

Global Business Administration

Volumen 3 Número 2
Julio - Diciembre 2019

Journal
ISSNe 2520-9019





Dr. Elio Iván Rodríguez Chávez
RECTOR

Dr. José Martínez Llaque
VICERECTOR ACADÉMICO

Dr. Hector Hugo Sánchez Carlessi
VICERECTOR DE INVESTIGACIÓN

Dr. Luis Ernesto Quineche Gil
DECANO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS
ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

Mg. Víctor Castro Montenegro
DIRECTOR DE LA ESCUELA PROFESIONAL DE
ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS GLOBALES

GLOBAL BUSINESS ADMINISTRATION JOURNAL

Volumen 3 Número 2
Julio - Diciembre 2019

Director

Mg. Víctor Castro Montenegro
Universidad Ricardo Palma, Perú.

Editor

Mg. David Esteban Espinoza
Universidad Ricardo Palma, Perú.

Asistente Editorial

Dr. Jan Lust
Universidad Ricardo Palma, Perú.

Comité Editorial Nacional

Dr. Juan Manuel Fernández Chavesta
Universidad Femenina del Sagrado Corazón
(UNIFE), Perú.

Dra. Paula Andrea Arohuanca Percca
Universidad Nacional del Altiplano, Perú.

Mg. Javier Rebatta Nieto
Ministerio de Comercio Exterior y Comercio, Perú.

Mg. Manuel Antonio Zegarra Tirado
Departamento de Agro Negocios (PROMPERÚ),
Perú.

Comité Editorial Internacional

Dr. Henry Acuña Barrantes
Universidad Militar Nueva Granada, Colombia.

Dr. Fernando Rogelio Simonato
Universidad Nacional de la Plata, Argentina.

Dra. Cássia Aparecida Corsatto
Investigadora Independiente, Brasil.

Mg. Gabriela Palma-Stockwell
British American Tobacco, Reino Unido.

Mg. Edwin Arbey Hernández García
Universidad Nacional de Colombia, Colombia.

Comité Científico Consultivo

Ing. David Lemor Bezdin, Ex - Ministro de la
Producción
Universidad Ricardo Palma, Perú.

Mg. María Alicia Cecilia Mendiola Vargas; Consorcio
Agroecológico del Perú, Perú.

Ing. José Antonio Verástegui Camarena;
Svenska Aeroplan Aktie Bolaget, Suecia.

Mg. María del Pilar Alarcón Tarazona
Comisión de Promoción del Perú para la
Exportación y el Turismo (PROMPERÚ), Perú.

Revisión Inglés

Lic. Liliana Mantilla Escobar
Universidad Ricardo Palma, Perú.

Lic. Judith Murga Prieto
Universidad Ricardo Palma, Perú.

Lic. Humberto Medina Loo
Universidad Ricardo Palma, Perú.

Asistencia Técnica

Bach. Blanca Marlene Jerí Gómez

Composición y Diagramación

Mg. Carlos Ramón Deudor Gómez
Universidad Ricardo Palma, Perú.

GLOBAL BUSINESS ADMINISTRATION JOURNAL

Publicación oficial de los estudiantes de la Escuela
Profesional de Administración de Negocios Globales,
Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales
de la Universidad Ricardo Palma. Se publica
semestralmente y está sometida a arbitraje.

Si usted desea publicar su artículo, debe dirigir
su comunicación a la Av. Benavides 5440 –
Santiago de Surco, Lima - Perú.
Teléfono 708-0000 anexos 3122 - 3123 o escriba
al correo electrónico:
revistaestudiantesang@gmail.com

Hecho el Depósito Legal en la Biblioteca
Nacional del Perú N° 201617970

ISSN Versión Electrónica – **En trámite.**

La revista no se solidariza con las opiniones
vertidas por los autores.

CONTENIDO/CONTENTS

EDITORIAL

- ▶ La revista científica una empresa de calidad, pero con recursos y cooperación **25**
- ▶ The scientific journal a quality company, but with resources and cooperation
David Esteban Espinoza

ARTÍCULOS ORIGINALES/ORIGINAL RESEARCH PAPERS

- ▶ Service design for innovation in small and medium businesses **29**
- ▶ Diseño de servicios para la innovación en pequeñas y medianas empresas
Joaquin Jose Carvalho Proença

- ▶ Relación entre el clima laboral y la satisfacción del cliente externo de Daruchi Solutions S.A.C. como parte de su estrategia de internacionalización **39**
- ▶ Relation between work climate and external client satisfaction of Daruchi Solutions S.A.C. as part of its internationalization strategy
Carmen Christina Guerra Huayllasco, Luisa Adriana Ávila Bolívar

- ▶ La continuidad del modelo extractivista de desarrollo en el Perú: una aproximación de sus fundamentos económicos **46**
- ▶ The continuity of the extractivist development model in Perú: an approximation of its economic fundamentals
Jan Lust

ARTÍCULOS DE REVISIÓN

- ▶ Negociaciones internacionales **60**
- ▶ International business
Juan Velit Granda

LA REVISTA CIENTÍFICA UNA EMPRESA DE CALIDAD, PERO CON RECURSOS Y COOPERACIÓN

THE SCIENTIFIC JOURNAL A QUALITY COMPANY, BUT WITH RESOURCES AND COOPERATION

David Esteban Espinoza^{1, a}
ORCID iD 0000-0001-8025-6409

¹ Universidad Ricardo Palma. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. Escuela Profesional de Administración de Negocios Globales.

^a Editor.

Iniciar una revista y mantener su periodicidad es un desafío

El editor, ocupa un lugar fundamental en el inicio de todo proyecto editorial de una revista científica, Hernández (2012) refiere que entre sus funciones se destaca i) Dirigir las actividades del comité editorial; ii) Representar tanto legal como oficialmente a la revista; iii) Gestionar estrategias para mejorar la calidad editorial; iv) Administrar los recursos humanos y financieros de manera eficiente; v) Gestionar de forma permanente la recepción de artículos y procesarlos de acuerdo a la directrices para autores, canalizando los artículos hacia los árbitros o revisores, ejerciendo el nexo entre autor y revisor. Se añade también que el editor gestiona la comunicación entre todos los involucrado con la revista, de su rol dependerá el éxito o fracaso del proyecto.

Sin embargo, un punto sensible corresponde a lo señalado en el punto iv, ¿cómo se dinamiza el proceso si los recursos son limitados y en algunos casos inexistentes? Este es un aspecto que no es trivial y que todo editor que inicia la temeraria empresa de iniciar una revista debería considerar, salvo que tenga algún tipo de instinto suicida o cierto afecto por el estrés.

Una revista en sus inicios no dispone de recursos suficientes, salvo que algún gestor visionario asigne recursos materiales y humanos a disposición del editor. Conozco editores, cuyos nombres me reservo, que tienen que lidiar con recursos que en raras ocasiones llegan a tiempo en el mejor de los casos y en el peor nunca llegan, alguien decía por allí “tengo un presupuesto de varios ceros” haciendo alusión a que todas las cifras de su presupuesto eran ceros.

Contar con un staff de personal al servicio de la revista es un lujo que todo editor meridianamente cuerdo sueña con disponer: Secretaria que reciba y transmita correspondencia de autores, revisores y miembros del comité editorial, diagramadores perspicaces y a disposición, traductores expertos y suficientes correctores de estilo a quienes recurrir. Miembros del comité editorial que responden con agudeza y prontitud, además de autores experimentados alimentando e iniciando el proceso editorial.

No proporcionar de recursos suficientes a la revista significa limitar y desalentar el trabajo de los editores y al ser ellos los principales impulsores de la revista, se limitará su desempeño e impactará las otras responsabilidades del editor, las que fueron señaladas al inicio de este escrito, como consecuencia la revista disminuirá su producción o en el peor de los casos dejará de circular, perderá la ciencia, la academia, el país, es decir perderemos todos.

En cierta ocasión un editor me comentó, hay revistas y *revistas número uno*, haciendo alusión la segunda a aquellas que salieron por única vez y nunca más. Las razones podrían ser muchas, en mi opinión la falta de recursos es un factor gravitante para la vida de la revista.

La periodicidad es entendida como el cumplimiento de la frecuencia o puntualidad en la edición (Aparicio, Banzato y Liberatore, 2016), comprometerse con este criterio de calidad implica disponer de un presupuesto, resulta una verdadera bendición que pocos editores disfrutan, por el contrario, suprimir o limitar de recursos suficientes para la revista es firmar su carta de defunción.

Los inicios

Hace varios años, cuando iniciaba el divertido oficio de editor, lo digo con cierta ironía, me disponía a solicitar artículos para cierta revista, un colega me preguntó ¿su revista está indizada? Naturalmente le dije que no, cuando sea indizada contribuiré para su revista acotó. Terminé la conversación no sin antes dejarle una invitación escrita para contribuir a la revista. Contribución que obviamente nunca llegó.

Indizar una revista significa lograr su inclusión en un índice o base de datos, la cual optimiza la búsqueda e identificación de la información a nivel global, para lograr la indización se deben cumplir estándares de calidad (Esteban, 2016), con esta finalidad, por ejemplo, la base de datos SciELO establece políticas y procedimientos para la admisión y permanencia, las que exigen el establecimiento de buenas prácticas editoriales (SciELO, 2017). Todas las bases de datos establecen políticas similares, diferenciándose en algunos criterios específicos.

Debido a la cantidad de criterios solicitados (en promedio mayor a 30) una revista en sus inicios no dispone de los medios para ser incluida en alguna base de datos, se solicita el cumplimiento de acuerdo a los criterios al evaluar a las revistas aspirantes, obviamente las revistas nacientes no la tienen. Aspecto que mi interlocutor debió de tomar en cuenta.

Si los autores no envían artículos, encontrar revisores para los artículos es una tarea no ajena de monumentales dificultades, sobre todo si estos no son remunerados, si no hay retribución tampoco puede haber exigencia para que los revisores devuelvan sus observaciones. Los pocos que se encuentran escasean y si hay alguno por ahí que usted conozca, relacionado con nuestras líneas de investigación ¡póngalo en contacto conmigo con prontitud!

Un autor poco experimentado con frecuencia responderá tarde y reincidirá en observaciones y comentarios. Será necesario reforzar las capacidades en investigación, pero también en la publicación de los resultados obtenidos. Ya que *lo que no se publica no existe*, nadie podrá saber de la existencia de un investigador poco experimentado con escasa experiencia en comunicación científica. Promover la investigación no necesariamente es una tarea del editor, pero dado el caso, algunos editores establecen estrategias y a base de sacrificio concretan la teoría puesta en práctica *hacer investigación investigando*, conozco pocos que han tenido éxito, quienes lo logran merecen el premio Nobel a la audacia y creatividad. Es fácil obviar la asesoría y guía a los que recién se inician, es complejo cultivar y promover la investigación, los pocos que lo hacen atesoran lo sembrado. Hay muchas maneras de matar la ciencia y pocas maneras de cultivarla. Para lo primero pueden bastar decisiones equivocadas ligeras, para lo segundo se pueden requerir décadas.

El impulso hacia el desarrollo

Ver nacer y crecer una revista es como plantar un árbol y esperar que rinda frutos, no sucederá a corto plazo, habrá que abonar y regar con ahínco.

Por alguna extraña circunstancia, que no pretendo explicar en este escrito muchos autores solamente desean colaborar para *revistas de impacto*, las que se encuentran incluidas en bases de datos comerciales. Mi opinión

es que si bien cada autor decide y elige las revistas a las que enviará su manuscrito, se debería también tener en cuenta que promover la calidad en las revistas nacientes resultará de su contribución con las mismas. Lo puede hacer como autor, revisor o promoviendo la mejora de la calidad continua en la revista.

Aquí una paradoja de la comunicación científica: Llamemos un problema local x , estudiado por investigadores locales de la comunidad N , publicado en una revista comercial de impacto I . Las revistas comerciales son aquellas a las que hay que acceder a su base de datos mediante suscripción con pago. ¿Quién se beneficia de la investigación x ? ¿Acaso la comunidad N ? ¿Recuerdan al investigador con poca experiencia? Sin presupuesto para suscripción no podrá acceder a la investigación x . Lo investigado debería impulsar el desarrollo de la comunidad N .

Dar a conocer lo investigado en beneficio de la sociedad implica publicar lo producido, esta se puede realizar a través de una revista científica sea esta indizada o no, si elige por lo segundo se debe exigir, pero a la vez contribuir en la búsqueda de lograr el cumplimiento paulatino de los criterios de calidad.

Promover criterios de calidad implica mostrarnos solícitos a la cooperación, editor, autores, revisores, traductores, miembros del comité editorial, asesores, asistentes y lectores.

La comunicación científica estandarizada

Informar los resultados de las investigaciones en formato de artículo, mostrando nuestra producción científica y de que estas sean visibles (Esteban, 2016), requiere de un firme impulso. Ya que en diversas universidades es sensible las dificultades que atraviesan tratando de ampliar su producción científica (Moreno, 2018), también es cierto que se siguen diversas estrategias para el logro de estos objetivos (Mayta y Catora, 2017; Esteban, 2017), sin embargo, es imprescindible que esta se realice de manera óptima, se recomienda que esta debe realizarse de manera estandarizada (UNESCO, 1983; Balarezo, 2003)

Por medio del artículo científico es posible difundir la investigación realizada, implica mostrar lo producido. La característica del artículo cuantitativo o experimental, es la reproductibilidad de los resultados (García del Junco y Castellanos Verdugo, 2004). Mientras que será a través de los artículos cualitativos en el que se describirán hallazgos susceptibles de ser descritos en detalle. Ambos tipos de contribuciones se publicarán en la sección de artículos originales.

