de su casa a la empresa, cuando llegan acá se quitan la casaca se ponen el uniforme. En verano se cambió de uniforme a un uniforme de verano y todo eso es una inversión. Y nosotros sufrimos de un problema muy grande en nuestro país que es el problema de los cabeceros. El peruano es muy cabecero, muy vivo, se salta la cola, le pago a alguien que lo haga por mí, lo arreglo por lo bajo o mi pata me hace el trámite y acá es que no quieren pagar. Hace poco esto nos ha perjudicado más por quien nos hace el servicio de Equifax y el servicio de lo que es INFOCORP, entonces nosotros reportamos a las empresas a INFOCORP directamente o cuando alguien nos pide crédito lo indagamos en INFOCORP si tiene deudas. Hay gente que le debe a todo el mundo y peor va a ser, entonces a ellos no los atendemos o se les atiende previo pago. Vamos haciendo las políticas de acuerdo a la necesidad. El personal no hemos capacitado, pero se ha hecho un trabajo de campo porque eso es una inversión y actualmente con las amenazas que tenemos, mucha competencia ahora y las empresas pagan muy poco porque obviamente quieren aumentar su rentabilidad, nos ahogan y si uno es buena gente no la hace, entonces, no nos permite. Tenemos en documentos el plan armado, pero nos faltaría trabajar en eso para que los trabajadores se integren; sin embargo, como te comento los trabajadores, todos son estables, pasan los seis primeros meses y vemos que es una gran persona, de frente tiene trabajado indefinido, tiene contrato indefinido.

A: De hecho, que hay un compromiso que vaya con la formalidad de la visión y la misión de persona a persona.

B: No creo que se lo hayan aprendido de memoria, pero si se lo hemos divulgado, le hemos divulgado, le hemos entregado en un manual del personal.

A: De alguna forma lo practican.

B: Al menos cuando los estamos mirando, algunos sí y algunos no, porque hay gente que hay que hacérselo recordar y hay gente que no lo hace y cuando le recamas o les llamas la atención, dice “sí lo hago, yo siempre lo hago”. A veces me pasaba con una psicóloga con la que yo trabajaba, le digo “oye, estoy viendo que a este señor no lo has entrevistado” y me dice “yo los entrevisto a todos” y le digo, “pero a ese señor no lo has entrevistado, qué no te has dado cuenta que tengo una cámara, es más, tengo dos cámaras en tu oficina, para eso es le digo”. “Yo entrevisto a todos, qué raro”, me dice, pero el señor, ya no es todos, entonces le di la orden que entrevistara a todos y que no se le escapara ninguno, “no, lo que pasa es que ese señor yo ya lo conozco y ya hemos conversado” y a veces creen que lo que no hacen de manera correcta, lo pueden arreglar de manera convenciéndote.

A: En ese sentido ¿cómo cree usted que ayudaría la acción estratégica a la empresa?

B: Porque lograríamos que las personas realmente, las personas entienden, hay personas que hay que hablarle una vez para que entiendan, hay personas que hay que hablarle dos o tres veces para que entiendan, y otras personas que hay que hablarle toda la vida porque realmente no entienden o si lo entienden a la mínima van a querer, el peruano también mucho te lleva la contra, cuando quieres implementar algo, lo primero que encuentras son peros, pero. Hace poco nosotros, yo di la orden de que ya no impriman los informes médicos que son 21 en una sola cara, porque yo estoy gastando 40,000 papeles mensuales, yo venía gastando 10,000,

ahora gasto 40,000 y mis impresiones son las mismas, entonces yo di la instrucción que se imprima en ambas caras, porque donde has visto una clínica con un papel en blanco atrás, no tenía ningún sentido. Sin embargo, ya tuve respuestas de algunas mineras que decían, no, imprimes una cara en blanco y una cara así, perfecto, para ese cliente háganle así, los demás no habían dicho nada, es más la historia está en virtual, tú lo puedes imprimir desde su propia oficina, es más las facturas son electrónicas, pero tengo empresas clientes que me las trae en físico, “pero señorita, usted misma lo puede imprimir”, “no, yo lo quiero en físico”, me dice, pero está en el otro extremo de la ciudad, es más, está en Lima y me pide que se lo mande por Courier. “Ya, te lo mando, pero tú lo pagas”, “no, yo no lo pago”, responde. Hemos llegado incluso a seleccionar porque si no, no te atiende, o sea, porque hay cosas que son razonables y cosas que no son razonables, tú me cotizas el Courier y, por último, te mando por Courier y tú lo pagas, mejor así que el cargo electrónico, porque por algo tienes ahora facturas electrónicas, aunque no estoy obligado, todavía, tengo hace como un año factura electrónica, ¿por qué?, porque busco ahorrarle trabajo a mi gente y ahorrarles trabajo a mis clientes, entonces hay que mandarle Courier para enviarles la factura, a pesar de que no estamos obligados, siempre buscando que el cliente interno tenga las facilidades aunque no involucre menor rentabilidad para nosotros.

A: En el marco de la gestión estratégica, ¿cómo se toman las decisiones?

B: Las decisiones médicas, las toma el director médico y algunas consultas las maneja con el médico ocupacional que es un médico asesor o conmigo que soy también un médico ocupacional.

A: A nivel administrativo.

B: A nivel administrativo las tomo yo, pero, por ejemplo, desde atender a un cliente, si atenderlo sí o no, lo toma la administración o lo toma el área de ventas, porque ya le di la herramienta desde el Equifax, para buscarlo y ver si es o no digno del crédito, y le dicen “señor, su empresa no es digna de crédito”, y él responde “pero por qué no, si es una empresa enorme”, sí pero en el portal dice que no. Entonces he logrado que me pague por adelantado o sino no la atiende y eso me ha dado mejores resultados.

A: ¿Cómo definiría su estilo de gerenciar?

B: Yo pienso que es un estilo, es un estilo vertical, pero no es todo el tiempo, solamente las direcciones o las cosas puntuales, las ayudo a decidir, pero lo demás, lo que es administrativo, lo maneja la administración, no hay injerencia, no existe interferencias, nunca hacemos nosotros el tema de, aquí vienen empresas y dicen “mira tengo 500 trabajadores y necesitan examen médico, ¿cuánto me cobras?”, “cien soles”, por decirlo o 150 soles, “ya, te pago ahorita o cuando te pago”. “Ya, y ¿cuándo van a pasar?”, “no, no van a pasar”, “¿por qué no van a pasar?”, “lo que pasa es que están en Huánuco y se van a reunir recién la próxima semana y necesitamos el examen ya”. Eso es algo que no se permite.

A: ¿Qué valores son los que intenta transmitir en ese proceso de liderazgo?

B: A mis trabajadores, básicamente el tema de que lo que hacemos ahora es para el resto de la vida, si yo algo malo, ilegal o ilícito; hago algo maño, no perdura en el tiempo positivamente, yo mismo estaría poniéndole dinamita a las bases de mi empresa, lo que hacemos ahora es poner bases, ahora yo les digo que la empresa recién es joven, o sea, 11 años es recién como un niño de primaria. Yo veo empresas de 25, 40 años, entonces, algún día vamos a llegar a esa edad, no hay apuro y el tiempo no pasa tan rápido, disfrutemos un poco el momento que nos está tocando vivir ahora, ese es un tema de confianza, de seguridad, de que nadie nos va a decir “sí, tú me vendiste un resultado, tú me cambiaste un resultado, yo te pagué”, esas cosas mi personal lo tiene bien claro.

A: ¿Se preocupa más por una selección de capacidades y habilidades o que tengan valores?

B: No, más es el tema de la confianza, los valores engloban confianza, responsabilidad, más que el tema de las capacidades mentales, porque he contratado gente que ha trabajado en bancos, gerentes de tiendas y han venido acá y a la primera han pateado el tablero, por ejemplo, la persona que hace atención al cliente tiene dos profesiones, es enfermera técnica y profesora de educación inicial, pero al ser esposa del doctor Mariños, está involucrada en este medio así no quiera, entonces le digo “trabaja conmigo acá, ¿qué haces tú de enfermera?

Vente mejor a atención al cliente” y conoce del tema y soluciona al cliente lo que necesita, porque ponerte a alguien que te asesore y que no conozca del tema, terminas haciéndole un daño al que viene buscando asesoría, conoce del tema y además tiene al esposo que trabaja acá, entonces le digo “tú no quieres perjudicar al esposo, porque si tú haces algo malo, tu esposo cae”, entonces, valoro mucho el tema de la amicalidad, el tema del cariño, la empatía y de la voluntad que tienen en la empresa más que el curriculum que puedan traer porque curriculum enormes no me han funcionado, he traído gente de bancos de Lima, gerentes que me han cobrado muchísimo dinero. Me traje un gerente que cobraba 12,000 soles mensuales de sueldo y me hizo bajar mis ventas a la mitad durante los primeros nueve meses, tuve que regresar a retomar yo mi empresa y pagar un montón de plata en liquidaciones, entonces fue peor, porque en realidad depende más del cariño, aquí no estamos inventando una máquina nueva es un tema sencillo de gente y así es como seleccionamos.

A: Le preguntaba qué es lo que diferencia su empresa con las demás empresas del rubro, ¿cuál considera que es la ventaja competitiva?