El caso de Global Business Administration Journal (GBA)

GBA es uno de los proyectos más hermosos y visionarios, que me ha tocado iniciar. Los inicios no han estado exentos de dificultades y ¡ahí vamos! Con esta editorial se abre el volumen 3, número 2 de la revista, es decir seis números consecutivos e ininterrumpidos. La revista mejora su calidad editorial de acuerdo a estándares internacionales, cuenta con registro ISSN (International Standard Serial Number), nació como revista electrónica y de acceso abierto, se ha implementado contenido y proceso editorial a través de la plataforma OJS (Open Journal System), ya se nos pueden localizar a través de Google Scholar, ha implementado progresivamente su sistema de revisión por pares externos, se preocupa por disponer de una apertura editorial externa, tanto en el comité editor como en el comité científico; publica artículos del área de los negocios globales de la manera más democrática y plural posible; procura cumplir con los criterios que las bases de datos establecen. Es una revista bilingüe (español e inglés) y con proyección de internacionalización. Postula actualmente a importantes bases de datos, que permitirán una mayor visibilidad y mejora de sus procesos editoriales.

Sea usted siempre bienvenido a la plataforma y contenido de la revista, desde la posición donde se encuentre, lector, autor, gestor, revisor, miembro del comité editorial, asesor científico o empresario. Sus contribuciones serán siempre bienvenidas, siéntase seguro que serán tratadas con el mayor respeto y pluralidad. Los recursos humanos y financieros serán siempre bienvenidos, gestionarlos de manera óptima es nuestro compromiso. La revista tiene por norma, establecer mecanismos de comunicación y cooperación entre todos sus actores, será la comunidad alrededor de este proyecto la que debe otorgarle vida, dinamismo y colmarle de vitalidad.

REFERENCIAS

Aparicio, A., Banzato, G., & Liberatore, G. (2016). *Manual de gestión editorial de revistas científicas de ciencias sociales y humanas: buenas prácticas y criterios de calidad*. Buenos Aires: CLACSO-CAICYCT-CO-NITEC-PISAC.

Balarezo, N. (Ed.) (2003). *Compilación de normas y criterios para la edición de publicaciones científicas*. Lima: CONCYTEC.

Esteban, E. (2016). Criterios editoriales en revistas científicas. *Calidad y Creatividad*, 1(1), 2-3.

- Esteban, E. (2017). Propiciar la investigación desde el pre grado. *Global Business Administration Journal*, 1(1), 2-3.
- García del Junco, J., & Castellanos Verdugo, M. (2004). La difusión de las investigaciones y el formato IMRYD: una pesquisa a propósito de la lectura crítica de los artículos científicos. *Acimed 2007*, 15(1), 1-14.
- Hernández, L. (2012). El rol del editor en las revistas científica. *Revista Venezolana de Gerencia*, 17(58), 203-205.
- Mayta, D., & Catacora, L. (2017). Encuentros científicos para la sostenibilidad de publicación de la Revista Ciencia y Tecnología para el desarrollo UJCM. *Revista Ciencia y Tecnología para el desarrollo UJCM*, 3(6), 5-7.
- Moreno, O.E (2018). Producción científica de los investigadores categorizados en el Programa Nacional de Incentivo a los Investigadores (PRONII) de Paraguay (2005-2015). *Academo Revista de Investigación en Ciencias Sociales y Humanidades*, 6(1), 23-28.
- SciELO. (2017). *Criterios, política y procedimientos para la admisión y la permanencia de revistas científicas en la Colección SciELO Brasil*. Obtenido de: http://www.scielo.br/avaliacao/Criterios_SciELO_Brasil_versao_revisada_atualizada_outubro_20171206_ES.pdf
- UNESCO (1983). *Guía para la redacción de artículos científicos destinados a la publicación*. Obtenido de: http://iuu.uva.es/wp-content/uploads/2017/06/Ciudades_GuiaUNESCO.pdf

Correo electrónico para correspondencia:

david.esteban@urp.edu.pe

SERVICE DESIGN FOR INNOVATION IN SMALL AND MEDIUM BUSINESSES

DISEÑO DE SERVICIOS PARA LA INNOVACIÓN EN PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS

Recepción: 2019-08-11 - Aceptación: 2019-09-28

Joaquin Jose Carvalho Proença^{1, a}
 ORCID iD 0000-0002-6423-6034

¹ Universitat Politècnica de València, Spain.

^a Master Scientific Culture and Innovation.

ABSTRACT

An innovation program designed and implemented with two Peruvian small, medium business in health and hotel industries focused on value creation goal while developing products and services innovation. For insights, ideas generation, solutions validation and prototyping proposals at the front-end open innovation strategy were used both indirect and direct methods; trends research, customer journey mapping, ethnography, interaction with users with depth interviews and dynamic group sessions. The research sought both to test the program and deploy the methods developed in business to advance capabilities for knowledge management and iterative processes. As a result small and medium businesses can develop Services Design according to their human and financial limitations using processes based on four axes; scanning the environment immersion learning, gamification, Lean and Design Thinking. The research concluded there are alternative paths that take into account and involve greater collaboration of users that businesses can explore and exploit. Innovation processes do not have to be long, uncertain or expensive for small and medium businesses.

Key words: Innovation management; Small and medium businesses strategy; Innovation processes; Service innovation; Service design.

RESUMEN

Un programa de innovación con dos pequeñas y medianas empresas peruanas, en la industria de la salud y hotelera, fue diseñado e implementado con el objetivo de creación de valor a través de la innovación de productos y servicios. Para Insights, la generación de ideas, la validación de soluciones y la propuesta de creación de prototipos en la estrategia de innovación abierta front-end se utilizaron métodos indirectos y directos; investigación de tendencias, mapeo del viaje del cliente, etnografía, interacción con usuarios con entrevistas en profundidad y sesiones dinámicas de grupo. La investigación buscó probar el programa e implementar los métodos desarrollados en las empresas para mejorar las capacidades de gestión del conocimiento y procesos iterativos. Como resultado, las pequeñas y medianas empresas pueden diseñar servicios de acuerdo con sus limitaciones humanas y financieras utilizando procesos basados en cuatro ejes; escaneo del entorno de la empresa, observación y entrevistas en profundidad, gamificación, Lean y Design Thinking. La investigación concluyó que hay caminos alternativos que tienen en cuenta e implican una mayor colaboración de los usuarios que las empresas pueden explorar y explotar. Los procesos de innovación no tienen que ser largos, inciertos ni costosos para las pequeñas y medianas empresas.

Palabras clave: Gestión innovación; Estrategia pequeñas medianas empresas; Procesos innovación; Innovación servicios; Diseño servicios.

INTRODUCTION

According to Mina, Bascavusoglu-Moreau and Hughes (2014) the study of the open innovation practices of British companies concludes that companies in the service sector are more open to external knowledge than manufacturing firms. Another conclusion of the study is that collaboration in innovation of service companies tends to increase with the intensity of Research & Development and human capital.

The Peru innovation program focused on small and medium sized businesses in the health and accommodation services sector. In our hypothesis, the management of capabilities through structured processes including scanning of the environment, observation, in-depth interviews and the validation of ideas and solutions with workshops and iterative sessions, could be valid for small and median businesses innovation with limited human and financial resources.

The search for external sources of innovation and the development of innovative services in large businesses are supported by three factors:

First, software and technology that allow us to obtain more complete information, discover unexpected patterns that can be immediately identified and followed. Second, an organizational structure includes a culture of innovation, risk taking, autonomy, flexibility, proactivity and collaboration with users.

Third, the human intangible capital with innovators skills: Associate (establish connections between problems or ideas from unrelated fields), Question (pose questions that do not fit in common sense), Observe (analyze the behavior of users to do things in a different way), Networking (knowing people with different ideas and perspectives), Experiencing (building interactive experiences and provoking unorthodox responses to see what ideas emerge), (Dyer, Gregersen, & Christensen, 2011).

However, small businesses need integrative competences to incorporate innovation of external sources and the management of co-creation processes. These competencies were developed during the project to explore the changes and trends that occurred in the environment of organizations mainly and managed tacit and explicit knowledge.

The innovation programs used methods of listening (discovering trends, customer journey map), immersion (learning through ethnography and in-depth interviews), problem definition, ideation, validation (dynamic group sessions), prototype to generate value creation. It didn't use the Stage-Gate process (Cooper, 1988) of linear methods of ideation (market research), development (Research & Development), tests and validation (production), launch (market diffusion); Linearly execut-

ed stages with control points where innovation activities are verified before moving on to the next.

Stage-Gate is a process that by including users at a late stage of the tests, (contrary to the program developed in Peru) has a higher cost of time and money for the firm to incorporate the modifications requested by users. Although an updated Stage-Gate approach incorporates practices to contrast the criticisms (linear, bureaucratic, without context or based experimentation) of Becker (2006) and Lenfle and Loch (2010) and make less relevant the phases sequence of ideation, business case definition, development, test, launch.

As defined by von Hippel (2001), obtaining information on the users needs and their environment is very complex, conventional market research techniques are superficial, techniques such as ethnographic studies are difficult and time-consuming. In addition, the pace of change in markets and the needs of users grow faster and faster. This author perspective is not so much to understand the users needs accurately and in detail, but the goal is for users to participate in an iterative and learn-by-doing process of product and service innovation. Although users often have a lot of information related to needs about what they might want, at the beginning of the process of designing new services they do not usually know what they want or cannot say exactly what they want.

Facing these difficulties, the projects were designed and executed using iterative methods of trial-and-error with group dynamic sessions (innovation games, Design Thinking), aiming for prototypes proposals. Changes in society and technologies establish new relationships between organizations and users, which might be exploited in the creation of value through iterative collaborative processes available not only to large businesses or a specific industry. The managerial research approach both tested the program and deployed the methods developed in both businesses to advance these capabilities.

Theoretical framework

Insights and absorptive capacity

The process of developing new products and services (NPD / NSD) in its front-end phase includes discovery and learning practices. The program followed the Customer Development (Blank, 2003) included the Customer Discovery developed along three axes (scanning of the environment, participant ethnography, in-depth interviews) and the Customer Validation (through group dynamics), for an understanding of how the products or services are used, the associated benefits in the context of use.

As was mentioned earlier in the introduction, the meth-

odology used in the research is different from the Stage-Gate process (Cooper, 2014), mainly for two reasons: the use of users in the initial phases of the NPD and the absence of the linearity of the process based on the generation of ideas followed by phases of development and implementation and ending in a final phase of product launch and evaluation.

Coolhunting

The scanning of the environment is used to identify, collect and translate information about external influences, including trends, signals, alerts, events and expectations from different stakeholders (Albright, 2004; Bishop & Hines, 2012). Trends are longer-term changes, they are deeper than fads, at some point they are recognizable in what could be considered the turning point (Gladwell, 2002).

Through Coolhunting, trends are identified and analyzed, business opportunities are detected and competitive advantages are established by anticipating changes in consumer demands and knowing future scenarios. The process of identifying significant changes in the external environment in general and specific to the industry in particular are relevant for decision making.

To understand trends in a region or industry the Trend-Watching, Consumer Trend Canvas tool (2013):

- Basic consumer needs, the desire to feel good about yourself while minimizing risk.
- Inspiration of trends of other industries, types of business, other situations where similar situations occur.
- Drivers of changes (global macro trends) and triggers (technological, social, economic) analyzed using the PESTLE model.
- Expectations and satisfaction of emerging consumers, analyzing what consumers want and what they currently have.

Netnography

Content analysis is a systematic and objective study to identify emerging trends and signals by collecting and analyzing information from sources such as the Internet and media, newspapers, television, speeches (Evans & Sommerville 2007; Bell, 2009). This research uses Netnography an interpretive research methodology which are basically ethnographic research techniques optimized to the Internet (direct horizontal and vertical social networks, and indirect as forums, blogs, chats) to listen to the users' ideas and opinions as objective sources of information.

Bartl and Tusche (2016) mention that Netnography covers the following theoretical aspects: Qualitative research that includes criteria such as the selection of the topic, the type of language used (is done manual-

ly), online community research, recognizing key words, trends, identify lead users and target groups; Quantitative research such as volume, frequency of messages and interaction, the monitoring of information on the web through software tools to track, extract data such as keywords to discover patterns and trends; finally the customer integration research.

Product management innovation involves both a well-structured product development and a structured process of knowledge management. Knowledge can be distinguished from information, knowledge occurs dynamically through social interaction (Ernst, Brem, & Voigt, 2013) and in social networks content is always changing and users are responsible for evaluation mechanisms.

The Internet allows conversations that were not possible before and also provides researchers access to a large number of participants, to people who would otherwise be difficult to reach in addition to the anonymous feature of many of the online interactions and the absence of an intrusive investigator.

Social networks allow updated information to the organizations in order to develop an open innovation strategy in the use of purposely managed knowledge flows, users insights, bidirectional communication, co-creation of products and services, promotion channels.

Customer Journey Map

The mapping of the consumer's journey is an accumulation of the interactions that the consumer has in the end-to-end journey that is, before, during and after the experience of a product or service. In the mapping are recorded the most important points of contact for the consumer, sequence and frequency used and those responsible for the organization at each point of contact. The satisfaction perception at a point-of-contact is an accumulation of metrics from different processes of web pages, stores, chat, call centers, (Maechler, Nehler, & Park, 2016).

In spite of the functional departments responsible for providing the service at these points of contact do not have a holistic view of the consumer experience, do not participate in the generation, development of new products and services and their goals are to maximize efficiency and productivity in individual transactions.

Can be defined two objectives of analyzing the consumer experience; one marketing oriented focused on pursuing the attraction, conversion and retention of the consumer and the other in the knowledge management.

In the first case the co-production of products and services is developed at the level of marketing (contacts with the brand), CRM (organization and effectiveness

of relationships with customers and prospects), Service Blueprinting focused on terms of multichannel distribution and efficiency of processes. Bitner, Ostrom and Morgan (2008) suggested service blueprint as a tool to identify consumer relationships with the organization, but also organizational elements such as physical elements and operational stages visible and invisible to the customer.

The second case involve front-end phase innovation tool. Personal information and preferences exchanged in real-time or not, process of orders and reservations, experiences supported by conventional face-to-face contact or by technology as a complementary or essential role of the experience, assisted, improved or enhanced (Neuhofer, Buhalis, & Ladkin, 2014). Understanding the context of the consumer pains in an ecosystem, managing this knowledge and creating dynamic feedback mechanisms to help the company continuously improve its operations and strategy. Although, Clatworthy (2011) mentions the design of contact points is not sufficiently addressed in scientific research, nor is innovation through different points of contact.

Ethnography

Ethnography is an “anthropological method that makes observations about how people really behave in their context. It does not bring preconceived theories to prove, but develops explanations of what is observed” (Bessant, 2015).

Silverstain and DeCarlo (2009) reckon that the best way to obtain a deep understanding of the client is through ethnography, observation and empathic methods. Ethnography allows us to perceive the needs of customers by deepening in people’s daily routines through the observation of their behavior in real life environments (Moritz, 2005).

“Understanding how people live, observing the behavior of people on their terms, not in ours “ (Anderson, 2009), ethnography goes beyond observation to move from unstructured observations to discovering the underlying meanings behind behavior; understand feelings and intentions in order to deduce the logical implications for strategic decisions (Mariampolski, 1999).

It is a totally consumer-centered process that does not use traditional market research techniques to ask people questions about their preferences, desires and needs that may not work since there is no proven correlation between what they say and how they really behave. In the observation researchers shared the same scenario as the participants in the service delivery, which represented an opportunity to learn and perceive the same reality.

The observation roles covered a range that included

participated observation through mystery shopper involved in the entire purchase process, non-participated observation in which user activities were recorded and that included:

Space, the place or physical places; actor, the people involved; activity, a set of related acts that people do; object, the physical things that are present; action, individuals actions that people make; event, a set of related activities that people carry out; time, the sequence that takes place over time; goals, the things that people are trying to achieve; sensation, emotions felt and expressed. (Spradley, 1980).

In-depth interviews

Ethnography and in-depth interviews help put the researcher in the skin of the interviewees. In-depth interviews are an effective tool to generate perceptions about clients, behaviors and needs and to discover their values and opinions (Polaine, Lovlie, & Reason, 2013). The interview in real contexts helps the interviewees remember and focus on specific details, and allows the interviewer to understand the social and physical environment and interpret its effects (Stickdorn & Schneider, 2010).

The importance of interviews in-depth reflect a tradition of emotionalism (Gubrium & Holstein, 1997), where the study of perceptions, meanings and emotions behind these users is prioritized. The objective is to achieve the greatest confidence among the participants in all stages of the process to encourage the exchange of ideas among them.

Qualitative researchers emphasize the intimate relationship between the researcher and what is studied, and the situation limitations that shape the research. They look for answers to questions that emphasize how social experience is created and gives meaning (Denzin & Lincoln, 2000).

Ideas validation and prototype proposals

Studies on open innovation in small businesses suggest that innovation processes in SMEs are very different compared to large companies because they have more flexibility in making quick decisions and reacting to changes in the environment (Vossen, Blackmon, Cagliano, Hanson, & Wilson, 1998). However, they face limitations in terms of material, human and resource factors (Acs & Audretsch, 1987). Although these limitations should not be a disadvantage to develop dynamic capabilities and competences to innovate with collaborative processes and innovative organizational culture.

“Given that explicit knowledge is usually considered easier for competitors to imitate, tacit knowledge is increasingly seen as a key to competitiveness” (Weidenfeld, Butler, & Williams, 2016). Businesses have the

opportunity to manage that knowledge through group dynamics given that tacit needs are expressed in the interaction. Füller, Mühlbacher, Matzler, & Jawecki (2010) define the tools, enjoyment related to interaction, tasks of innovation, closeness to the category of products and creativity of the participants as important factors when selecting people in co-creation activities.

The data collection provided in the observation and in-depth interviews phases, makes it possible to construct the value proposition canvas (Osterwalder, Pigneur, Bernarda, & Smith (2014). Observed things about the customer segment, the jobs to be performed, the pains (risks, obstacles) and profits (benefits, results) are compared to the decisions relating to the products and services, the benefits and solutions for the target customer segment. The greater the adjustment on both sides in the client's perspective, the greater the value created (Osterwalder et al. 2014). Designing customer proposition values might be the first step to understand opportunities not exploited by current offers and business models in the industry.

A first approach is the change from a conception of users as participants limited to the later stages of the innovation cycle to participants in the first phases of front-end innovation, ideation and validation. The second approach is that the user is always a co-creator of value. The user, besides being an external source of ideas in the development of new products and services, must be the facilitator of social and market acceptance through experience and perception, essential for the determination of value.

Trial-and-error processes with users in the creation and development of new products and services may focus on a few tasks. Von Hippel (2001) considers that concentrating the process within a single product design task greatly facilitates the transfer of information of the user's needs. Small Data provide depth of perception about users in a volume and format that makes it viable and feasible to be used. Small Data as apparently irrelevant behavioral observations that contain very specific attributes that break perceptions of unmet customer needs (Lindstrom, 2016).

In Workshops for services development besides Brain-writing were used innovation games such as Buy a Product and Service, Speed Boat, 20/20. Each collaborator expressed particularly versions of what is a good service according to their interests and needs and subsequently difficulty generating an agreement. Afterwards, Design Thinking sessions helped to clarify feasible and viable solutions. Design Thinking starts with empathy with users and their context, clear definition of the problem, ideation of solutions, prototyping and evaluation or feedback. This methodology, in addition to empathy and collaboration, needs optimism that it is possible to find a more adequate solution, an integrat-

ing thought of contradictory aspects, divergent thinking of alternatives not previously existent and experimentalism.

In Services Design the use of prototypes is conditioned by the characteristics of the service sector that is, intangibility, heterogeneity, inseparability and perishability (Zeithaml, Parasuraman, & Berry, 1985). However, in the workshop's sessions, in addition to the tools based on visualizations, cards, post-it, canvases were used prototypes that reinforce the change from the analytical to the experiential and the quick test of the service experience (Polaine et al, 2013). The prototypes include physical objects, models or simulations for the exploration of concepts (Meroni & Sangiorgi, 2011) and validation of solutions through debate, discussion and participation of users. The prototyping is a concept, the visualization of an idea and is used to validate ideas or solutions although for the final test the minimum viable product might be used. Prototypes do not have to have the attributes or benefits of the product as opposed to the minimum viable product that is a version of the final product.

Prototypes can be of three types; Physical through material artifacts (cardboard, polystyrene foam, collage, photo montages, videos). 3D printing allows users to intervene in any phase of the production process, from the initial idea to the fully manufactured product (Rayna, Striukova, & Darlington, 2015). 3D is an important co-creation tool for SMEs in the prototyping phase, although limited in terms of user innovation.

The second type is virtual reality in which the users interact through avatars or digital representations of themselves. The role-play in socio drama is also a form of prototype because it allows to co-produce experiences and service situations that are not yet real. The simulation of a real environment or situation helps the participants to consider the possible consequences of their actions and the possible actions and future reactions of other participants (Bell, 2009).

The third type the storyboard that can be developed on paper or digital. Creating three lines horizontally through the story map, the critical capacities are placed in the upper space, the capacities that turn into a more commercially acceptable product in the intermediate space, and in the lower part the most important ones that could be built later. The story map shows and defines the type of user, purpose, motive and order of interaction.

Although the service sector has a degree of difficulty added by its intrinsic characteristics that we referred above, prototypes supported by technology can increase the perceived service tangibility, recreate environments, interpersonal relationships through a sequence of events and force a detailed observation of

the service process.

The minimum viable product allows to verify the right track through the build-measure-learn feedback loop. The minimum viable product does not have to be commercially viable, but it must have the least number of characteristics that allows testing the ideas and basic capabilities that let consumers to achieve the results they expect. From there, it is time to make corrections, create the set of necessary functions based on the objectives and list of pains of the first phase of definition and ideation and try it again. Three types of characteristics must be present in the MVP: The attributes that customers expect to be present in a product, attributes that are not absolutely necessary, but that are known and increase the satisfaction of the use of the product by the user and the attributes that users do not even know they want, but that contribute to a state of excitement when they find them.

The creation and capture of value manifested in the Den Hertog model (2000) of innovative services with the introduction of a new service in the market includes client interface (new forms of what customers are involved in the production of the service, e.g. manage minibar from an mobile application), the service delivery system (new ways in which real services are delivered to customers e.g. concierge through twitter) and technology in terms of efficiency.

The process of designing services is essentially a process of knowledge development in which the analytical phases of search and understanding are mixed with phases of synthesis of experimentation and innovation. The exploration of ideas from practical processes with observation and interviews, conversion with dynamic group sessions into concepts and prototypes and then practical application in the form of product or service proposals.

The iterative process of development of new products and services used is stable as opposed to the information of the needs of the users that will have novel components for each new product or service desired.

MATERIAL AND METHODS

Innovation program designed and executed in the first semester of 2018, included businesses of health tourism (hospital Solidaridad) and accommodation (3 star Hotel Gold Infinity) industries. The project had a minimal budget for hotel and hospital mystery guests and workshop sessions costs. The business selection was according four criteria; services sector; small and medium size; industries and Chilean user journey with high interdependence in the search of products and services; destination Tacna, Perú.

Tacna is a southern Peruvian city with essentially commercial activity and it has the only free zone in the coun-

try, with 320,000 inhabitants and 40 kilometers distance from the Chilean border it has mainly inbound Chilean tourism from regions as far as the capital Santiago. The Chilean tourist profile is a multi-consumer with trips a la carte and fragmented visits several times a year, with low spending on transportation (buses and collective cars) and high spending on entertainment, shopping and beauty/health at the destination.

Chilean tourist go to Tacna to rest, stroll, they value kindness, the absence of stress and the treatment received which is above economic value of functional activities such as dental braces revisions or leisure time of shopping, eating out.

The Gold Infinity hotel has an excellent location, with basic services/good price for its category. Although, received reservations through travel platforms and social media and the evaluation by the clients are good or very good, the word of mouth is important. At the hotel the critical touch points are the arrival at the reception, contact with the room and cafeteria. The analysis of hotel netnography revealed the superior hospitality of the staff, good value for money and location, and the use of WordCloud tool discovered that the most significant words were excellent, attention, very good, we will return, personal.

The hospital Solidaridad is a one stop shop experience, the clients go directly to information or cashier since there are numerous specialties and not only is very fast to have an appointment, but they are available all day. The hospital doesn't use a web page or social media.

The initial phase had the participation of twelve commercial engineering and administration students of the Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann (UNJBG). Generated 39 ideas based on Brainstorming and Design Thinking workshop. In the categories Coolhunting (14), Customer Journey Map (16) and Netnography-Social Networks (9). 21 ideas were discarded for being repeated, or they did not generate enough votes of the participants. Of the 18 ideas initially selected, only 2 ideas technological related were considered for later in the program. They were related with communication with reception, cafeteria schedule and were proposed apps for concierge and to adjust clients preferences for example breakfast time. The proposal of a 360° video promotion and possibility to choose room in web page were suggested as opportunities to test.

The hotel observation has been carried out in two phases. First, 2 groups of two students from UNJBG stayed for one night, four months later 2 groups of two students from Arturo Prat University (Chile) stayed as mystery guests at the hotel. Observations included reception, double rooms, cafeteria, rest areas.

The main conclusions from the Peruvian students were

focused on Human Resources, their lack of attention, warmth and heterogeneity of the quality of service. As for the comfort of the rooms the absence of air conditioning, proper temperature upon arrival and ventilation in the rooms were the negative points commented. In the cafeteria no variety at breakfast is what enhanced the observation. Problems of internal communication, decoration and the absence of security guard were also commented.

The Chilean students perception as clients contradicted the Peruvians students experience, they didn't see any pains on hotel staff and regarding room comfort they only commented no heating and no communication with reception. In-depth interviews with Chilean clients older segment revealed concerns not only about the comfort of the rooms but the cafeteria as well. Besides the absence of intercom, fan/heating and amenities, as far as breakfast is concerned the lack variety in the products (although local products such as chicha morada drink from corn Peru's Andean region, or pastel de choclo corn pastry were rejected) diversity of options (products without lactose, stevia), water dispenser and mainly cafeteria timetable that do not adapt to the Chilean habits. As a reminder between the two observations the Chile time regarding Perú hour changed from +2 to +1 which explains in part the neglect from Chilean students to cafeteria timetable issue.

In-depth interviews with both Chilean hotel regular clients (20 interviews, within 40/50 years old segment, chosen in casual or incidental non-random sample method) and the Chilean students mystery guests (4 interviews, within 20-year-old segment chosen convenience non-random method test) provided similar conclusions. Demographic segment it was irrelevant meanwhile geographically (country) segment brought a total different perspective. The applied research showed that the decision to which segments the business wants to deliver the value proposition is crucial.

The research carried out at the Solidaridad hospital with two groups Peruvian (4) and Chilean (6) students as mystery guests included information desk, cashiers, general medicine, specialty consultations, dermatology, dentistry, ophthalmology, gynecology, physical medicine and rehabilitation, massage and bruxism treatments.

The observation pointed to four key factors: Uncertainty, confidence, facilities and prices. The uncertainty is the result of the information not being available on a website or social media, the client is not immediately recognized, and the employees don't anticipate the initial contact at the information desk. Confidence is limited by the fact the information provided was not updated and needed to be more accurate, there was the impression of absence of authentic interest in the client's requests as well. In terms of comfort, there were doubts

about the decoration and maintenance of facilities, toilets, access to the second floor and availability of water.