B: Yo pienso que, uno, en hora buena de que no todos piensan como yo, lo que pasa es que todos somos producto desde que nacemos hasta el día de hoy y no todos tenemos la misma mamá, el mismo papá, los mismos amigos, el mismo barrio, cada uno es distinto y esas cosas te van formando y el carácter y toda la crianza. Si has sido criado en un ambiente donde todo reclamas, donde todo te pertenece, donde eres hijo único, quizá todo eso te marque y algunas cosas no las aprendes en la escuela, sino en la casa y yo aprendí eso del buen trato con mi mamá con todas las personas y eso lo trato de volcar acá. Mi experiencia también fue que viví en Estados Unidos hace 28 años y cuando regreso a Perú, horrible, porque desde que bajé del aeropuerto, me encontré con el desorden, con la basura, la pista rota, cuando yo vine a Trujillo e iba a comprar a la tienda, me pagas exacto o no te vendo, me iba a la gasolinera a echarle a una moto que tenía y le quería echar tres soles de gasolina y me decían “cinco soles, tres no, o sino no te doy porque no tengo sencillo”. Era rarísimo porque en Estados Unidos no hay ese problema, si tienes un dólar, la mitad de un dólar te dan, un centavo te da, tu vuelto es un centavo, un centavo te da, acá no, acá se quedan con el vuelto; te daban un caramelo en esa época. Entonces, básicamente lo hace la diferencia creo que es la experiencia que uno trae de su formación, pero básicamente es ponerse en el lugar del cliente y ver qué es lo que requiere. Lo que requiere es salud ocupacional o una atención rápida. En general en todo, por ejemplo, aquí tenemos reservistas, tenemos ecógrafos y mi meta es que el médico que va a atender, tome esa conciencia de que no queremos hacer esperar al paciente y cumplir con los horarios que se le han puesto, aunque con especialistas si es difícil, regularmente viven desesperados, se hacen los importantes o no te atienden, allí está el problema que tenemos que aún no logramos incorporar esto, pero esa es mi función, no sé si será la diferencia, pero a lo mejor los demás piensan igual que yo, no lo sé, pero lo que hacemos de plus, es que siempre estamos innovando, limpiando, dando; siempre me tienen que ver, los clientes que estamos moviéndonos en favor de que su atención sea lo más ágil posible.

A: Si pudiéramos caracterizar ¿cuáles son los valores en los que se basa el éxito de esta empresa?

B: Básicamente es atender a las personas con calidad, calidez, prontitud, confiabilidad y en un buen ambiente, no tanto el tema del precio, porque lo barato sale caro, tú puedes irte a Primavera por la nada y te van a hacer cincuenta mil exámenes y vas a gastar mucho más dinero, pero acá es un poco la escuela clásica, acá las consultas cobramos 80 soles, pasas la consulta con los médicos, de los antiguos, que te examina y te pide dos tres análisis o quizá no te pide nada, en cambio tú te vas a los nuevos negocios en los que te vas y te piden cincuenta mil exámenes y terminas gastando mucho en laboratorios, en farmacias, en rayos X y al final sales igual porque como pagaste 20 soles de consulta, 10 soles de consulta, qué vas a esperar algo mejor, no nos hemos metido como negocio, yo no podría comparar un servicio hecho donde un médico, es un médico formado acá en Trujillo en la Nacional de Trujillo con otro negocio donde el dueño es un ingeniero, un empresario, si finalmente no tiene, no sé si vocación sea la palabra, pero si tiene otros fines de aumentar la rentabilidad a costa de la gente. Creo que la gente se enferme no le da derecho al empresario a sacarte la plata.

A: Para concluir, ¿cómo usted ha pensado usted tener una continuidad como empresa en el mercado, en el tiempo?

B: Bueno, yo espero que esto quede entre nosotros porque yo les estoy dando a ustedes mis claves del éxito, tampoco es que tenga un éxito, pero creo que subsistir doce años en nuestro país es un éxito. Bueno hace poco cambié mi casa, por la casa del costado, hace como dos años. Renuncié a mi casa, mi casa tenía 309 metros de terreno, siete habitaciones, cada uno con baño, allí han crecido mis hijos cada uno con su baño decorado, mármol, mi cocina muy bonita, parque, muy bonito, la cambié por la del costado, mi vecino la vio mi casa y dijo, ahora lo hacemos, es más mi vecino es una persona muy humilde donde repara máquinas de coser, entonces yo todo los trámites le pagué para que él no pague ni un centavo y se me complicó un poco porque es muy difícil hacer todos los pagos del alcabala, entonces, me mudé a un departamento y mis hijos me dicen “papá, ¿cuándo? Ya compraste la casa, ya buscaste la casa”, “pero hijo ya ando buscando la casa y llevo dos años buscando la casa”, entonces nos fuimos a un departamento, en nuestro plan de expansión ya tenemos los planes después de dos años con un arquitecto que hemos gastado dinero en anteriores, pero los modelos que habían hecho no nos han gustado y ahora vamos con el tercero y hemos decidido construirlo, y estamos para mediados de año iniciar la construcción del otro lado, la construcción, pero va desde sótano con base para doce pisos, porque yo ya no quiero comprar terrenos en los costados. El de al lado quiere 2,500 el metro cuadrado, o sea, le digo, pero vecino el nuestro está acá 1,200 con todo. “Pero qué más quiere, le vendo 2,500 dólares y no quiere”, me decía. La casa de dos viejitos, murió uno, pero falta el otro, esperando también, estoy como gallinazo dando vueltas, vigilando todos los días si amaneció, pero más o menos mi proyección es que al lado se va hacer un sótano, se va a levantar doce pisos poco a poco, para ya no comprar y, finalmente, vamos a hacer un proyecto integral de salud, en donde estos doce años de experiencia he logrado entender que los negocios que debo hacer, deben ser negocios relacionados a este negocio, por ejemplo, yo hace cinco años construí un jardín de niños y tuve un jardín de niños. Duró dos años, tres años duró y perdí dinero, luego puse un restaurante, lo equipé, platos, vajillas, sueldos, todo; perdí dinero. Un sauna, porque yo soy muy saunero, mandé a comprar las máquinas y allí perdí los 50,000 soles en la inicial de las máquinas, perdí todo. Ya me llevó todo esto a la idea que no debo de hacer otras cosas y qué he hecho en la empresa, le he puesto página de prueba de esfuerzo, le he puesto ecógrafo, traje a un amigo farmacéutico que tiene su farmacia en Chiclayo, entonces estamos viendo todo lo que esté relacionado, y en lo que tiene que ver el tema de la salud, está relacionado el tema: bienestar, medicina natural, medicina extranjera, medicina china, productos farmacéuticos, capacitaciones, salas de terapia para adultos mayores, medicina complementaria, especialidades clínicas, todo eso se está planificando en el edificio de al lado de manera provechosa. Vamos a empezar complementando los servicios de salud, esa es nuestra proyección.

A: ¿Qué cosas cree necesario mejorar?

B: ¿En ese lugar?

A: Más allá del tema de la prospectiva del crecimiento del negocio, de repente en aspectos como la gestión.

B: Ah, sí. Lo que me falta mejorar es el tema, lo que pasa es que me faltan los temas financieros, porque el contador que tengo, el jefe de contabilidad llegó muy bueno, pero ya no es tan bueno, porque se da cuenta que yo no sé, entonces él mismo hace sus proyecciones y a la hora no lo hace, entonces me doy cuenta que no lo hizo, por lo que vamos a contratar un auditor externo, pero cuando contratar un auditor externo, va a chapar sus errores, este va darse cuenta y se va a ir, entonces hay que tener mucho cuidado con eso y cuando se va el que viene puede ser peor, ya me ha pasado, se me ha venido gente que me ha desordenado todo, lo han armado a su manera de ellos, se han robado la plata que han querido y se olvidan, porque como yo he venido trabajando, ah, además tenemos sistemas, a parte tengo toda el área computarizada y a toda la información un virus lo capturó, nos pedían dinero para devolvernos, ahora manejamos sistemas de Dropbox con dos terabytes en el espacio, tres servidores que funcionan de manera permanente, discos duros externos que se van a los backups dos veces al día y tenemos más sistemas de control. Falta mejorar, quizá un poco el

tema financiero, lo grave es que el área de sistema sea más proactiva y ahora tengo dos ingenieros de sistemas y un técnico que es el mejor. Al técnico le pides algo y te lo hace en una hora. Al ingeniero de sistemas le pides que te haga un proyecto y finalmente se queda en el espacio en la nebulosa y nunca lo hizo. Entonces me falta conocer más cada área, empapar me un poco más en cada área, el tema de liderazgo, el tema de concientizar a las personas sobre los valores, sobre lo que queremos para que no existan parches, para que no existan falsos pisos. Ahora también vamos a tener otras empresas de salud ocupacional que nos están pidiendo apoyo, o sea si viene un señor con su equipo de rayos X que se malogró, viene para que le tomemos placas. Me vieron, ¿no? ¿Qué hice yo? Llamé y dije que a esos señores me los atendieran al toque, porque yo sé que es rápido, o sea a mí no me puede engañar la de los rayos X y decirme que eso demora, no, porque yo sé que una placa puede demorar hasta un minuto, nada más, entonces, si han venido cinco, en diez minutos ya pueden estar afuera, pero si vinieran y yo les dijera que cada placa demora quince minutos, yo no lo voy a hacer tan rápido, porque, por ejemplo, en el laboratorio, yo manejo un equipo de 180 pruebas por hora, es decir, no me pueden decir, que no lo pueden hacer. En algún momento mi trabajadora me dice, “sabe qué doctor, si usted quiere esos resultados para la una, yo máximo puedo atender diez”, en un equipo de 180 pruebas por hora, ahora te puedes atender 250, 300 personas como si nada porque es automático, entonces, donde veo esos problemas que no se pueden, igual en el tema de las hojas que te estaba contando, qué hacen acá; imprimen las historias, las escanean y yo decía “per’, ¿por qué?, si en el mismo sistema pasan el PDF”, “lo que pasa es que se pasan de una forma desordenada”, “¿cómo así?”, “es que las hojas se van una detrás de otra”, “entonces ordénalo”, “llama al chico de sistemas”, “ya lo hice, dice que no se puede”, yo le digo: “sí se puede”, y me dice: “haber doctor, haga la demostración, pero me va a demorar, ah, mis ojos se van a reseca, me va a doler la espalda”. ¡Dios mío! Ya, monitor de 32 pulgadas, enorme, “¡Asu doctor, qué monitor grandazo”, y le digo: “ahora, haz el office”, porque antes imprimían para escanear, ahora pasan de frente al PDF. “¿Qué pasa cuando un cliente me pide su historia impresa?”, me dice la chica, “¿cómo qué pasa? – le respondo – le das pues”, “pero ¿cómo hago?”, “se lo imprimes” sentencio. Te das cuenta, ellos imprimían porque el cliente le pedía. Ahora, yo les di la orden solo cuando el cliente le pida, no que la tengas guardada la historia hasta que el cliente la pida, porque ellos imprimían y esperaban que el cliente lo pida. Me ha costado hacer esas cosas, me ha costado, pero todo parte de una idea, de una visión y de un trabajo constante. Lo que pasa es que el trabajador de este momento se ha acostumbrado a decir: “a mí me contrataron para esto” o “a mí me contrataron para lo otro”, ¿qué hice?, le dije: “¿tú que haces?”, “yo hago A, B, C”, me decía veinte cosas, yo reaccionaba: “asu, ¿tantas cosas haces?”, “sí doctor” respondía, “perfecto – le contestaba – anótalo en el papel”; se puso en el contrato sus funciones. “Okey, tráiganme el contrato de esa señorita”, decía pasados nos días. “Un favor, aquí dice reporte diario de atenciones, dame el reporte diario de atenciones del día de ayer”, le exigía. “No, yo ya no lo hago hace dos semanas”, respondía la señorita. “y ¿por qué no lo haces?”. “Porque no lo han colocado”. “Bien, vamos a colocarlo”. De las veinte funciones que tenía, ninguna, solo se dedicaba a pesar y tallar. Igual era en administración, igual era en contabilidad. Yo todos los días llegaba y le pedía que me diera los chequeos del banco del día y le decía que debía de hacerlo todos los días y me decía que no era necesario porque ingresaba en las noches. El backup de la información, me dijeron que los hacía el ingeniero desde su casa los domingos, el día que voló el servidor, no había backup y le pregunté el por qué y me decía que lo hacía los domingos en su casa, le pedía el del domingo de ayer y me respondía que hace tres domingos no lo hacía. Entonces me tuve que traer un ingeniero de Lima para que el backup se haga de manera automática a las 7 de la noche, es más, ahora se guarda en PDF, ya no escaneado, se guarda en el sistema e inmediatamente se sube a la nube, inmediatamente, pero ellos decían que no, que debían subirlo de manera manual, al final cuando había terminado cuando las máquinas estaban todas apagadas. De 30,000 hojas que se gastaba al mes, ahora espero que se gaste menos, por no contaminar el planeta. Esa es la idea.

A: La pregunta final doctor ¿cuáles de los valores cree que usted práctica, ha influenciado en la continuidad de la empresa?

B: En nuestro país, a mí criterio, cuando yo postulo a medicina y me dicen cuántos postulantes hay para medicina en la nacional, 3000, y me decían que iba a competir con 300. ¿cuántas vacantes hay? 25. Y ¿por qué voy a competir contra 300?, porque todo lo demás son pura panca. Me costó tres años ingresar a la nacional. Cuando, siempre que tengo una competencia, me doy cuenta que mucha gente que es pura panca, se infla la lista de postulantes o concursantes, pero no todos son buenos, entonces, en nuestro país, el único secreto del éxito, que nadie lo quiere aprender, porque nadie lo quiere poner en práctica es hacer las cosas bien. Hacer las cosas bien a todo nivel. El Banco de Crédito me dice, cuando vienen los de Lima. Me dice: “Doctor, usted, en esta evaluación quédese contento porque es una de las mejores tres empresas clientes del Banco a nivel nacional”. “¿Por qué?”, le dije. “El Banco de Crédito tiene a nivel nacional cien mil empresas, hay selección y se ha seleccionado a las cien mil empresas, han quedado setenta, de esas han quedado treinta y de esas han quedado tres, y la suya es una”, me respondieron. Yo les pregunté “¿por qué?”. Me contestaron: “porque evaluamos; responsabilidad con los pagos, puntualidad con los pagos, nunca se atrasan, el negocio es sostenible, su análisis crediticio es impecable, como persona – porque yo también tengo mis créditos hipotecarios – y su empresa, los demás clientes no pagan, deben a sus proveedores, no pagan sus impuestos, tienen problemas con sus trabajadores.” En nuestro país, yo considero, que si tú haces las cosas bien vas a estar en el grupo de los que hacen las cosas bien y ese grupo es un porcentaje muy, muy inferior del total de gente. Entonces, si tú haces las cosas bien ya los demás son pura panca. En cambio, si tú dices “no, yo soy consciente de eso”, estás en el grupo de la pura panca, ¿no?

A: Lo que menciona, si lo relaciona con un valor, ¿cuál sería?

B: No sé si es calidad. Aunque creo que más que calidad, es hacer las cosas bien, porque la calidad es una buena atención, eso es calidad, pero ¿les pago a mis clientes o a mis proveedores? No les pago, ¿le pago al banco o no le pago? ¿no le pago a mis trabajadores? Y la calidad de mis trabajadores es buenaza entonces no sé. Para mí hacer las cosas bien en todo. Espero que esta información, por favor sea estrictamente para su tesis, las cosas que me pingan en evidencia con mi competencia, por favor, siempre hay que guardar la confidencialidad, eviten que el nombre de mi empresa no se divulgue.

A: Pierda cuidado con la confidencialidad de la información, lo que nos interesa son las categorías que usted ha mencionado, por ejemplo, el construir el sentido de lo que es hacer las cosas bien.

B: Sí, yo no quiero hacer un libro, lo que yo quiero es...

A: Como concepto a nosotros nos toca hacerlo...

B: Y a mí me gustaría que la gente hiciera las cosas bien porque yo también en algún momento me convierto en paciente, mi mamá se convierte en paciente y todos. Desgraciadamente en nuestro país, no se invierte en educación, no se invierte en cultura, no hay buenos parques zonales, no hay educación por parte del gobierno, de calidad, no hay valores, cada vez caen, los ejemplos que vemos en el congreso claramente son pésimos ejemplos y no son ejemplos de éxito. Bueno, gracias por su tiempo, justo ahora tengo una reunión, pero díganme, terminamos eso.

ENTREVISTA 3

Entrevistador (A)

Entrevistado (B)

A: Nuestra maestría está enfocada en lo que es ver la continuidad de la empresa en función a los valores del fundador. Le voy a hacer una entrevista, que es la herramienta que estamos aplicando, para esta tesis y consta de siete preguntas. Quisiera que un poco me narre, ¿cómo creó la empresa? ¿qué lo motivó a crear la empresa?