Again, perceptions from different segments were widely different, only the Peruvian mystery guests' observations made notice of hospital opening hours, no heating and prices concern. Although the prices of the consultations are very accessible, the treatments, medical exams and drugs prepared in situ were considered excessive by these users which are related with lower purchasing power. These concerns were discarded altogether.

RESULTS

The innovation program later stage of Gamification and Design Thinking was able to identify and eliminate pains and concerns there were not priorities and finally detect top three problems and three validated solutions in order to innovate and add value for customers and both businesses.

The process included four innovation games Buy a Product and Service, Speed Boat, 20/20 and Brainwriting, with six Chilean participants all hotel and hospital users. The last game using lateral thinking provided valuable and funny ideas such as recommendations to give samples at consultations whenever possible, e.g. chiropod, dermatology, dentistry, etc. Person disguised as cat doctor to distribute pamphlets with information and interact with older people and children. A stand of information located outside the building to stimulate initial contact and greetings.

Hospital timetable, noises issues and hotel amenities availability, welcome snack, exterior view and personalized attention at cafeteria were immediately discarded with Buy a Product and Service game. Later with Speed Boat and 20/20 games hotel issues such as food alternatives, amenities, water fountain, food variety and hospital issues decoration and maintenance, heating, water availability and prices were disregarded as well.

The innovation program methods and processes deployed to both businesses proposed the following measures:

At the hotel cafeteria timetables, options of different kinds of products, water and coffee machine, amenities were not considered top priorities. Although heating, intercom and food breakfast assortment range were main concerns, the ideas got more votes were technological solutions providing hardware tablet, and/or software hotel mobile application, or WhatsApp communication with reception/concierge. The food assortment could be overcome with nearby local restaurant for nonstop light food delivery with asking orders by the same app which could manage cafeteria hours as well. Some other restaurants suggestions and helpful information

such as taxis might be included in the app but needed to be tested.

At the hospital facilities decoration and maintenance, water fountain and employee greetings were not considered top priorities. Although second floor accessibility, information updated and accurate in situ and on the internet and real concern on clients request were main concerns. The proposals at Design Thinking sessions suggested three main solutions. Build a glass elevator in the middle of the main floor; hire a community manager that improves communication either in social media or in situ screens information, an automatized client evaluation system of customer satisfaction (after each service usage) all incrementally improved customer experience.

DISCUSSION

Cognitive bias is a major concern for customer discovery in NPD/NSD, from the initial phases of desk search of Coolhunting, Netnography and participant observation, in-depth interviews methodologies. The perception of input by the researcher depends on his / her knowledge processing skills, cultural limitations and emotional / behavioral understanding. These difficulties affect the understanding of the meaning of a social phenomenon and, subsequently, the process of ideation.

Collaborative efforts, innovation culture, teamwork and organizational structure, multidisciplinary integrative research and innovation manager soft skills such divergent thinking, nonlinear vision can alleviate cognitive bias obstacle. In the innovation program developed with users and mystery guests from Perú and Chile, balanced processes of group ideation, validation and experimentation contributed to avoid proposing solutions based on subjective social reality.

Innovation doesn't have to be an expensive process with uncertain results whatever business size and resources. With experimentation-based decisions the most relevant aspect is risk reduction by more accurately addressing the needs / demands of the end users.

The capabilities management used in the program allowed understanding the context of the problem (pain) and consumer gain reflected in the exercise of the value proposition. It was tested and confirmed that initial selection of the right group segment is crucial for value proposition and incremental service innovation success or failure. Chilean customers segment regardless of age it was vital in both cases of hotel and hospital.

However, it was the dynamic group sessions, including Gamification and Design Thinking, that were conclusive for prototyping proposals and service innovation focused on client. Either technological (mobile applica-

tion, WhatsApp account, tablets availability), partnerships value with nearby restaurants, reservations and personalized options at hotel cafeteria or easier and nicer upper floor access, accurate and update hospital information and a transparent evaluation system that brings confidence on Chilean patients.

The classical market research methodologies (ethnography, in-depth interviews) fulfill the role for pains definition, although they are not decisive because observation is limited by the heterogeneity of the service delivery, users' experience, researcher bias and the relevance of face to face meetings is limited by interviewer skills.

The tacit and explicit knowledge management and Service Design tools based on customer discovery, customer validation and prototyping proposals helped to create loops of feedback to support the businesses continuously improve its operations and strategy.

Since the value in services is directly related to providing the experience of interaction and simultaneity between production and delivery, further research might explore the relevance to create feedback mechanisms of user journey mapping and points of contact. Also it is needed further researched partnership networks creation, sustainability and the competitiveness of small businesses.

Acknowledgements:

Comercial Engineering students Anthony (2019), Katia (2020), Dayana (2021), Business Administration student Lucy (2017) from Universidad Nacional Jorge Basadre Grohman (UNJBG), Peru. Luis Filipe, Mackarena, Matías, Yasna, Michelle, Yaira Public Account and Auditor, Comercial Engineering and Information and Control Engineering students from Universidad Arturo Prat, Chile.

REFERENCES

- Acs, Z. J., & Audretsch, D.B. (1987). Innovation, market structure and firm size. *Review of Economics and Statistics* 69(4).
- Albright K.S. (2004). Environmental scanning: Radar for success. *Information Management Journal*, 38(3), 38–45.
- Anderson, K. (2009). Ethnographic research: A key to strategy. *Harvard Business Review*. From the March 2009 issue. Retrieved from <https://hbr.org/2009/03/ethnographic-research-a-key-to-strategy>.
- Bartl, M., & Tusche, N. (2016). *Netnography: The Mint journey*, In R.Egger, I.Gula, D. Walcher (Eds.), *Open Tourism. Open innovation, crowdsourcing and co-creation challenging the tourism industry*. New York, Dordrecht, London: Springer Heidelberg.
- Becker, B. (2006). Rethinking the Stage-Gate process.

- A reply to the critics. *Management Roundtable* July 12.
- Bell W. (2009). *Foundations of futures studies*. London, UK: Transactions Publishers.
- Bessant, J. (2015, May 11). Ethnography. Innovation portal: innovation and entrepreneurship blog. Retrieved from <http://www.innovation-portal.info/themes/user-led-innovation-2/>.
- Bishop P.C., & Hines A. (2012). *Teaching about the future*. New York: Palgrave Macmillan.
- Bitner, M. J., & Ostrom, A. L., & Morgan, F. N. (2008). Service Blueprinting: A practical technique for service innovation. *California Management Review* 50(3), 66-94.
- Blank, S. (2003). *The Four Steps to the Epiphany*. Kindle book.
- Clatworthy, S. (2011). Service Innovation Through Touch-points: Development of an Innovation Toolkit for the First Stages of New Service Development. *International Journal of Design* 5(2).
- Cooper, R.G. (1988). *Winning at new products. Creating value through innovation*. New York: Hachette Book Group.
- Cooper, R.G. (2014). What's next? After Stage-Gate. Progressive companies are developing a new generation of idea-to launch processes. *Research Technology Management*, January-February, 20-31.
- Den Hertog, P. (2000). Knowledge-intensive business services as co-producers of innovation. *International Journal of Innovation Management* 4(4), 491-528.
- Denzin, N., & Lincoln, Y. (2000). *Handbook of Qualitative Research*. London: Sage Publications.
- Dyer, J., Gregersen, H., & Christensen, C. (2011). *The Innovators DNA*. Boston, Massachusetts: Harvard Business Review Press.
- Ernst, M., Brem, A., & Voigt, K-I. (2013). Innovation management, lead users and social media: Introduction of a conceptual framework for integrating social media tools in lead user management, In M.R. Olivas-Luján, T. Bondarouk (Eds.), *Social media in strategic management*, Advanced Series in Management (Vol. 11, pp. 169-195). Emerald Group Publishing.
- Evans, M., & Sommerville, S. (2007). A design for life: Futures thinking in the design curriculum. *Futures Research*, 23(3), Fall.
- Füller, J., Mühlbacher, H., Matzler, K., & Jawecki G. (2010). Consumer Empowerment Through Internet-Based Co-creation. *Journal of Management Information Systems*, 26(3), 71-102, Winter 2009-10.
- Gladwell, M. (2002). *The tipping point. How little things can make a big difference*. Boston: Little, Brown & Company.
- Gubrium J.F., & Holstein, J. A. (1997). *The new language of qualitative method*. Oxford University Press.
- Lenfle, S., & Loch, C. (2010). Lost roots: How project management came to emphasize control over flexibility and novelty. *California Management Review*, 53(1), 32-55.
- Lindstrom, M. (2016). *Small data: The tiny clues that uncover huge trends*. Retrieved July 25, 2019, from <https://www.martinlindstrom.com/our-books/small-data/>
- Maechler, N., Neher, K., & Park R. (2016). *From touchpoints to journeys: Seeing the world as customers do*. Retrieved July 25, 2019, from McKinsey&Company <https://www.mckinsey.com/business-functions/marketing-and-sales/our-insights/from-touchpoints-to-journeys-seeing-the-world-as-customers-do>
- Mariampolski, N. (1999). El poder de la etnografía. *Journal of the Market Research Society*, 41(1), 75-86.
- Meroni, A., & Sangiorgi, D. (2011). Exploring new service collaborative models, In Meroni, A., Sangiorgi, D (Eds.) *Design for services*, (pp. 119-124). Burlington: Gower.
- Mina, A., Bascavusoglu-Moreau, E., & Hughes, A. (2014). Open service innovation and the firm's search for external knowledge. *Research Policy*, 43(5), 853-866
- Moritz, S. (2005). *Service design—practical access to an evolving field*. Köln, Germany: Köln International School of Design.
- Neuhofer, B., Buhalis, D., & Ladkin, A. (2014). A typology of technology-enhanced tourism experiences. *International Journal of Tourism Research*, 16(4), 340-350.
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., Bernarda, G., & Smith, A. (2014). *Value proposition design: How to create products and services customers want*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Polaine, A., Lovlie, L., & Reason, B. (2013). *Service design—from insight to implementation*. Brooklyn, NY: Rosenfeld Media.
- Rayna, T., Striukova, L., & Darlington, J. (2015). Co-creation and user innovation: The role of online 3D printing platforms. *Journal of Engineering and Technology Management*, 37, 90-102, July-September 2015.
- Silverstain S., & DeCarlo, N. (2009). *The innovator's toolkit. 50 + techniques for predictable and sustainable organic growth*. New Jersey: Wiley.
- Spradley, J. (1980). *Participant Observation*. New York, NY: Holt, Rinehart, Winston.
- Stickdorn, M., & Schneider, J. (Eds.). (2010). *This is service design thinking. Basics tools-cases*. Amsterdam: BIS Publishers.
- TrendWatching 2013. Retrieved September 8, 2019, from <https://trendwatching.com>
- Von Hippel, E. (2001). Perspective: User toolkits for innovation. *Journal of Product Innovation Management*, 18(4), 247-257.
- Vossen, C., Blackmon, K., L., Cagliano, R., Hanson, P., & Wilson, F. (1998). *Made in Europe: Small compa-*



- nies. *London Business School Review* 9(4), 1-19.
- Weidenfeld, A., Butler, R., & Williams, A.M. (2016). *Visitor attractions and events*. New York, NY: Routledge.
- Zeithaml V.A., Parasuraman A. P., & Berry L.L. (1985). Problems and Strategies in Service Marketing. *Journal of Marketing*, 49(2), 33-46.

Correo para correspondencia:

jose.carvalho@icloud.com

RELACIÓN ENTRE EL CLIMA LABORAL Y LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE EXTERNO DE DARUCHI SOLUTIONS S.A.C. COMO PARTE DE SU ESTRATEGIA DE INTERNACIONALIZACIÓN

RELATION BETWEEN WORK CLIMATE AND EXTERNAL CLIENT SATISFACTION OF DARUCHI SOLUTIONS S.A.C. AS PART OF ITS INTERNATIONALIZATION STRATEGY

Recepción: 2018-12-26 - Aceptación: 2019-09-26

Carmen Christina Guerra Huayllasco^{1; a}
 ORCID iD 0000-0001-5157-4950

Luisa Adriana Ávila Bolívar^{1; b}
 ORCID iD 0000-0002-4746-5644

¹ Universidad Ricardo Palma. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. Escuela Profesional de Administración de Negocios Globales.

^a Licenciada en Administración de Negocios Globales.

^b Magister en Administración de Empresas.

RESUMEN

Objetivo: Determinar la relación entre el clima laboral con la satisfacción del cliente externo de Daruchi Solutions S.A.C. como parte de su estrategia de internacionalización. El tipo de investigación es correlacional. **Métodos:** Deductivo-explicativo. Entre los resultados más importantes se destacan que cuatro de las nueve dimensiones del Clima Laboral tienen relación con la satisfacción del cliente de la empresa Daruchi Solutions S.A.C. Es decir, que la apreciación de los trabajadores con respecto a las dimensiones: estructura, calor, apoyo e identidad, tienen relación con la satisfacción del cliente. **Conclusiones:** El clima laboral en Daruchi Solutions S.A.C. en general no tiene relación con la satisfacción del cliente externo de Daruchi Solutions S.A.C., debido a que no todas las dimensiones del clima laboral tienen relación con la satisfacción del cliente externo de Daruchi Solutions S.A.C. Por otro lado, se halló que el clima laboral de la empresa es favorable.

Palabras clave: Clima laboral; Satisfacción del cliente; Importadora; Internacionalización.

ABSTRACT

The objective of the research was to determine the relationship among work climate and external client's satisfaction of Daruchi Solutions S.A.C. as part of its internationalization strategy. The type of research was correlational. The deductive-explanatory method was used. Among the most important results, stand out four from nine dimensions of Work Climate which have relation with client's satisfaction of Daruchi Solutions S.A.C. In other words, worker's assessment regarding the dimensions: structure, warmth, support, and identity have relation with client's satisfaction. However, it was concluded that work climate at Daruchi Solutions S.A.C. in general does not have relation with external client's satisfaction of Daruchi Solutions S.A.C; on account of not all work climate's dimensions have relation with client satisfaction of Daruchi Solutions S.A.C. On the other side, it was found that the work climate inside the company is favorable.

Key words: Work climate; Client satisfaction; Importer; Internationalization.

INTRODUCCIÓN

Novoa y Regalado (2017) explicaron que su principal objetivo fue estudiar la relación existente entre el clima laboral y la satisfacción de los clientes en la empresa Oltursa. Utilizaron un diseño descriptivo transeccional. Su muestra estuvo conformada por 340 clientes y realizaron el análisis estadístico multivariado. Entre sus conclusiones resalta el hallazgo de la existencia de una relación significativa entre el clima laboral y la satisfacción de los clientes.

En la investigación de Montoya (2016) se observó que su objetivo fue estudiar y establecer la relación entre el clima organizacional y la evaluación del desempeño. Ha utilizado el método transversal correlacional. Dentro de sus principales conclusiones se pudo observar que existe una relación directa entre el clima organizacional y el desempeño laboral o la manera en que ejecutan sus tareas, en los trabajadores de la empresa PTS Perú.

Por otro lado, el objetivo de Sierra (2015) fue únicamente investigar las condiciones del clima laboral dentro del Hospital Regional de Cobán, el cual permitió establecer cuáles fueron los aspectos influyentes en la comunicación; además se propuso una guía metodológica, la cual permitió fortalecer al clima laboral del Hospital, específicamente dentro del área administrativa del Hospital. Ha utilizado el método descriptivo. Su principal conclusión fue que el clima laboral del Hospital Regional de Cobán, específicamente del área administrativa se encuentra favorable, debido a los factores positivos encontrados. Sin embargo, la alineación a la calidad y la remuneración son un tanto deficiente.

También se halló dentro de la investigación realizada por Echegaray (2014) que su principal objetivo fue determinar cómo se relacionan el clima organizacional con la satisfacción del cliente de la CMAC TACNA. El diseño utilizado por el investigador es descriptivo – correlacional. Se tuvo como su principal conclusión que el clima organizacional influye de manera significativa en la satisfacción de la empresa mencionada anteriormente.

De la misma manera, Pelaes (2010) establece como su principal objetivo el determinar la existencia de una relación directa entre el clima organizacional y la satisfacción del cliente de la empresa Telefónica, de modo que el incremento del nivel del clima organizacional se viera reflejado en el aumento de la satisfacción de los clientes. El diseño descriptivo – correlacional fue utilizado para esta investigación. Entre sus principales conclusiones se tuvo que, efectivamente, existe una relación entre el clima organizacional y la satisfacción de los clientes de la empresa.

La investigación de Cortés (2009) trazó como objetivo principal diagnosticar las dimensiones del clima laboral u organizacional en el Hospital Dr. Luis F. Nachón,

además permitir a la organización estar al tanto del grado de motivación de los empleados del hospital, desde la perspectiva de los mismos. La investigadora ha utilizado el método descriptivo transversal y observacional. Dentro de sus principales conclusiones se pudo observar que el clima organizacional general en el hospital mencionado líneas arriba no es del todo satisfactorio, también se concluyó que existe preocupación por parte de los directivos para que el personal logre la comprensión idónea del trabajo; que la repartición del trabajo es organizada y que existe disposición de efectuar los objetivos establecidos del departamento.

Finalmente, Echezurúa y Rivas (2001) plantearon el objetivo de determinar el clima organizacional de los organismos públicos y de la empresa privada en Carcas – Venezuela en el año 2001, el cual permitió comparar los resultados obtenidos en la medición del clima organizacional de los organismos públicos con los de las empresas privadas. Las investigadoras utilizaron el método descriptivo-explicativo. Su conclusión principal expresó que existen diferencias notables en las apreciaciones de las dimensiones. La mayor brecha se encontró en las dimensiones Conflicto, Recompensa, Estándares de Desempeño, Estructura y Responsabilidad.

Diagnóstico de la situación problemática

Se han presentado deficiencias internas, que repercuten en la operatividad de la empresa en general, que se detallan a continuación:

- a) Los manuales de organización y funciones se encuentran desactualizados;
- b) Inexistencia de comunicación de estrategias en forma clara;
- c) Carencia de trabajo en equipo para dar a conocer a los empleados en detalle el propósito de determinados trabajos que se les encomiendan.

Al analizar la situación, se determinaron los siguientes supuestos de las posibles causas:

- a) Un clima laboral con ciertas deficiencias que no permiten una óptima productividad.
- b) Endeble trabajo en equipo para dar a conocer a los empleados en detalle el propósito de determinados trabajos que se les encomiendan.

Por otro lado, la gerencia de Daruchi Solutions, tiene la intención de internacionalización, es decir, de expandir la empresa en mercados de la región, si bien es cierto dentro del plan estratégico no está plasmado un plan específico sobre la internacionalización, sí que es verdad que ser una empresa importadora está dentro de la visión, el cual es el paso inicial para empezar con la internacionalización.

Pregunta de investigación:

¿Cuál es la relación entre el clima laboral y la satisfacción del cliente externo de Daruchi Solutions S.A.C. como parte de su estrategia de internacionalización?

Hipótesis:

El clima laboral en Daruchi Solutions S.A.C. tiene relación con la satisfacción del cliente externo de Daruchi Solutions S.A.C.

Objetivo:

Determinar la relación entre el clima laboral y la satisfacción del cliente externo de Daruchi Solutions S.A.C. como parte de su estrategia de internacionalización.

Debido a que la empresa cuenta con la intención de internacionalización, empezando por ser una empresa importadora de marcas transnacionales de tecnología informática tales como Dell, HP, Intel, Lenovo, Microsoft, Cisco, APC, Adobe, McAfee, entre otras; la importancia de la presente investigación radicó en que, al medir el clima laboral y la satisfacción del cliente externo se obtuvo información sobre si existe una relación entre el clima laboral y la satisfacción del cliente externo.

MATERIAL Y MÉTODOS

Población y muestra

La población de la variable independiente (Clima Laboral) está comprendida por la totalidad de los trabajadores (10) del área más crítica de Daruchi Solutions S.A.C. Así mismo, la población de la variable dependiente (Satisfacción del Cliente externo) está comprendida por sus clientes más destacados (10) del área de soporte de tecnologías de Daruchi Solutions S.A.C.

La muestra para la variable Clima Laboral es de 10 trabajadores, es decir la totalidad de la población, por lo tanto, es una muestra censal ya que es la cantidad que representa a la población en su totalidad. Lo mismo sucede para la variable Satisfacción del Cliente Externo, la muestra es de 10 clientes, los cuales representan la totalidad de la población, por tanto, es una muestra censal.

Recolección y procesamiento de datos

Recolección de datos:

El instrumento de recogida de datos fue el cuestionario.

Para medir el clima laboral, el cuestionario de Litwin y Stringer, quienes validaron dicho instrumento, fue aplicado en su forma original a los 10 trabajadores. Constaba de 50 preguntas divididas en 9 dimensiones con una escala de Likert del 1 al 4.

Para medir la satisfacción del cliente, el cuestionario que se aplicó a los 10 clientes fue el modelo SERVQUAL, el cual fue elaborado y validado por Zeithaml, Parasuraman y Berry (como se citó en Matsumoto, 2014), conformado por 22 preguntas divididas en 5 dimensiones con una escala de Likert del 1 al 7. De acuerdo con Parasuraman, Zeithaml y Berry (1988):

“SERVQUAL is a concise multiple-item scale..., it provides a basic skeleton through its expectations/perceptions format encompassing statements for each of the five service-quality dimensions...When necessary can be adapted or supplemented to fit ... the specific research needs of a particular organization”. [SERVQUAL es una escala concisa de elementos múltiples..., provee un esqueleto básico a través de su formato de expectativas/percepciones incluyendo afirmaciones para cada una de las cinco dimensiones de calidad de servicio...Cuando sea necesario puede ser adaptada o complementada para calzar a las necesidades específicas de investigación de una organización en particular]. (p.30-31)

Tomando en cuenta lo mencionado por los autores líneas arriba, se precedió a utilizar únicamente el cuestionario en sí, de manera que no se realizó el análisis profundo que propone la metodología de SERVQUAL debido a que la presente investigación ha sido enfocada principalmente al análisis del clima laboral de la empresa.

Procesamiento de datos:

Una vez culminadas las encuestas con escalas de Likert, se aplicaron criterios estadísticos para la tabulación de cuadros, utilizando el software SPSS versión 24. Para la presente investigación se utilizó las siguientes técnicas de procesamiento: tabulación y elaboración de tablas de distribución de frecuencia. Además, se realizaron los análisis utilizando la prueba Chi-cuadrado, para la luego realizar la interpretación.

RESULTADOS

Los resultados que se muestran a continuación están estructurados de la siguiente manera:

- a. Resumen del cuestionario para medir el clima laboral: La tabla e interpretación mostradas en esta sección permiten conocer el estado del clima laboral dentro de la empresa, que en este caso el clima laboral es favorable.
- b. Resumen del cuestionario para medir la satisfacción del cliente: La tabla e interpretación mostradas en esta sección permiten conocer el estado de la satisfacción del cliente, en este caso hay un alto porcentaje de satisfacción por parte del cliente.
- c. Resultados de la prueba de hipótesis: En esta sección se encuentra el resultado final, el cual surge

al cruzar la información de las tablas mencionadas líneas arriba. En este caso, se rechaza la hipótesis, por lo tanto, no hay relación entre el clima laboral y la satisfacción del cliente.

Resumen del cuestionario para medir clima laboral

A continuación, en la Tabla 1 se muestra el resumen de las respuestas del cuestionario, de las 9 dimensiones del Clima Laboral, aplicado a los trabajadores para medir el estado del clima laboral dentro de la empresa. De acuerdo con los resultados que muestra dicha tabla, el clima laboral dentro de la empresa Daruchi Solutions S.A.C. en términos generales es favorable, debido a que el 91% de los trabajadores se encuentran entre parcialmente y altamente de acuerdo con todas las dimensiones pertenecientes al clima laboral, estas son: estructura, responsabilidad, recompensa, riesgo, calor, apoyo, estándares de desempeño e identidad. Sin embargo, aún hay dimensiones que deben ser reforzadas o mejoradas, para así tener a la mayoría de los trabajadores altamente de acuerdo con el clima laboral de la empresa; ya que actualmente solo el 42% se encuentra altamente de acuerdo con esta.

Tabla 1

Conjunto de condiciones sociales y psicológicas que caracterizan a la empresa, y que repercuten de manera directa en el desempeño de los empleados.

Respuesta	Frecuencias de respuestas	Porcentajes %
Altamente en desacuerdo	1	1,0
Parcialmente en desacuerdo	7	8,0
Parcialmente de acuerdo	44	49,0
Altamente de acuerdo	38	42,0
Total	90	100,0

ra directa en el desempeño de los empleados.

Fuente: Datos de la propia investigación.

Resumen del cuestionario para medir la satisfacción del cliente

De la misma manera, en la Tabla 2 se muestra el resumen de las respuestas del cuestionario para medir la satisfacción de los clientes de Daruchi Solutions S.A.C. Dicha tabla muestra que el 70% de los clientes de la empresa se encuentran altamente de acuerdo con los servicios recibidos. Esto significa que la empresa está cumpliendo con las expectativas de la mayoría de sus clientes.

Prueba de Hipotesis

Hipótesis planteada: El clima laboral en Daruchi Solu-

Tabla 2
Diferencia de medias: grupo A y grupo B

Respuesta	Frecuencias de respuestas	Porcentajes %
Altamente en desacuerdo	0	0,0
Parcialmente de acuerdo	5	10,0
Parcialmente de desacuerdo	10	20,0
Altamente en desacuerdo	35	70,0
Total	50	100,0

Fuente: Datos de la propia investigación

tions S.A.C. tiene relación con la satisfacción del cliente externo de Daruchi Solutions S.A.C.

Para realizar la prueba de hipótesis se ha cruzado la información de las tablas anteriores mediante la prueba estadística Chi-cuadrado. Es decir que a través del programa SPSS, los resultados del resumen de las dimensiones del clima laboral se cruzaron, mediante la prueba estadística mencionada, con los resultados del resumen de las dimensiones de la satisfacción del cliente, las cuales se muestran en la tabla 1 y tabla 2 respectivamente.

A continuación, en la tabla 3 y tabla 4 muestran el resultado del mencionado cruce. De acuerdo con la tabla 4, el valor de chi-cuadrado es de 12,452 con 3 grados de libertad y un valor de significancia de 0,006; como este valor es inferior a 0,05 existen razones suficientes para afirmar que los resultados en estos dos grupos de estudio no son similares, es decir, las diferencias que se observan en los porcentajes de ambos grupos son significativas, lo cual se puede observar en la tabla 3. En consecuencia, el clima laboral en Daruchi Solutions S.A.C. no tiene relación con la satisfacción del cliente externo de Daruchi Solutions S.A.C.