B: Bueno, lo que me motivó a crear la empresa en realidad es un tema de sobrevivencia porque no nos olvidemos que yo terminé mi carrera en los años ochenta y dos, años de mucha convulsión social. La universidad estaba controlada por izquierdistas, yo era uno de ellos, no voy a negar, llegué a ser dirigente universitario, inclusive dirigente de un partido, pero, aparte de eso, ya cuando terminé la carrera el país estaba un desastre, un desastre. Gobiernos de izquierda que nos habían dejado la economía pues totalmente desgastada, totalmente en bancarrota. No había productos de primera necesidad, le estoy relatando un poquito para que se entienda el contexto de cómo empiezo. Entonces, terminaba el gobierno de Alan García, realmente de una manera calamitosa, totalmente, había dejado el país desgastado y en bancarrota, un millón por ciento de inflación si mal no recuerdo, si me equivoco me corrige, pero me parece que más de mil por ciento, mil es muy poquito, un millón por ciento de inflación. Los precios cambiaban todos los días, no había subsistencia, no había llantas, me acuerdo mucho, no había petróleo, no había gasolina, las colas eran interminables y en ese contexto terminé yo, año ochenta, ochenta y dos, ochenta y seis acabé, terminé la carrera. Tenía por allí unos negocios pequeños, por ejemplo, tenía por allí una bodega, hasta esa época la bodega tenía unos quince años, con esa bodega a trancas y barrancas logramos terminar todos los hermanos, pero mis hermanos también emigraron, el único que se quedó acá fui yo. Tuve tres hermanas en París, un hermano en México, otro en París también, en Francia, después se fue a Alemania y el único que se quedó fui yo. Entonces en ese contexto empecé a hacer un negocio diferente a la bodega, me acuerdo mucho que liquidé la bodega, me dieron el equivalente a mil dólares que es hoy en día y aparte de eso un auto que no valía nada, no sé, estaba malogrado creo, hasta la marca era rara, TAUNUS, ¿usted ha escuchado hablar de esa marca? Nunca, yo sí porque era un auto TAUNUS en esa época, entonces empecé a trabajar, pero había la posibilidad de trabajar en el tema de los abarrotes porque conocía yo los abarrotes por la bodega y tenía familiaridad con ese tipo de negocios, pero eso también me hacía ver que los abarrotes tenían un techo de utilidad muy pequeño, la utilidad de los abarrotes era ridícula por decirlo, o sea se ganaba en la especulación de esa época, en el mercado negro, pero a las finales el precio que tú lo vendías ya no alcanzaba para comprar mucho más, menos para stockearse, mucho menos. En cambio, en la farmacia había un sistema de protección porque en la farmacia había un régimen de monopolio, o sea los farmacéuticos, yo estoy lo aprendí en la universidad, no en la calle, los farmacéuticos estaban protegidos por el estado. El estado solamente permitía una farmacia cada 300 metros, cada tres cuadras, o sea que, si tú no encontrabas algo en una farmacia, tenías que obligatoriamente caminar 300 metros hasta encontrarlo, entonces las farmacias estaban protegidas así, por qué, porque los precios tenían un nivel de ganancia del 33 por ciento me acuerdo hasta ahora, su utilidad era 33 por ciento, tú vendías una pastilla, un jarabe, una tableta, una ampolla y tenías el 33 por ciento de utilidad y eso lo regía el gobierno porque era el gobierno socialista y estábamos regidos, no se llamaban socialistas, pero en el fondo si eran socialistas, o sea, era un gobierno de protección al estado, el estado controlaba y regía todo, entonces eso nos, me hizo a mí cambiar el tema de los abarrotes, por el tema de la farmacia. Empecé a trabajar como farmacéutico, alquilé una cochera me acuerdo. Antes de eso tuve una pequeña aventura en Cascas con un amigo y colega que nos fue mal porque Cascas está lejos y en esa época la carretera, pero desastrosa, desastrosa y también tuve otra aventura en Jaén, con el mismo amigo que tuvimos en Cascas, y en Jaén nos fue no bien, re contra bien porque los márgenes de utilidad sobre el cien por cien, o sea si llegábamos con un capital de más o menos 2000, 3000 dólares al equivalente a esa época, en dos meses ya había más de 10,000 y en un año ya

había más de 100,000, o sea era una cosa de locos porque no solamente no estaba monopolizado el comercio farmacéutico sino que estaba libre, perdón, los precios no fluctuaban de acuerdo al precio del estado que fijaba. Allí el que quería cobraba lo que quería y nos fue bien, sino ya por el tema del accionariado opté por venirme, porque me dije “lo que hago allá lo puedo hacer acá”, me dio mi parte y me vine para acá y abrí mi farmacia, allí comenzamos en una cochera en la prolongación Unión.

A: Esa iniciativa fue personal o aparte la familia participó.

B: No, yo estaba soltero en esa época y no tenía perro que me ladre. Entonces, yo tomé la decisión de abrirme.

A: Dentro de esta aventura, de este emprendimiento de negocio la práctica de valores, dentro de la organización, ¿de dónde viene esos valores que usted cultiva dentro de su organización?

B: Yo en realidad eso es a veces no comparto mucho la pregunta de manera genérica, o sea valores, primero empezariamos a ver qué y cuáles son los valores o de qué valores estamos hablando, porque valores para nosotros como una civilización occidental son valores de repente ara los musulmanes no son valores, son herejías, entonces allí de repente habría que puntualizar qué valores y cuáles son en todo caso, pero allí está el asunto, de qué valores estamos hablando, porque hay valores, hay atributos, hay ... se me fue de la memoria, entonces, de qué valores hablamos, lealtad, fidelidad, honradez, de qué valores hablamos.

A: Los que usted piensa son valores de su organización.

B: Ya, yo sé a qué te refieres, pero adivino un poco la pregunta. Lo que para mí era importante y sigue siendo importante es, por ejemplo, un valor, muy, no sé si es un valor, o un atributo, no sé qué será, la puntualidad, por ejemplo, valoro mucho la puntualidad y yo mismo me esfuerzo por ser puntual, me esfuerzo. Otro de los valores es el trabajo constante, que ahora eso está venido a menos, porque se puede ganar mucho más sin ser constante. Hoy en día en internet uno se gana la plata que uno quiere sin hacer nada y eso me he enterado yo por la computadora, entonces digo yo, para qué diablos trabajé tanto, pero entonces me digo “bueno, ya lo hice”, entonces, para mí un valor muy importante es la constancia, la perseverancia, el estar allí permanentemente trabajando mañana, tarde, noche, trasnoche, durante 25 años trabajé más de 14 horas al día. Catorce horas al día. Durísimo. Almorzaba, desayunaba y comía en la farmacia.

A: Y estos valores que me menciona, la perseverancia, la continuidad, ¿de dónde vienen? ¿de dónde los recoge?

B: Ah, buena pregunta y muy bonita pregunta. Hace poco estaba hablando con mi hermana que vino de Paris de visita y estábamos conversando y estamos desarraigados. Somos hermanos, pero no nos conocemos mucho porque ella vive 40 años en Francia, yo vivo acá toda la vida, o sea no hay mucho vínculo, salvo el de parentesco, no hay otro vínculo y ella tiene una mentalidad diferente a la mía; y lo peor del caso es que nos desarraigamos de niños, porque cuando muere mi padre yo era niño, entonces éramos seis hermanos, entonces, un tío mío, hermano de mi madre, que ya murió mi tío, una gran persona que yo estimo mucho, le dice a mi madre “me llevo a Víctor de vacaciones para que te liberes un poquito la carga, uno menos, un perro menos, una troncha más”, pero de troncha no hablemos porque no había ni para comer si quiera. Entonces mi madre le dice “ya llévalo”, y él vivía en Juanjuí, eso es parte de mi historia. Él vivía en Juanjuí y era un emprendedor, un emprendedor nato, no era aventurero, era emprendedor y muy constante en su trabajo, pero un tío negro, diría yo. Él era ambulante y aún así me llevó y me fui con él, en avión en esa época. Yo felizmente viajé en avión desde niño. Me fui en avión a Juanjuí me acuerdo y empecé a vivir con él o sea él se convirtió en la figura paterna que no tenía y resulta que me enseñó todo lo que sé ahora, inclusive sin ir a la universidad hubiera sido un exitoso yo; y me enseñó justamente eso, la puntualidad, la constancia, la perseverancia, el trabajo duro, esforzado, sacrificado inclusive, o sea él me enseñó que el trabajo no era fácil, era difícil, pero tenía que hacerlo y él de ser un ambulante llegó a ser un millonario allá. Cuando él en su apogeo, en la cima de su apogeo, él vendía camiones SKANIA, era representante en Juanjuí de camiones SKANIA, tenía una tienda de repuestos, que ya se imagina cuánto cuesta un repuesto de esos camiones. Tenía

unas máquinas que allá se necesitan para el campo, moto-cultivadores, tronchadoras, ni me acuerdo, vendía motos. Tenía una ferretería como SODIMAC acá, así, grandotota.

A: Usted diría que viene del seno familiar.