Es necesario enfatizar que la hipótesis de la presente investigación no se cumple, debido a que el tamaño de la muestra fue uno de los factores determinantes para dicho resultado. Es decir, el tamaño de la muestra fue limitante, ya que al ser Daruchi Solutions S.A.C. una MYPE, solo se pudo utilizar su población como el tamaño de la muestra, en este caso en particular, por lo tanto, cabe resaltar que la muestra no fue aleatoria, sino fue seleccionada exclusivamente a conveniencia de la presente investigación. Este tipo de muestra es la no probabilística, tal como mencionan Hernández, Fernández y Baptista (2014), estas son utilizadas para “determinados diseños de estudio que requieren no tanto una “representatividad” de elementos de una población, sino una cuidadosa y controlada elección de casos con ciertas características especificadas previamente en el planteamiento del problema.”

Tabla 3

*Variable: Clima Laboral * Variable: Satisfacción del Cliente*

		Respuestas				Total
		Altamente en desacuerdo	Parcialmente en desacuerdo	Parcialmente de acuerdo	Altamente de acuerdo	
Clima laboral	Recuento	1	7	44	38	90
		1,1%	7,8%	48,9%	42,2%	100,0 %
Satisfacción del cliente	Recuento	0	5	10	35	50
		0,0%	10,0%	20,0%	70,0%	100,0
Total	Recuento	1	12	54	73	140
		0,7%	8,6%	38,6%	52,1%	100,0 %

Fuente: Datos de la propia investigación.

	Valor	Df	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	12,452a	3	0,006
Razón de verosimilitud	13,365	3	0,004
Asociación lineal por lineal	5,375	1	,020
N de casos válidos	140		

Fuente: Datos de la propia investigación.

Tabla 4

Pruebas de chi-cuadrado

La Tabla 5 muestra el resumen de los resultados al realizar las pruebas de chi-cuadrado para hallar la relación entre las dimensiones del clima laboral con la variable satisfacción del cliente. Se observan valores arrojados por el programa SPSS, los cuales permitieron determinar la existencia o falta de una relación entre las dimensiones del clima laboral y la variable satisfacción del cliente. Para determinar dicha relación se comparó la significación asintótica (bilateral) con el valor p. Para aquellas dimensiones cuyo valor de significación asintótica fue inferior al valor p (0,05), se pudo afirmar que los resultados en los dos grupos de estudio no son similares, por lo tanto, no hay relación; tal es el caso de las dimensiones: responsabili-

Tabla 5

Pruebas de chi-cuadrado dimensiones del Clima laboral con variable Satisfacción del cliente

Dimensión de la variable clima laboral	Valor	df	Chi Cuadrado de Pearson		Interpretación
			Significación asintótica (bilateral)	Valor p (0,05) Vs. Signif. asintótica	
Estructura	4,154a	2	0,125	0,125 > 0,05	Sí hay relación
Responsabilidad	7,105a	2	,029	0,029 < 0,05	No hay relación
Recompensa	9,990a	3	,019	0,019 < 0,05	No hay relación
Riesgo	7,105a	2	,029	0,029 < 0,05	No hay relación
Calor	1,385a	2	,500	0,500 > 0,05	Sí hay relación
Apoyo	2,551a	2	,279	0,279 > 0,05	Sí hay relación
Estándares de desempeño	10,731a	2	,005		No hay relación
Conflicto	10,458a	2	,005	0,005 < 0,05	No hay relación
Identidad	2,551a	2	,279	0,279 > 0,05	Sí hay relación

dad, recompensa, riesgo, estándares de desempeño y conflicto. Por el contrario, para aquellas dimensiones cuyo valor de la significación asintótica (bilateral) fue superior al valor p (0,05), se pudo para afirmar que los resultados en los dos grupos de estudio son similares, por lo tanto, hay relación; tal es el caso de las dimensiones: estructura, calor, apoyo e identidad.

DISCUSIÓN

De acuerdo al objetivo de determinar la relación entre el clima laboral con la satisfacción del cliente externo de Daruchi Solutions S.A.C. como parte de su estrategia de internacionalización, se observó en la prueba de hipótesis que el valor chi-cuadrado es de 12,452 con 3 grados de libertad y un valor de significancia de 0,006, como los valores de significancia son inferiores a 0,05 podemos afirmar que existen razones suficientes para aseverar que los resultados en estos dos grupos de estudio no son similares, es decir, que las diferencias que se observan en los porcentajes de ambos grupos son significativas, por lo tanto, el clima laboral en Daruchi Solutions S.A.C. no tiene relación con la satisfacción del cliente externo de Daruchi Solutions S.A.C. En otras palabras, no se cumple la hipótesis de la presente investigación. De manera contraria, en la investigación de Novoa y Regalado (2017) se halla un resultado diferente posiblemente debido a la diferencia en el tamaño de las muestras. En este sentido, se concluye que dentro de la empresa Oltursa, existe una relación entre el clima laboral y la satisfacción del cliente, es decir, a mayor percepción positiva del clima laboral, mayor será la satisfacción del cliente, y viceversa. Además, el 81,9% de sus trabajadores tiene una percepción entre favorable y muy favorable, en donde destaca el compromiso de los trabajadores para cumplir con las metas establecidas, lo que permitirá brindar un mejor servicio al cliente.

Asimismo, según los resultados del trabajo de investigación de Echezuría y Rivas (2001), se encontró que la dimensión estructura dentro de los organismos públicos, en este caso alcaldías, está relativamente bien definida, puesto que se obtuvo un 69% de favorabilidad; es decir, tres alcaldías de cinco realmente se preocupan de que sus trabajadores tengan claro cuáles son sus funciones, así como cuáles son las normas, políticas y procedimientos de dicho organismo. Sucede todo lo contrario con respecto a las empresas privadas, con una favorabilidad del 98%, revela que estas en estas organizaciones predominan el cumplimiento de las normas y el seguimiento de los canales regulares en la realización de las actividades, además de que los trabajadores conocen a la perfección la estructura organizativa y las políticas de la empresa. Por lo tanto, se infiere que en el sector público tienden a enfatizar en los trámites, teniendo exceso de reglas, y que muchas veces este es un factor que no permite que las tareas sean realizadas eficientemente. Mientras que en el sector privado sí se tiene claro los canales. De manera que para nuestra investigación, la

percepción de la estructura dentro de la empresa tiene una relación directa con la satisfacción del cliente, de la misma manera que para las empresas privadas, según los resultados de la investigación de Echezuría y Rivas (2001), se puede inferir que la estructura tiene una influencia en la satisfacción del cliente, ya que al tener claras cuáles son las normas funciones y políticas de la empresa, los trabajadores son capaces de realizar sus tareas de manera eficiente, en consecuencia, los clientes reciben un mejor servicio, logrando así su satisfacción.

Por otro lado, en la presente investigación se infiere que, al no existir una similitud entre los resultados de la apreciación de la recompensa y la satisfacción del cliente, estos no tienen una relación directa. Mientras que en la investigación de Sierra (2015) se muestra que 12 colaboradores de 29 “consideran que su trabajo no está bien remunerado y que no se encuentra en consonancia con los sueldos de su entorno social, ni con la labor que realizan” (p.55). Por lo que la autora recomienda al Hospital Regional de Cobán, A.V. debe proponer una valuación de puestos, para que la remuneración sea acorde a las funciones y puestos que ocupan los colaboradores. Los resultados señalados anteriormente pertenecen al factor remuneración, el cual se puede considerar como equivalente a la dimensión recompensa. Por lo tanto, se puede inferir, que al tratarse de una entidad que ofrece servicios de salud, la percepción de cómo el trabajo de los colaboradores es recompensado influye en cómo estos realizan su trabajo, el cual afecta directamente al cliente o paciente en este caso.

Para Pelaes (2010) existe una relación directa entre el clima organizacional y la satisfacción del cliente en la empresa Telefónica del Perú. Esta conclusión se da después de observar que se encontró una correlación de 0.37 entre la dimensión de claridad y coherencia de la dirección y la satisfacción del cliente. Un resultado diferente se encontró en la presente investigación, por lo tanto, la claridad que tienen los trabajadores sobre las normas de trabajo estipuladas por la dirección no tiene relación con lograr la satisfacción del cliente.

Conclusiones: No hay relación entre la variable clima laboral y la variable satisfacción del cliente; al margen de ello se puede concluir que el clima laboral de Daruchi Solutions es favorable ya que el porcentaje de los trabajadores que están entre parcialmente y altamente de acuerdo con el clima laboral es del 91% (tabla 2), eso significa que la empresa cumple con una de las dimensiones necesarias para la internacionalización. Es necesario que la empresa mantenga ese nivel y realice mejoras en aquellas dimensiones deficientes, mencionadas anteriormente. Además de considerar el clima laboral, es importante también tener en cuenta otras dimensiones determinantes para la internacionalización, tales como la administrativa, la financiera, la económica, etc. Una vez que la empresa las analice

y corrobore su nivel idóneo, estará en el momento adecuado para seguir adelante con los procesos para ser una importadora, como parte de su intención de internacionalización.

Correo electrónico para correspondencia:

christinagh95@gmail.com

REFERENCIAS

- Cortés, N. (2009). *Diagnóstico del clima organizacional. Hospital "Dr. Luis F. Nachón". Xalapa, Ver., 2009* (Tesis para optar el grado de magíster en Salud Pública). Universidad Veracruzana, Veracruz, México.
- Echegaray, V. (2014). *Relación entre el clima organizacional y la satisfacción del cliente de la CMAC Tacna en el año 2013* (Tesis para optar el grado de maestro en ciencias con mención en Gestión Empresarial). Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann - Tacna, Perú.
- Echezuría, A., & Rivas, A. (2001). *Estudio de clima organizacional en la unidad de recursos humanos en una muestra de organismos públicos y empresas privadas* (Tesis para optar al título de licenciado en Relaciones Industriales). Universidad Católica Andrés Bello, Caracas, Venezuela.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). Selección de la muestra. En *Metodología de la Investigación* (6ª ed.). México D.F.: McGraw-Hill.
- Matsumoto, R. (2014). Desarrollo del Modelo Servqual para la medición de la calidad de servicio en la empresa de publicidad Ayuda Experto. *Perspectivas*, 17 (33), 181- 209.
- Montoya, D. (2016). *Relación entre el clima organizacional y la evaluación del desempeño personal en una empresa de servicios turísticos: casos PTS Perú 2015* (Tesis para optar el grado de magíster en Relaciones Laborales). Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Perú.
- Novoa, M., & Regalado, T. (2017). *Análisis de la relación entre clima laboral y satisfacción del cliente en la empresa Oltursa - Piura y Chacacayo* (Tesis para optar el título de licenciado en Administración de Empresas). Universidad de Piura, Perú.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1988). Servqual: A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. *Journal of retailing*, 64(1), 12-40.
- Pelaes, O. (2010). *Relación entre el clima organizacional y la satisfacción del cliente en una empresa de servicios telefónicos* (Tesis para optar el grado de doctor en Ciencias Administrativas). Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Perú.
- Sierra, M. (2015). *El clima laboral en los/as colaboradores/as del área administrativa del hospital regional de Cobán, A.V* (Tesis para optar el título de licenciado en Psicología Industrial / Organizacional). Universidad Rafael Landívar, Alta Verapaz, Guatemala.

LA CONTINUIDAD DEL MODELO EXTRACTIVISTA DE DESARROLLO EN EL PERÚ: UNA APROXIMACIÓN DE SUS FUNDAMENTOS ECONÓMICOS

THE CONTINUITY OF THE EXTRACTIVIST DEVELOPMENT MODEL IN PERU: AN APPROXIMATION OF ITS ECONOMIC FUNDAMENTALS

Recepción: 2019-09-17 - Aceptación: 2019-10-01

Jan Lust^{1, a}

 ORCID iD 0000-0002-8093-1010

Oswaldo Denegri^{2, b}

¹ Universidad Ricardo Palma. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. Escuela Profesional de Administración de Negocios Globales.

² Investigador independiente.

^a Doctor en Estudios de Desarrollo.

^b Licenciado en Economía.

RESUMEN

La economía peruana depende para su crecimiento de la exportación de sus recursos minerales. Los gobiernos peruanos dependen en gran medida de la contribución fiscal del sector minero para financiar sus gastos sociales. El núcleo del actual modelo de desarrollo económico es la exportación de los commodities del país y el (relativamente) libre funcionamiento libre de los mercados. Objetivo. Analizar por qué se siguen implementando políticas que aumentan la dependencia del Perú de sus sectores extractivos, especialmente del sector minero. Resultados y conclusión. Argumentamos que la división internacional del trabajo es la causa principal y estructural de la continuidad del actual modelo extractivista de desarrollo. La dependencia del país del desarrollo económico en el Norte Global y la particularidad de su estructura económica y empresarial no solo son productos del rol del Perú en el mundo capitalista globalizado, sino también fortalece este rol. Las políticas gubernamentales que promueven el modelo de desarrollo peruano son el resultado de la correlación de las fuerzas económicas en favor del capital extractivo y la dependencia fiscal del Estado del sector minero.

Palabras clave: Perú; División internacional del trabajo; Extractivismo; Desarrollo; Dependencia; minería.

ABSTRACT

The Peruvian economy depends for its growth on the export of its mineral resources. Peruvian governments depend to a large extent on the fiscal contribution of the mining sector to finance their social expenditures. The core of the current extractive development model is the export of the country's commodities and the (relatively) free functioning of the markets. Objective. Analyse why policies are still implemented that increase Peru's dependency on its extractive sectors, principally the mining sector. Results and conclusions. We argue that the international division of labor is the main and structural cause of the continuity of the Peruvian extractivist development model. The country's dependence on economic development in the Global North and the particularity of its economic and business structure are not only products of Peru's role in the globalized capitalist world, but also strengthen this role. Governmental policies that promote the Peruvian development model are the result of the correlation of economic forces in favor of extractive capital and the state's fiscal dependence on the mining sector.

Key words: Peru; International division of labor; Extractivism; Development; dependency; Mining.