B: Y él me enseñó, él me enseñó todos los secretos. Mira, el secreto de él era aprovechar la necesidad de la gente, que ahora le llaman nicho de mercado, ese es un nombre nuevo ahora, pero él decía, la necesidad de la gente. En esa época, le voy a contar una anécdota, él lleva de acá de Trujillo su mercadería y lleva una trusa, un short como le llamamos ahora, pero antes no se le llamaba short, porque eso es en inglés, le llamaban trusa de tela y lleva, no lleva una, lleva seis creo que llevó, en dos días se le acabó, dijo “una trusa de tela, ¿tanto tiene demanda?” y resulta que se dio cuenta que no lo había visto, ya después comenzó a observar más el mercado y cada cosa que le venían a preguntar “¿tiene esto?”, “no hay, pero para mañana está acá”. Esa noche hacía maravillas para traerlo y mañana estaba acá y al otro día estaba allí, el cliente venía lo compraba y pagaba lo que sea por eso, eso era lo curioso y allí está el secreto de su éxito, de su dinero. Entonces, una trusa y se acabó, mientras voy a Trujillo, en esa época el vuelo era una vez por semana, voy a Trujillo, le encargo, me lo mandan, va a demorar una semana, “hagámoslo”, si es una trusa cojuda, decía él. Es una trusa, trusa. Entonces agarro una trusa de él y lo desarmó. Hicimos las plantillas, cortamos la tela porque ya él ya vendía telas en esa época él, cortamos la tela y en una noche nos habremos hechos, nos, digo, porque me enseñó a manejar la máquina de coser, yo cocía con él y había una máquina a pedales que usaba él claro, había una máquina a pedales que me enseñó a manejar a mí, porque como era yo más joven lo hacía más rápido yo, no, era niño, no joven, era niño, tenía diez, once años, hicimos una docena o un poquito más, quién sabe, con su elástico, todo igualito y le ayudó a él mucho haber sido ayudante de sastrería acá en Trujillo, ojo, él no terminó primaria, él solo llegó a segundo de primaria; escribía con garabatos y ay después conmigo escribía mejor, porque me decía “enséñame, enséñame ¿cómo se hace esto?” y yo de niño le enseñaba lo que aprendía en el colegio ya prendió mucho más él; pero era un hombre muy inteligente y muy culto, muy culto. Leía libros, revistas, todo lo que le llegaba a la mano y conversaba como si fuera un profesional y ni siquiera había terminado secundaria y se había cultivado aprendiendo a leer de manera autodidacta, un tipazo. Al otro día, trusas en su negocio, ya no era ambulante en la calle, sino ya alquiló un cuartito, un local y allí puso sus cositas, con eso que le digo qué vendía me acuerdo mucho: peines, espejos, esas cositas como para cautivar a los indígenas, no había indígenas. Había una comunidad indígena de Witotos me acuerdo, pero estaban lejos y venían de cuando en cuando, cada veinte días, treinta días venían, pero se iban después y compraban. Entonces, al otro día trusas, todavía puso allí “llegaron trusas” con sus garabatos, llegaron trusas y todo el mundo, todavía de Lima, trusas calientitas de Lima en dos días ninguna trusa. Ya para eso en la noche más trusas, corta, corta, cose, dale y listo, no paró hasta ser millonario. Allí aprendí, esa es mi escuelita, la escuela del emprendimiento y de averiguar el mercado. Yo me acuerdo mucho que no había globo de carnaval, tampoco, pero él decía que siempre en la costa juegan y acá no hay globos, dónde venden, quién vende. Cuando vino en una ocasión, se regresó llevando como cien bolsas de globos, más demoró en llegar que en venderse. Decía, pero de dónde salen los globos. Los globos venían de una provincia del Ecuador que se llamaba Zaruma y me acuerdo mucho de eso porque para ya eso él ya tenía mujer, tenía un niño, mi primo y le dijo a su mujer “me voy al Ecuador, me voy de frente a comprar de allí mismo porque estoy seguro que allí cuesta nada” y mira que inteligente. En Lima lo compraría a cinco globos la bolsita de globos, ponlo a seis, en el Ecuador, un sol. Valía la pena ir, venir, tomarse el tiempo, entonces él empezó a buscar el nicho de mercado y murió en eso. Me acuerdo mucho que hubo una ola de construcción en algún momento y pedían fierro corrugado, ni corto ni perezoso, dos, tres, cuatro tráilers de fierros corrugado. Llegaba y bum y después los demás compraban, su competencia, pero él ya se había llenado de plata, hacía lo que quería con su plata.

A: Regresando al tema de su organización, de la empresa, ¿usted cómo definiría su estructura actual, su organización? ¿cuál es la estructura que tiene actualmente?

B: Mira, yo soy un farmacéutico clásico y eso no es un mérito por sea caso, porque estoy aprendiendo nuevos cánones de la administración y la gerencia, estoy aprendiendo ahora, o sea estoy re estudiando, pero hasta donde yo sé mi organización es muy, muy conservadora

diría yo, o sea me he metido a trabajar en el comprar y vender y como es negocio para nosotros los farmacéuticos recomendar medicamentos y venderlos, la diferencia de precios es alta, nos da dinero, pero estructuralmente es un negocio clásico. Yo soy el dueño y detrás del duelo está, ahora tengo un administrador, tengo un cuerpo de farmacéuticos que trabajan mañana, tarde y noche, y en suma es eso. No tengo otras cosas más, en la clínica es diferente, la clínica es una empresa moderna, pero de eso no le hablo porque es otro tema.

A: Pero es parte del negocio, ¿no?

B: Claro, la clínica ya viene como consecuencia de la necesidad de tener una clínica al costado de cerrar el círculo, o sea, pero tiene una estructura, antes tenía una estructura pésima de gestión, de gerencia, todo estaba pésimo, no había lo que tiene ahora, pero ahora está trabajando muy bien gracias a Iván. El tema de mi farmacia es muy clásico, muy, muy clásica, tanto así que nos ha costado un montón cambiar el sistema a facturación electrónica, por ejemplo, nos ha costado sangre, sudor y lágrimas; entonces, no es una empresa moderna, no es.

A: Y dígame, dentro de la empresa, del grupo empresarial que usted tiene ahora, ¿cuáles son los valores que usted cree que mantiene unida a esta estructura administrativa?

B: Veamos cuáles son los valores pues, de qué valores hablamos, o sea porque no te digo que lo que puede ser valores aquí, allá no puede ser.

A: No, es desde el punto de vista de los valores que usted practica en su organización. Usted como profesional, como líder de esta organización, ¿cuáles son?

B: Pero, ¿cuáles son los valores? A eso voy, o sea cómo sé que valores uso o tengo, eso es lo que no te entiendo a ti. No entiendo la pregunta. Veamos, valores, valores morales me imagino, ya está. Mira, hay tipos de valores morales, conclusión, acá está. El amor, el agradecimiento, el respeto, la amistad, la bondad, la dignidad, la generosidad, la honestidad, la humildad, la justicia, laboriosidad, uf, la tolerancia, la solidaridad, la responsabilidad, la prudencia, perseverancia. Yo diría que más que valores son cualidades.

A: Entonces, ¿cuál de esas cualidades son las que usted piensa que une a su empresa, piensa que su empresa se mantenga en el tiempo?

B: Yo creo, sinceramente, no se de una empresa del punto de vista de muchos valores, no, porque, por ejemplo, yo no soy humilde, nunca lo he sido y no espero serlo y tampoco voy a practicar que mis empleados digan, soy humilde, o que sean ellos humildes, jamás, por qué, porque yo considero que la humildad sea algo que nos caracteriza, no, al contrario, creo en el amor propio, creo en la meritocracia también, creo que la gente tienen que dé a poquitos tiene que ir aganándose el terreno, el sitio que le corresponde. Para mí es eso importantísimo, ahora, con respecto a los otros, creo que el éxito está basado en la constancia, más que en el trabajo mismo, porque trabajo ha habido un montón, la laboriosidad, que le llaman, más que eso creo que el éxito ha sido la constancia de trabajar, trabajar y hacer realidad ese dicho que “la gota labra la tierra”. Para mí eso me parece que eso ha sido lo más importante. Ahora, que después fomente la concordia con los trabajadores, yo no creo mucho en eso, por eso le digo, soy una empresa clásica. Para mí el trabajador debe cumplir su horario, su turno, sus responsabilidades y tiene que rendir dinero para la empresa, porque si no rinde dinero no está causando nada, o sea, en suma, es eso, ya después hay un montón de supuestamente valores que para mí no significa mucho. Te repito, humildad, tranquilo, qué es eso, cómo se come, no creo que sea humilde yo, no, no, al contrario, yo tengo cierto respeto por mí mismo, y no me hecho flores, pero creo que valgo algo.

A: Y Don Víctor, actualmente la empresa, me refiero a todo el grupo ¿cuenta con una visión escrita y ya organizada, una misión y visión como empresa? ¿ya se ha redactado ese documento?

B: Sí. En la farmacia no, pero en la clínica sí. Sí, entonces en la clínica si hay esa visión y misión desde el punto de vista del corto plazo y del largo plazo, pero en la farmacia no. Yo te diría que en la farmacia es más cortoplacista. Además, la farmacia está incluida en un tipo de servicio más inmediatista, o sea, toma y dame. En cambio, la clínica está orientada a un servicio más altruista y de más, en el tiempo, va a persistir más porque la clínica pues en el futuro, por ejemplo, se va a dedicar a la docencia, a la preparación de médicos especialistas, espero verlo y ese ejemplo lo tengo en San Pablo. San Pablo está preparando médicos

especialistas, cardiólogos, neonatólogos, pero en la farmacia no, porque me parece a mí que es una farmacia, no es una empresa moderna, es una farmacia y encima desde el punto de vista clásico, solo que en la farmacia nos dedicamos a comprar y vender medicamentos en volúmenes grandes, no como mayoristas, sino, recetamos los medicamentos a la gente.

A: Y en esta visión, de la clínica, bueno, del grupo empresarial ¿cuáles son las cualidades o valores que usted ve que han establecido en esta visión y misión? ¿cuáles son los valores o cualidades, como usted los define, que tiene esta misión y visión de la clínica?

B: ¿De la clínica o la farmacia?

A: De los dos, porque en realidad es del grupo.

B: Bueno, la clínica, es que la clínica se está moviendo en otros parámetros también. Ahora, yo creo allí, sinceramente, si se pone adjetivos o cualidades al trabajo que hemos desarrollado, uno de los que resalta más es la perseverancia, o sea, no hay otro y junto a eso, por ejemplo, el don de servir al público, que no sé cómo se llama en una sola palabra, ¿desprendimiento? No creo, pero el don, las ganas que nosotros le ponemos en solucionar los problemas de la gente, cosa que no hay en muchas farmacias. Somos una farmacia *siu generis*, por eso es que nos están mirando, nos están observando, ya ha habido copias. Aquí en Trujillo he ido a algunas, en Chimbote, en Piura, he visto algunas también, o seas, nos están mirando, inclusive una vez, un amigo, un colega se vino de Lima, me dice, quiero estar en tu farmacia dos días, solo para mirar, no le dije que no, no le dije que no, normal, pasa. Después cuántos farmacéuticos han salido a hacer lo mismo, no menos de veinte, que han trabajado conmigo y ahora están por todo lado, trabajando y así, o sea, creo que allí la clave del éxito es la perseverancia, y además allí también esa cualidad de mi tío Arturo, así se llamaba, esa cualidad de percibir lo que necesita el público, y lo que necesita hay que tenerlo, para mí el tener un stock es imprescindible, mi stock es sagrado inclusive, lo que le digo a la administradora, el stock tiene que estar completo, o al 90 por ciento, pero tiene que estar, si no hay stock ¿qué vendes? Y el público cuando te falta alguno ya no te compra, se va a otros sitios; entonces, hay que tenerlo y es eso lo que siempre hago, tener stock.

A: Señor...

B: El abastecimiento en este caso.

A: Y en la empresa ¿quién toma las decisiones?

B: Yo.

A: Usted, a todo nivel.

B: A todo nivel. Hasta ahora a todo nivel, en el futuro ya mi hijo mayor, poquito a poquito está entrando a tomar las decisiones a todo nivel.

A: En la clínica, que tiene más estructurada de manera más formal, digamos, los profesionales que usted trae, me habló del administrador de la farmacia, me habló del gerente, me habla de repente de médicos, ¿cuáles son las actitudes o valores que usted busca en estos profesionales que llegan a su organización?

B: Ah, muy bien, muy bien. Eso también es importante. Nosotros hemos logrado establecer una serie de ideas y un conjunto de *modus operandi*, que se llama la filosofía Farméutica, y eso no lo digo yo, lo dicen hasta mis adversarios, una filosofía, una escuela de trabajo, donde lo primero está en servir y atender bien al paciente, o sea, para nosotros, independientemente si el paciente pueda pagar o no, porque en otros sitios es así, independientemente si pueda pagar o no, la atención igual para todos; o sea nuestra atención no tiene bandera, no tiene color, no tiene preferencias, inclusive no sé si ha visto hay cola y la cola lo hacen los que viene en 4X4, los que vienen en bicicleta, en carretilla, igual para todos y la atención igual adentro, es para todos igual y ese perfil le tratamos de influenciar a los médicos, a las enfermeras. Hace un poco ha habido un cambio en el staff de enfermeras porque una de ellas no cumplía ese requisito y la que no cumplía era la jefa de enfermería, entonces tuvimos que sacarla por una incompetencia. Entonces, eso para mí es lo más importante, o sea, el servir, atender y solucionar problemas de la salud de la gente y eso me parece a mí que lo tengo un poco grabado en el cerebro, porque yo me hubiera encantado ser médico y cuando yo estudiaba farmacia, quise ser médico varias veces, pero no pude, pero ya desde ese momento decía, mira lo que pensaba en esa época “no voy a cobrar nada como médico, pero voy a ser millonario”; así y me inspiraba un poco en Don Pablito, no sé si has escuchado de Don Pablito, era un

médico naturista y no cobraba nada, pero llenaba cajones de dinero, cómo la ves. Él no cobraba nada, “¿cuánto es, doctor Pablito?”, “no, no, no, nada hijo, tu voluntad”, al final él decía tu voluntad, tu voluntad, y la voluntad era a veces, si le curaba al paciente, y le curaba, un fajo de dinero, un montón de monedas, no que era un solcito, nada, el más pobrecito, cinco soles, diez soles y llenaba cajones de dinero, yo lo he visto, yo era niño y lo veía. Entonces, yo también decía, yo no voy a cobrar nada, nada, cero, cero utilidades, pero voy a ser millonario decía.

A: Usted ¿cómo definiría su estilo de liderazgo?

B: Con el ejemplo y eso es lo malo, eso es lo malo porque conozco amigos gerentes que no les interesa el ejemplo, les interesa simplemente establecer las reglas de juego y se van a Cancún, se van a pasearse, se van a la playa, pero no puedo hacer eso, no sé por qué, pero no puedo hacer eso. Para mí esa frase de “el ojo del amo engorda el caballo” es muy presente, pero está mal, de hecho, está mal, yo no digo que este bien porque me esclaviza el negocio, me esclaviza y debo estar pensando en el negocio 24 horas al día, para mí está mal, está pésimo, tengo amigos que son millonarios y trabajan un tercio de lo que yo trabajo.

A: Digamos que usted define su liderazgo como un liderazgo presencial.

B: Eso es, un liderazgo presencial y sobre todo predico con el ejemplo, pero para mí está mal eso, no lo veo muy bien.

A: Y hablando de los valores y cualidades que espera que traigan las personas que incorpora usted a su empresa u organización, ¿cuáles son? O sea que espera que traigan, el trabajador nuevo, el que usted incorpora.

B: Eso, eso, eso me parece que es importantísimo, o sea, hoy en día, por ejemplo, tenemos un área de recursos humanos, entonces, necesitamos que la gente que llegue, primero que nada, no se identifique con la empresa, porque eso es mentira, eso es cuento chino o que se ponga la camiseta, yo ya aprendí que eso no es cierto, se pone la camiseta para jugar, después que juegas, la camiseta sudada se bota, no sirve. Hoy en día necesitamos gente que aprenda la filosofía Farméutica y la filosofía Farméutica pasa por aprender, aprender uno de los valores muy importantes, el servicio, el deseo de curar, el deseo de solucionar los problemas a la gente, lógicamente es a problemas que estén a nuestro alcance de los servicios de salud que damos, porque hay problemas que superan nuestros servicios de salud y no podemos exigir más de lo que no podemos, entonces todos los que ingresan nuevos, todo personal que ingresa nuevo, todavía no los capacitamos, pero estamos ya en ese proceso, a capacitarlo, por supuesto que la capacitación son algunas charlas, conferencias que les damos así de poquitos para que aprendan la filosofía de “primero es el paciente”, no el cliente, sino el paciente este caso, primero el paciente, su enfermedad, su dolencia, su malestar, lo malo que trae para ser solucionado, esa filosofía, pague o no pague, tenga o no tenga, venga en llanques o venga en Nike o con corbata.

A: Usted qué diría que lo diferencia como empresa, como Farméutica, de las competencias en el mercado ¿qué los diferencia? ¿qué los hace distinto? ¿qué le da ventaja competitiva?

B: Actualmente en Trujillo han aparecido un montón de clínicas, pero la diferencia que nosotros tenemos con respecto a esas clínicas es una y es la más importante, nosotros no alquilamos consultorios por ejemplo para tal o cual médico, ya han venido médicos muy importantes para querer alquilar para que trabajen aquí, pero nosotros no alquilamos consultorios. Nos interesa vender el servicio, la atención, la consulta del médico, sea especialista o sea general, vender la consulta donde él gane y nosotros también y vender la consulta más los servicios intermedios. Entonces, en cambio, la competencia como usted dice, generalmente se basa exclusivamente en alquilar consultorios para que gane la renta de los consultorios, ¡no!, nosotros no hacemos eso, tenemos consultorios vacíos, pero no hacemos eso, lo que queremos nosotros es cerrar el círculo de la atención médica porque el paciente no va a venir por comprar un medicamento en la farmacia, el paciente viene por la consulta, el paciente viene por el servicio que le podemos dar.

(Saludos de persona externa)

Acá absolviendo las preguntas medio raras de, interesantes y me has hecho acordar un poco la historia que tengo.

Entonces, eso, necesitamos que los médicos estén primero que nada atendiendo al público, atendiendo al paciente, solucionando sus problemas y segundo moviéndonos los servicios intermedios, porque hemos aprendido que eso es lo que nos da dinero, no nos da dinero la consulta del médico, nos da dinero los servicios intermedios que puede usar el médico, la radiografía, la ecografía, rayos X, etcétera, el laboratorio, eso; entonces y eso hace parte del todo y la farmacia también, es parte del todo, nos interesa que el médico solucione el problema de salud que trae el paciente y eso sería la clave del éxito y la diferencia con la competencia, la competencia alquila el consultorio, el médico atiende sus pacientes, un otorrino atiende sus pacientes, termina su cola y se va, no hay compromiso, nosotros no, nosotros le damos la consulta más el control gratis, entonces el paciente viene hace su consulta y el control dentro de siete días es gratis, entonces va a venir de nuevo el paciente y así, o sea eso es, no es tan rentable como los otros tal vez pero a nosotros nos funciona.