INTRODUCCIÓN

La economía peruana depende, fundamentalmente, para su crecimiento de la exportación de sus recursos minerales. Los gobiernos peruanos dependen en gran medida de la contribución fiscal del sector minero para financiar sus gastos sociales. La dependencia económica del país del Norte Global se deriva de su papel en la división internacional del trabajo. El Norte Global consiste en aquellos países que solían llamarse países capitalistas avanzados. Estos países forman parte de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE). Sin embargo, no todos los Estados miembros de la OCDE son países capitalistas avanzados. Aunque China no se considera un país capitalista avanzado y no pertenece a la OCDE, sobre la base de su poder económico global lo consideramos parte del Norte Global.

El núcleo del actual modelo de desarrollo económico es la exportación de los productos primarios y el (relativamente) libre funcionamiento de los mercados. Este modelo se implementó durante el régimen de Alberto Fujimori (1990-2000).

Los gobiernos de Alejandro Toledo (2001-2006) y Alan García (2006-2011) que vinieron después de Fujimori no alteraron, esencialmente, el modelo de desarrollo. El gobierno de Ollanta Humala (2011-2016) agregó, por un lado, al modelo los proyectos que debían proporcionar una infraestructura adecuada para un flujo más eficiente de los recursos minerales, y, por otro lado, la redistribución fiscal de la riqueza a las estratos y capas sociales más afectadas por este modelo.

El gobierno efímero de Pedro Pablo Kuczynski (2016-2018) tampoco introdujo cambios en el modelo de desarrollo. De hecho, no solo desactivó el Plan Nacional de Diversificación Productiva (Ministerio de la Producción, 2014a) implementado por la administración de Humala, ya que creía que esto debería ser liderado por las fuerzas del mercado, sino también tomó medidas para acelerar las inversiones mineras a través de la relajación de la legislación ambiental y la mejora de las condiciones infraestructurales para las operaciones mineras y la exportación de productos mineros. En junio de 2017, por ejemplo, el país adoptó estándares más flexibles de calidad del aire y, en octubre de 2017, un número importante de actividades de exploración minera quedaron exentas del Sistema de Evaluación de Impacto Ambiental.

A la luz de la crítica conocida sobre los modelos de desarrollo extractivo (Prebisch, 1949; Lewis, 1955; Rostow, 1961; Furtado, 1980; Gudynas, 2011), llama la atención la continuidad del modelo extractivista de desarrollo. Se implementaron, y se siguen implementando, políticas que aumentan la dependencia del Perú de sus sectores extractivos, especialmente

del sector minero. ¿Cómo se puede explicar esto?

Creemos que la división internacional del trabajo es la causa principal y estructural de la continuidad del modelo extractivista de desarrollo. La dependencia del país del desarrollo económico en el Norte Global y la particularidad de su estructura económica y empresarial no solo son productos de la función del Perú en el mundo capitalista globalizado, sino que también fortalece este rol. Las políticas gubernamentales que promueven el mencionado modelo son, entre otras, el resultado de la correlación de las fuerzas económicas a favor del capital extractivo y la dependencia fiscal del Estado peruano del sector minero. En este artículo analizamos el periodo 1980-2017.

RESULTADOS

El rol del Perú en la división internacional del trabajo y el crecimiento económico

El modelo de desarrollo peruano basado en la exportación de sus productos primarios, especialmente de sus recursos minerales, tiene sus raíces en el rol del país en la división internacional del trabajo. Desde la implementación del modelo económico de Fujimori, el país no ha abandonado la agenda de inversiones del capital minero transnacional. En el periodo 1990-1997, la inversión en la exploración y explotación minera creció en 2000% (World Bank, 2005, p. 20). En 2010, de todos los países de América Latina, el Perú recibió la mayor cantidad de inversiones en exploración minera y fue tercero en el mundo, después de Canadá y Australia (Panfichi y Coronel, 2011, p. 395). En 2014, el sector minero del país tenía un portafolio de inversión de US \$61.5 mil millones, el segundo más grande en América Latina, detrás de Chile.

La función del Perú en el mundo capitalista globalizado no es la consecuencia de la posesión de abundantes materias primas necesarias para el desarrollo capitalista en el Norte Global, sino el resultado histórico de explotación y opresión colonial. Es decir, el país entró en la arena capitalista mundial sin haber desarrollado capitalísticamente sus propios procesos productivos y fue sometido a las necesidades del capital en el Norte Global (Frank, 1971; Mandel, 1975, p. 76; Yepes del Castillo, 1972, p. 32-33; Emmanuel, 1976, p. 24). En la tabla 1 se presentan datos sobre la estructura de exportación del país en los años 1980 a 2015. Muestra la dependencia del país de los sectores extractivos, y especialmente de la exportación de sus productos mineros.

Debemos enfatizar que la dependencia del Perú de la exportación de sus recursos minerales tampoco es el producto del modelo de desarrollo económico implementado en los años noventa. Gonzales de Olarte (1986, p. 15) argumenta que las crisis a corto plazo que tuvieron lugar en el Perú en el periodo 1948-1985

Tabla 1

Estructura de exportación peruana: 1980-2015 (en porcentajes de las exportaciones totales, precios corrientes).

	1980	1990	2000	2010	2015
Productos tradicionales	77,2%	68,8%	69,1%	77,8%	68,0%
Pesca	4,9%	10,5%	13,7%	5,3%	4,2%
Agricultura	5,8%	5,3%	3,6%	2,7%	2,1%
Minería	46,9%	45,1%	46,3%	61,2%	55,0%
Hidrocarburos y derivados	19,6%	7,9%	5,5%	8,6%	6,7%
Productos no tradicionales	21,4%	30,1%	29,4%	21,5%	31,7%
Otros	1,4%	1,1%	1,5%	0,7%	0,3%
Total	100%	100%	100%	100%	100%

Fuente: <http://www.bcrp.gob.pe/estadisticas/cuadros-anuales-historicos.html>.

Tabla 2

Tasa de crecimiento anual del valor de las exportaciones de los productos tradicionales, los productos no tradicionales, los productos mineros y de las exportaciones totales; la contribución del valor de las exportaciones de los productos mineros al valor total de las exportaciones; y el desarrollo de los términos de intercambio (año base = 2007): 2000-2017

Año	Crecimiento anual del valor de la exportación de los productos tradicionales	Crecimiento anual del valor de la exportación de los productos no tradicionales	Crecimiento anual del valor de la exportación de los productos mineros	Crecimiento anual del valor de las exportaciones totales	Contribución del valor de las exportaciones de los productos mineros al valor total de las exportaciones	Términos de intercambio
2000	16,0%	9,0%	7,0%	14,2%	46,3%	57,6
2001	-1,5%	6,8%	-0,5%	1,0%	45,6%	57,1
2002	13,5%	3,3%	18,8%	9,8%	49,4%	61,0
2003	18,4%	16,1%	23,1%	17,9%	51,6%	62,0
2004	44,7%	32,8%	51,9%	40,9%	55,6%	70,6
2005	40,8%	22,9%	37,4%	35,6%	56,4%	74,9
2006	42,6%	23,4%	50,5%	37,2%	61,8%	95,9
2007	17,4%	19,6%	18,4%	17,9%	62,1%	100
2008	7,4%	19,8%	3,8%	10,4%	58,4%	89,1
2009	-10,9%	-18,1%	-8,9%	-12,60%	60,9%	86,9
2010	34,4%	24,3%	32,9%	32,3%	61,2%	105,2
2011	28,9%	32,2%	25,7%	29,5%	59,4%	112,8
2012	0,0%	10,0%	-0,2%	2,2%	57,9%	110,5
2013	-12,0%	-1,1%	-13,4%	-9,60%	55,5%	104,2
2015	-15,9%	-7,0%	-8,3%	-13,4%	55,0%	92,3
2016	11,5%	-1,2%	15,0%	7,6%	58,8%	91,6
2017	28%	8,5%	26,2%	22,3%	60,7%	96,6

Fuente: <http://www.bcrp.gob.pe/estadisticas/cuadros-anuales-historicos.html> (consultado 28/07/2017), <https://estadisticas.bcrp.gob.pe/estadisticas/series/anuales/resultados/PM05563BA/html>, <https://estadisticas.bcrp.gob.pe/estadisticas/series/anuales/resultados/PM05375BA/html>, <https://estadisticas.bcrp.gob.pe/estadisticas/series/anuales/resultados/PM05374BA/html>, <https://estadisticas.bcrp.gob.pe/estadisticas/series/anuales/resultados/PM05394BA/html> (consultado 09/05/2018).

han sido “provocadas” por la reducción de los valores de exportación del país. La recuperación económica fue, en términos generales, de la mano, entre otros, con la mejora de los precios internacionales de cobre, zinc, plata, etc. Sin embargo, el modelo de desarrollo económico introducido en la década de 1990 estableció firmemente la exportación de los recursos minerales del país como una panacea para el desarrollo.

El desarrollo basado en la extracción y la exportación de los *commodities* del país condena este desarrollo a la mano visible de los shocks económicos, las fluctuaciones y los flujos de capital especulativo. El deterioro de los términos de intercambio no solo implicará que las exportaciones deben aumentarse, sino también incrementará la dependencia del país de sus exportaciones. Las crisis en el Norte Global tienen efectos directos en el Perú en el sentido de que reduce las inversiones del capital internacional, disminuye la demanda de los productos primarios del país, y reduce el crecimiento económico. En la tabla 2

se presentan datos relativos a i) la tasa de crecimiento anual del valor de las exportaciones de los productos tradicionales; ii) la tasa de crecimiento anual del valor de las exportaciones de los productos no-tradicionales; iii) la tasa de crecimiento anual del valor de las exportaciones de los productos mineros; iv) la tasa de crecimiento anual del valor de las exportaciones de valor de las exportaciones totales; v) la contribución del valor de las exportaciones de los productos mineros al valor total de las exportaciones; y, vi) los términos de intercambio entre 2000 y 2017.

En el gráfico 1 presentamos la evolución de las tasas de crecimiento del Producto Bruto Interno (PBI) real para los años 1975 a 2018. Los altibajos del PBI demuestran la dependencia del país del desarrollo económico en el Norte Global en general y de la demanda y de los precios de sus *commodities* en particular.

La crisis económica mundial de los años setenta afectó negativamente los precios de los productos

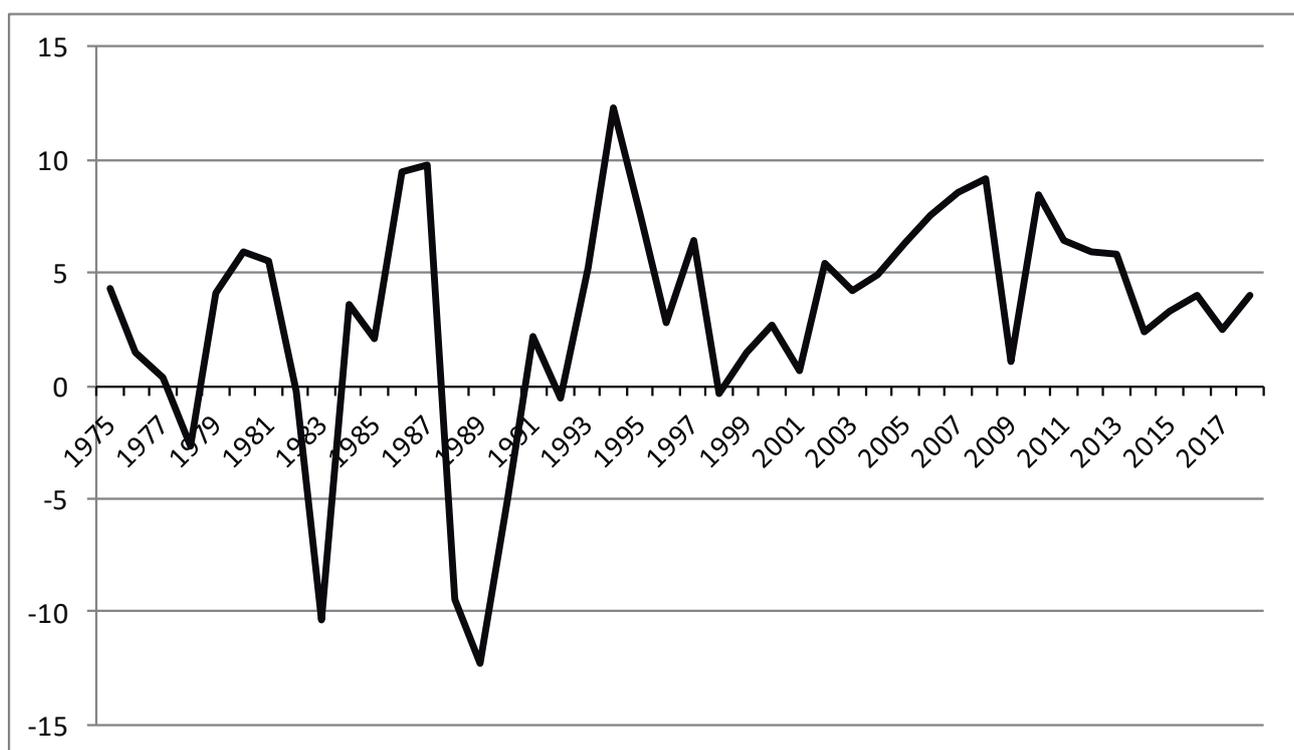


Figura 1. Tasa de crecimiento del PBI real peruano: 1975-2018

Fuente: <https://estadisticas.bcrp.gob.pe/estadisticas/series/anuales/resultados/PM04923AA/html> (09/05/2019)

primarios del país. En 1978, estos precios comenzaron a aumentar nuevamente, dando como resultado el crecimiento económico.