A: ¿Qué tiempo tiene la empresa? Desde su fundación, integralmente, tanto la farmacia como la clínica, ¿cuánto tiene ya de vida?

B: De manera informal tenemos 30 años, de manera formal desde el 2012, creo que es Farmédica. La clínica es menos. 2012 es Farmédica SAC, 2012. No, 2002, perdón, 2002 y la clínica es hace siete años, o sea, 2012, 2011, 2011.

Persona externa: Pero antes era farmacia médica, casi no era informal, informal.

B: Formal o informal.

Persona externa: Claro, antes era farmacia médica.

B: Claro, antes era farmacia médica. Claro, era una empresa formal, pero sin nunca seguir los cánones de la modernidad en administración y en gerencia, digo yo. Y creo que me cuesta a mí hacerlo.

A: Señor...

Persona externa: Ya me voy, debo hacer unas compras que necesito.

A: En ese tiempo de vida, que no es poco, ya casi 30 años, es bastante tiempo, usted a qué valores o prácticas le atribuiría esta continuidad, ¿cuál es el secreto para que continúe el negocio y con perspectiva de crecimiento y de continuar? ¿A qué le atribuye esa continuidad? ¿A qué valores a qué prácticas?

B: Bueno, yo creo que es el devenir histórico de la actividad profesional, o sea, yo no me veía en otra carrera siendo farmacéutico porque no podía ser médico, entonces 30 años ha sido, digamos, el discurrir de la profesión, claro en esos 30 años he hecho otras cosas, otras empresas también, pero de eso no estamos hablando, que algunas han sido buenas, algunas no funcionaron, algunas han sido exitosas, algunas siguen siendo exitosas y generando dinero, sobre todo, le voy a confesar algo, sobre todo el tema minero, me metí al tema minero hace como 20 años, no, 15 años y no me ha ido mal. Yo allí aprendí otras cosas diferentes, me encantó cuando me contaba que estaba en (*no legible*), yo tengo un proyecto también, pero en Piura, después ya hablaremos de eso y que está encaminándose en eso, muy bonito. Después de tantos tumbos, caídas y levantadas y desastres económicos. En un proyecto invertí como 500,000 dólares y no recuperé ni un centavo, entonces en el tema de la farmacia yo creo que la continuidad se debe a que es el peso específico de la profesión, o sea, la profesión te jala y te persigue por donde vayas, entonces, ah, y otra cosa, yo creo que también en la continuidad está basada en el éxito, si tú tienen una empresa exitosa, por qué la vas a dejar, tienes que ser loco y mi farmacia es un éxito, cuando vinieron las cadenas, no me tumbaron, menos ahora, menos ahora.

A: Hay continuidad, pero usted a qué le atribuye ese éxito.

B: Ah ya. Al servicio al público. El éxito que nosotros tenemos hasta ahora es el servicio al público, o sea, el público va a la farmacia no a comprar un producto sino a conseguir salud y eso es un tema de una conferencia que di hace poco. Es decir, a la farmacia no puedes ir a comprar un producto, cualquiera que sea, uno tiene que ir a comprar un poco, un cachito, la pieza que falta para completar la salud, es como un rompecabezas, esa pieza que falta, esa tiene que comprar y si la encuentra en esa farmacia, allí vas a tener un paciente o un cliente fiel, porque va a decir "allí vamos, porque allí me va a solucionar el problema". Y entonces, esa es la clave del éxito, el éxito es solucionar los problemas primarios de salud, porque tampoco voy a ser tan arrogante decir, todos los problemas de salud, falso, los problemas

primarios de salud: dolor de muela, dolor de cabeza, dolor de abdomen, un estómago flojo, náuseas, vómitos, gripe, resfrío, etcétera. En eso estamos especializados nosotros y todo mi personal, mi personal lo capacito en eso, una capacitación contante, aprender cómo funciona los medicamentos, como funciona los antibióticos, los aines, los corticoides, la gente se está preparándose, inclusive hace poco le di una tarea a una chica, tráeme para el lunes un informe sobre corticoides, vino el lunes con su fólger, “ya” le digo, “en cualquier rato lo expones”, “sí, me estoy preparando”; y así, así no lo exponga, ya se actualizó, es decir, es un negocio muy dinámico, muy dinámico, o sea, los conocimientos tiene que ser de día a día. Hay productos que salen del mercado porque son malos, porque tienen reacciones adversas, porque dan muchas contraindicaciones al paciente y finalmente porque hacen daño, y salen del mercado y si uno no está actualizado, como sucede con los médicos y siguen recetando biops, biops y biops ya no existe y fue retirado del mercado porque daba daño cardiológico.

A: Durante la entrevista hemos estado conversando y usted me comentaba durante varios puntos me mencionó la constancia, ¿usted piensa que también es parte de?

B: Ah, claro. En este caso, como te repito, como es un negocio muy dinámico, de actualización constante, es un negocio profesional también, no es un negocio empírico. Una vez una señora me dice “usted es bien entendido, ¿no?” y yo le dije “no”, le digo “no soy entendido, porque un entendido es un empírico que ha aprendido, yo soy farmacéutico, he salido de la nacional y he aprendido de la práctica del día al día muchas cosas que a universidad no me enseñó, pero la universidad me dio las bases”, es la verdad, uno sale de la universidad sin saber volar, sin saber nadar, sin saber ni hablar por último, pero ya en la vida misma, va usando los conocimientos que ha poquitos va adquiriendo en la universidad y los va enriqueciendo, entonces “ah, yo pensaba que era entendido no más”, me dice, “no, yo soy profesional”, le digo y compito con otros de mi misma carrera, entonces eso, por ejemplo, si es un negocio dinámico, de actualización constante, eso estimula más para que la gente se esté actualizando día a día y esa actualización redundante en favor del paciente, porque el paciente encuentra allí una respuesta más profesional, cosa que no sucede en la farmacia de la competencia. Se paran y dicen “necesito A, B, C, D para esto y para esto”, y le responden “a ya, tómese esto para esto y para esto” y se acabó. Pero mi personal no, le hace una encuesta, ¿dónde le duele?, ¿qué le duele?, ¿ha tomado esto?, ¿ha tomado aquello?, ¿es alérgico a tal cosa?, ¿la penicilina le da alergia?, ¿qué reacción le da tal medicamento?, ¿alguna vez se intoxicó? Eso no le hace cualquier farmacia y es un test básico para saber si hay reacciones alérgicas porque hay muchas alergias en niños y adultos. Le dice, ¿es diabético?, y la gente muchas veces no sabe qué es diabético, pero la gente que sí sabe le dice, sí, sí, soy diabético. Para pacientes diabéticos hay un listado especial de medicamentos, entonces eso hace que la farmacia se distinga dentro del conjunto.

A: Usted, pensando en la continuidad de su negocio, ¿qué cree que le falta a la empresa para continuar en lo correspondiente en el proceso de crecimiento?

B: A propósito, también de lo anterior, antes de pasar a esa pregunta de qué me falta, le contaba que hay muchos farmacéuticos que han salido de mi universidad y esto es porque tengo también tengo una concepción un poquito especial del trabajo. Para mí, por ejemplo, la gente que estudia es muy valiosa, son talentos que hay que apoyar, que hay que ayudar, todos, incluso los que están trabajando ahora los estimulo a que sigan estudiando, que sigan haciendo su carrera para que sean farmacéuticos y ahorita ya hay como cuatro señoritas que están por medio camino, dos que ya están por acabar y una que acaba de terminar, dos que acaban de terminar el año pasado, o sea les estimulo para que sigan profesionalizándose. Ahora, yo tengo, no sé si es visión o misión, pero la idea que yo tengo es que, en el futuro, si me da un poco el tiempo, porque no olvidemos que ya no estoy tan joven, fundar una fundación, una fundación de apoyo al talento, al ingenio, qué significa esto; significa que, por ejemplo, cuando nosotros ingresamos a la universidad ingresamos 132 me acuerdo, ese número es cabalístico porque yo ingresé en el sexto puesto a la universidad pero vi la relación y eran 132 alumnos, de esos se graduaron en un primera hornada 40, en una segunda 20, ya son 60, en una tercera 8, 3, 2, 1; no llegaron ni a cien los que se profesionalizaron. ¿A dónde fue esa gente que no se profesionalizó? ¿a dónde se fueron? ¿qué pasó con ellos? Eso es lo que siempre me ha intrigado, entonces a consecuencia de eso lo que yo tengo como idea es hacer

en el futuro una fundación para apoyar a todos los profesionales que realmente, perdón a todos los estudiantes que realmente quieran terminar su carrera, porque hay que preguntarle como a un hijo si quiere terminar su carrera o no, quieres acabar o no, ¿quieres cambiarte de carrera? Cámbiate, porque sucede que el joven inexperto ingresa a una carrera y no le gusta y ya en el camino dice: “papá, no me gusta esa carrera y quisiera ser ingeniero”, pero le digo, “¿por qué no médico?”, “porque no me gusta pues, quiero ser ingeniero”. “Muy bien, cámbiate, pero acaba”. Entonces, esa fundación que haga un sistema que ahora está de moda en otros países de trabajo y estudio. En Estados Unidos la gente trabaja y estudia y el trabajo es remunerado y con ese mismo trabajo se pagan sus estudios, de tal manera que cuando termina su carrera no le debe nada al empleador, simplemente trabajó para estudiar. Entonces eso es lo que yo pienso también, no sé si será valor, cualidad, lo que sea, pero eso es algo que lo hemos hecho, pero de mi farmacia han salido no menos de veinte profesionales en treinta años de trabajo, que ahora están, han salido ingenieros, abogados, médicos, farmacéuticos en cantidad. Ahora sí la otra pregunta.

A: Sí, le decía ¿qué es lo que usted piensa que falta a la empresa o a la organización para continuar?, ¿qué le falta desarrollar?

B: Yo creo sinceramente lo que falta, le falta muchas cosas, pero lo que más me falta a mí es la modernidad de hacer que la empresa sea moderna, por ejemplo, que tenga un administrador, un gerente, inclusive que no sea farmacéutico, sino que ejerza las funciones de administración y gerencia como debe ser, un jefe de marketing, por ejemplo, un jefe de recursos humanos. Nosotros sin querer queriendo tenemos 20 trabajadores, no somos una farmacia de 4 o 5, 20 trabajadores es bastante, entonces, un jefe de recursos humanos quién sabe, para selección de personal, capacitación de personal, lo que sea. Entonces, eso creo que falta, no creo, eso falta; falta ser una empresa moderna y dejar atrás la idea del quiosco, de la bodega, porque yo vengo de la cantera de la bodega, entonces no es la concepción actual de los negocios, la concepción actual es empresa moderna en cualquier campo y yo tengo para hacerlo y lo vamos a hacer, estamos en eso.

A: Están en el camino.

B: Sí, estamos en el camino para modernizar toda la estructura de la farmacia, inclusive para que sea una empresa reproducible, por qué no pongo yo otro punto de venta, porque no tengo esa administración, gerencia y ese modelo de funcionamiento que se adecue para poner puntos de venta, no lo tengo, en 30 años he podido conseguirlo sí, pero no lo he logrado. Tuve cinco o seis farmacias, pero todas las cerré porque todas eran pérdidas, la única que no perdí era Farmédica central y no me convenía perder, perder, no, ni hablar, entonces por qué no pierden las empresas modernas tipo InkaFarma, MiFarma, por qué no pierden, porque su estructura administrativa es moderna, el control es automatizado o con la modernidad en las computadoras en los programas de administración que no tengo, pero que voy a tener.

A: Gracias.

ANEXO III
CONSTANCIAS DE VALIDACIÓN DE EXPERTOS

Constancia de Validación de Instrumento

Mediante la presente, dejo constancia de haber revisado los ítems del instrumento que los tesisistas Alva Quilcat Joe Mitchell, Esquivel Mondoñedo Angélica Katherine, Juárez Avalos Mercedes y Mantilla Gonzalez César Gustavo han usado para su investigación "Valores del fundador y continuidad de la empresa, caso de las MyPEs de Salud de Trujillo, 2018" en la Maestría en Organización y Dirección de Personas de la Universidad ESAN.

El instrumento recoge, en efecto, los valores personales que el fundador de una MYPE infunde en su empresa, además de relacionar su influencia con la continuidad del negocio. Considero que los resultados obtenidos a partir de su aplicación, aportarán al estudio de la práctica empresarial en nuestro país porque:

El instrumento permite recopilar información de acuerdo a los objetivos establecidos en la presente tesis, la estructura y el diseño del instrumento cumple con las características idóneas para conocer los valores organizacionales y la continuidad de las mypes de salud de la Ciudad de Trujillo, asimismo las preguntas están bien dirigidas y permiten ahondar en detalles propios de cada empresa. Su aplicación permitirá conocer de forma directa el interior de cada organización y la percepción de cada colaborador entrevistado.

En tal sentido, garantizo la validez del instrumento presentado.

Nombres y Apellidos: Carlos Alberto Casusol Urteaga

Formación académica: Antropólogo Social – Doctor en Sociología

Áreas de experiencia profesional: En consumo informal y género.

Tiempo: 25 años Cargo actual: Profesor Principal a Tiempo Completo (TC)

Institución: UNIVERSIDAD NACIONAL DE TRUJILLO – LA LIBERTAD.

Firma: 

DNI: 17820707

Fecha: 22/04/2019

Constancia de Validación de Instrumento

Mediante la presente, dejo constancia de haber revisado los ítems del instrumento que los tesisistas Alva Quilcat Joe Mitchell, Esquivel Mondoñedo Angélica Katherine, Juárez Avalos Mercedes y Mantilla Gonzalez César Gustavo han usado para su investigación "Valores del fundador y continuidad de la empresa, caso de las MyPEs de Salud de Trujillo, 2018" en la Maestría en Organización y Dirección de Personas de la Universidad ESAN.

El instrumento recoge, en efecto, los valores personales que el fundador de una MYPE infunde en su empresa, además de relacionar su influencia con la continuidad del negocio. Considero que los resultados obtenidos a partir de su aplicación, aportarán al estudio de la práctica empresarial en nuestro país porque los valores empresariales en el sector salud tienen una importancia vital para la trascendencia del negocio, sus acciones, a veces implícitas deben demostrar confianza y seguridad para los pacientes, de esto va a depender el éxito del negocio.

En tal sentido, garantizo la validez del instrumento presentado.

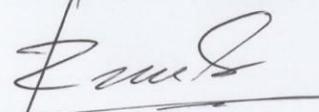
Nombres y Apellidos: Rudy Salazar Cabrera

Formación académica: Licenciado en administración de empresas, maestría en Administración y Dirección de Empresas (MBA) y maestría en Gestión Pública.

Áreas de experiencia profesional: Gerencia y dirección comercial en salud, consultor de desarrollo de proyectos y planes de negocio del sector salud privado. Docente en dirección comercial en el sector salud.

Tiempo: 20 años Cargo actual: Gerente General de la Asociación Clínica Universitaria Santo Toribio de Mogrovejo y Director del Instituto Universidad Empresa y Sociedad

Institución: Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo

Firma: 

DNI: 16738641

Fecha: 24.05.2019

Constancia de Validación de Instrumento

Mediante la presente, dejo constancia de haber revisado los ítems del instrumento que los tesisistas Alva Quilcat Joe Mitchell, Esquivel Mondoñedo Angélica Katherine, Juárez Avalos Mercedes y Mantilla González César Gustavo han usado para su investigación "Valores del fundador y continuidad de la empresa, caso de las MyPEs de Salud de Trujillo, 2018" en la Maestría en Organización y Dirección de Personas de la Universidad ESAN.

El instrumento recoge, en efecto, los valores personales que el fundador de una MYPE infunde en su empresa, además de relacionar su influencia con la continuidad del negocio. Considero que los resultados obtenidos a partir de su aplicación, aportarán al estudio de la práctica empresarial en nuestro país porque

Ayudará a los empresarios de las Mypes a ser conscientes en que valores deberán trabajar y poder establecer acciones concretas para tangibilizar dichos valores en las acciones del día a día de su organización. Asimismo recomiendo evaluar también la influencia de las relaciones entre la familia, tanto directa como política, así como la equidad de género dentro de la familia empresaria.

En tal sentido, garantizo la validez del instrumento presentado.

Nombres y Apellidos: _Jose Luis Matos Carrasco

Formación académica: _Ingeniero Industrial, con MBA en Administración Estratégica de Empresas y Doctorando el DBA en Administración Estratégica de Empresas

Áreas de experiencia profesional: Estratégica y dirección en empresas familiares

Tiempo: _14 años__ Cargo actual: Sub Gerente General

Institución: Transportes Hagemsa

Firma: 

DNI: 18149567

Fecha: 24/04/2019

Constancia de Validación de Instrumento

Mediante la presente, dejo constancia de haber revisado los ítems del instrumento que los tesisistas Alva Quilcat Joe Mitchell, Esquivel Mondoñedo Angélica Katherine, Juárez Avalos Mercedes y Mantilla Gonzalez César Gustavo han usado para su investigación "Valores del fundador y continuidad de la empresa, caso de las MyPEs de Salud de Trujillo, 2018" en la Maestría en Organización y Dirección de Personas de la Universidad ESAN.

El instrumento recoge, en efecto, los valores personales que el fundador de una MYPE infunde en su empresa, además de relacionar su influencia con la continuidad del negocio. Considero que los resultados obtenidos a partir de su aplicación, aportarán al estudio de la práctica empresarial en nuestro país porque permitirá conocer cuáles son las características, sentir, planes y demás características de los emprendedores trujillanos y que les lleva a formar establecimientos de salud y sobre saber que factores podrían hacer viable el desarrollo de dicha empresa en el tiempo.

En tal sentido, garantizo la validez del instrumento presentado.

Nombres y Apellidos: Juan Carlos Palomino Baldeon _____

Formación académica: Médico Cirujano. Segunda Especialidad en Medicina Ocupacional. Master en Ergonomía.

Áreas de experiencia profesional: Seguridad y Salud . Gestión estratégica. Marketing y Comercial

Tiempo: 13 años Cargo actual: Socio y Gerente de Operaciones

Institución: Clínica del Trabajador Sac.

Firma:  _____

DNI: 21135971

Fecha: 06/05/2019