En 1981 y 1982 los precios de las materias primas empezaron a caer nuevamente. La reducción de estos precios junto con la crisis de la deuda internacional no solo redujo el crecimiento económico e incluso causó un crecimiento económico negativo, sino también hizo

que el país fuera menos atractivo para las inversiones extranjeras directas (IED). Deberíamos agregar que también los problemas climáticos en 1982-1983 (el fenómeno de El Niño) contribuyeron a la reducción de las tasas de crecimiento económico.

El aumento de los precios de los *commodities* en 1983 no pudo compensar las consecuencias generales de la crisis de la deuda latinoamericana. La tasa de

crecimiento real del PBI en 1983 fue -10,4%. En 1984, el capital extranjero retiró sus inversiones del país. El crecimiento económico y la crisis económica en el período 1985-1995 se debieron principalmente a factores internos.

En 1995, los precios de algunos minerales como el cobre y el estaño comenzaron a caer. Sin embargo, no tuvo un efecto negativo en la tasa de crecimiento del PBI. El crecimiento económico negativo en 1998 puede atribuirse, por una parte, a los efectos de la crisis asiática (1996-1997) y la crisis rusa (1998). La desaceleración económica en 2001 está relacionada con la crisis política provocada por los escándalos de corrupción y la abdicación de Fujimori en septiembre de 2000, la recesión en Estados Unidos provocada por la caída de los precios de las acciones de las empresas de las tecnologías de información en 2001, y el debilitamiento de crecimiento en la zona del euro.

(Parodi Trece, 2014, pp. 147-150).

Desde 2002, la economía peruana ha crecido enormemente. Según el Fondo Monetaria Internacional (IMF, 2013, p. 5), durante el período 2000-2012 la economía casi duplicó su tamaño y el PBI real creció a una tasa anual promedio de 6,3% (el crecimiento promedio más alto en 10 años en la historia del Perú). Los precios y los volúmenes de exportación de los minerales del país aumentaron. Este auge fue causado por el crecimiento económico de China y de la India, y el auge del crédito en Europa y los Estados Unidos. En 2010, China se convirtió en el principal socio exportador del Perú (Parodi Trece, 2014, pp. 221, 255-256, 271-272).

La crisis financiera internacional de 2008-2009 redujo la demanda de los productos primarios del país

Tabla 3

Composición del PBI peruano según sectores económicos: 1980-2015 (en precios de 2007)

Sectores económicos	1980	1985	1990	1995	2000	2005	2010	2015
Agropecuario	4,7%	5,4%	6,2%	6,1%	7,0%	6,2%	5,7%	5,3%
Pesca	0,2%	0,4%	0,6%	0,6%	0,8%	0,8%	0,5%	0,4%
Minería	18,0%	17,4%	13,2%	11,5%	13,2%	15,8%	13,3%	12,4%
Manufactura	17,7%	15,9%	16,2%	16,5%	15,7%	16,3%	15,5%	13,5%
Electricidad y agua	1,0%	1,0%	1,4%	1,4%	1,7%	1,7%	1,7%	1,8%
Construcción	3,6%	2,9%	3,8%	5,5%	4,6%	4,4%	6,3%	6,2%
Comercio	10,6%	9,5%	9,8%	10,4%	10,0%	9,6%	10,6%	11,2%
Servicios (Incluye derechos de importación e impuestos a los productos)	44,1%	47,4%	48,8%	47,9%	47,1%	45,2%	46,5%	49,2%

Fuente: <http://www.bcrp.gob.pe/estadisticas/cuadros-anuales-historicos.html>.

(crecimiento económico lento en el Norte Global) y afectó negativamente a los precios de los *commodities*. La recuperación del crecimiento económico después de la crisis estuvo alimentada, primordialmente, por la demanda de los recursos minerales del país: los volúmenes de exportación y los precios de los minerales volvieron a subir (Torres Cuzcano, 2013, pp. 63-64).

Desde 2011-2012, el auge de los *commodities* ha comenzado a tambalearse: los precios de los *commodities* disminuyeron y los volúmenes de exportación de los minerales del país decrecieron. Esto se expresó en el empeoramiento de los términos de intercambio del país, las negativas tasas de crecimiento del valor de exportación de los productos mineros y la desaceleración económica. El crecimiento económico lento de los países capitalistas avanzados y la India fue la principal causa por la cual las exportaciones se disminuyeron (Parodi Trece, 2014, pp. 337-338).

A partir de 2015, la contribución de la minería al PBI comenzó a crecer nuevamente. Sin embargo, datos muestran que las inversiones totales en minería están cayendo desde 2014 (Cooperación, 2017, p. 9). En los años entre 2010 y 2015 las inversiones en exploración minera como porcentaje de la inversión total en minería se redujeron considerablemente. En 2016, estas inversiones reiniciaron su crecimiento (Cooperación, 2017, pp. 9-10).

La estructura económica del Perú

La estructura económica y empresarial de un país podría considerarse, por una parte, como las expresiones internas de la función de un país en el mundo capitalista globalizado. Estas estructuras, sin embargo, no juegan un papel pasivo ya que ayudan a fortalecer el papel de una nación en la división internacional del trabajo. En la tabla 3 se presenta la composición del PBI según

sectores económicos para el periodo 1980-2015.

El rol del Perú como, esencialmente, un proveedor de *commodities*, se expresa en la reducida importancia del sector manufacturero para el PBI y el hecho de que la mayoría de los bienes transables pertenecen a los sectores extractivos de la economía. El predominio de los sectores no transables (electricidad y agua, construcción, comercio y la mayoría de los servicios) en el PBI demuestra que la producción no se centra en bienes y servicios exportables de alto valor agregado.

La relación entre la división internacional del trabajo y la estructura de la economía peruana está fortalecida por los movimientos internacionales de capital. No solo estos movimientos resultan en la particular división internacional del trabajo, sino esta división en sí ayuda a configurar, por su parte, las particularidades de estos flujos de capital. Los flujos de IED revelan que el capital internacional se ha interesado, principalmente,

por los sectores extractivos de la economía, las comunicaciones y las finanzas. Se debe mencionar, sin embargo, que la industria ocupó el quinto lugar en la lista del saldo de la IED en los años comprendidos entre 1980 y 2016. La minería, la comunicación, las finanzas y la energía ocuparon los puestos uno a cuatro. Las empresas estatales con las proyecciones de inversión más elevadas que se privatizaron en la década de 1990 fueron los sectores de minería, de hidrocarburos y de telecomunicación (Ruiz Caro, 2002, pp. 28-29).

La relación entre el papel del país en la división internacional del trabajo y los flujos internacionales de capital se refleja en la parte superior de la estructura empresarial del país. Las principales corporaciones son aquellas empresas que operan en los sectores extractivos de la economía. En la tabla 4 presentamos el ranking de las cinco corporaciones más grandes del

Tabla 4

Ranking de las empresas más grandes en Perú según ventas y sector económico: 1992-2017

1992		1996		2000		
Corporación	Sector	Corporación	Sector	Corporación	Sector	
1	Petroperú	Hidrocarburos	Petroperú	Hidrocarburos	Telefónica del Perú	Telecomunicación
2	Southern Peru Copper	Minería	Telefónica del Perú	Telecomunicación	Southern Peru Copper	Minería
3	Minpeco	Minería	Centromin	Minería	Yanacocha	Minería
4	Centromin	Minería	Perupetro	Petróleo	Perupetro	Hidrocarburos
5	Entel	Telecomunicación	Southern Peru Copper	Minería	Alicorp	Alimentos

2005		2009		2014		2017	
Corporación	Sector	Corporación	Sector	Corporación	Sector	Corporación	Sector
Petroperú	Hidrocarburos	Repsol	Hidrocarburos	Petroperú	Hidrocarburos	Petro Peru	Petróleo/Gas
La Pampilla	Hidrocarburos	Antamina	Minería	La Pampilla	Hidrocarburos	Credicorp	Servicios financieros
Southern Peru Copper	Minería	Southern Peru Copper	Minería	Credicorp	Finanzas	Falabella Perú	Comercio
Yanacocha	Minería	Petroperú	Hidrocarburos	Antamina	Minería	Essalud	Servicios de salud
Telefónica del Perú	Telecomunicación	Telefónica del Perú	Telecomunicación	Telefónica del Perú	Telecomunicación	Telefónica del Perú	Telecom

Fuente: America Economía. Latin America's Business Magazine, Special Issue, diciembre de 1992, p.77; America Economía. La Revista de Negocios de América Latina, Edición Anual, 1996-1997, p.146; America Economía. Los Negocios de América Latina, 1996-1997, 27 de julio de 2000, p.128; America Economía. Los Negocios de América Latina, 15 de Julio – 18 de agosto de 2005, no. 303-304, p.122; America Economía. Los Negocios de América Latina, julio de 2009, no. 377, p.163; América Economía. Perú, julio de 2014, no. 75, p.154; América Economía. Perú, no. 99, julio de 2016, p.140; América Economía Perú, julio de 2018, no. 122, p.136; America Economía. Los Negocios de América Latina, 2001, julio de 2014, no. 75, p.154.

Perú según ventas y sector económico en el período 1992-2017. En 1992, la mayoría de estas corporaciones eran peruanas. Desde el año 2000, el capital extranjero domina las cinco principales empresas del Perú.

En relación a la participación extranjera, se debería agregar que la minería es, históricamente, principalmente un “asunto extranjero”. La producción de los principales minerales del país que determinan la dinámica del sector minero, el cobre y el oro, están en manos de unas pocas empresas (FitzGerald, 1981, pp. 154, 157; Torres Cuzcano, 2013, pp. 38-39; Grupo Propuesta Ciudadana, 2014, p. 10). Actualmente, las compañías mineras chinas poseen el 36% de la cartera de proyectos mineros.

La economía peruana puede definirse como una economía que se divide en una economía al servicio de las grandes corporaciones privadas —especialmente las empresas transnacionales en el sector extractivo— y una economía de microempresas caracterizada por bajos niveles de productividad expresada en tasas de remuneración iguales o cercanas (inferiores o superiores) al nivel del salario mínimo nominal. La primera economía llamamos una economía avanzada y la segunda economía una economía capitalista de subsistencia (ECS).

La ECS es funcional para el desarrollo de la economía avanzada. Ciertas tareas productivas se tercerizan a la ECS para reducir costos en la economía avanzada. Además, la ECS es un proveedor clave de mano de obra y materiales (a bajo costos) para la economía avanzada. Las empresas en la ECS también funcionan como una red de seguridad para todas aquellas personas que no han podido encontrar empleo en la economía avanzada.

La supuesta dualidad de la economía peruana tiene su origen en el papel del país en la división internacional del trabajo. Como su función principal es proporcionar las materias primas para la reproducción ampliada del capitalismo en el extranjero, esto significa que un gran número de personas en la edad de trabajo son superfluas. El sector minero solo emplea una parte muy pequeña de la Población Económicamente Activa (PEA).

Aunque la supuesta dualidad de la economía está estructuralmente relacionada con la función del Perú en el mundo capitalista globalizado, el dominio actual de las microempresas en la economía es primeramente la consecuencia de las crisis económicas en los años ochenta, la reestructuración de las empresas en los años ochenta y noventa, y la implementación del neoliberalismo en la década de noventa. Las crisis redujeron las oportunidades de empleo en las grandes empresas y disminuyeron los ingresos reales. Los salarios ya no eran suficientes para la reproducción de

la fuerza laboral y obligaron a las personas a crear sus propias (micro) empresas.

Las microempresas son de importancia clave para la población, ya que son los principales proveedores de empleo. La mayoría absoluta de las empresas peruanas está dentro de la categoría de microempresas. Sin embargo, su contribución a la producción nacional total es pequeña. En 2007, por ejemplo, los datos revelan que las microempresas produjeron el 5,9% del valor total (valor agregado). Las empresas medianas y grandes produjeron el 85,3% del valor total (INEI, 2008, p. 37). En el 2013 el INEI esperaba que la participación de las microempresas en las ventas anuales totales fuera del 5,6%. Según la información del Ministerio de Producción (2017b, p. 21), en 2015 la contribución de las microempresas formales al valor agregado del sector privado fue 6,6%.

Según las estimaciones, en 1991 alrededor del 95,9% del total de establecimientos en el Perú empleaba de uno a 19 individuos. En 88,4% de todas las corporaciones, menos de cinco personas fueron empleadas. Alrededor del 75,6% de todas las empresas que empleaban de una a 19 personas eran restaurantes, hoteles y empresas de servicios comunales y personales. El 41,9% de la PEA ocupada trabajó en compañías que empleaban de una a cuatro personas. Cuando agregamos las empresas que emplean de cinco a nueve personas obtenemos un total de 61% de la PEA ocupada que trabajó en empresas de uno a nueve personas. Para las empresas que empleaban 20 y más personas, el porcentaje era 38,9% (INEI, 1993, pp. 626, 627).

En 2007, el 95,1% de todas las organizaciones productivas privadas (con fines de lucro y sin fines de lucro) eran microempresas, el 4,1% eran pequeñas empresas y el 0,9% eran medianas y grandes corporaciones. El 94,4% de todas las corporaciones eran empresas que empleaban entre una y 10 personas. Las pequeñas industrias manufactureras, el comercio, los hoteles y restaurantes emplearon el 75,8% de la PEA ocupada dentro del segmento de microempresas y el 36,1% del PEA total ocupado (INEI, 2008, pp. 29, 31).

El estancamiento económico de las empresas peruanas puede demostrarse plenamente cuando comparamos los datos de 1991 y 2007 sobre el número de empresas privadas con los datos del período 2012-2015. La estructura empresarial peruana está compuesta, principalmente, por microempresas, generalmente caracterizadas por bajos índices de productividad y la falta de inversiones en capital humano. Entre 2012 y 2015, alrededor del 95% de todas las empresas (según ventas) eran microempresas (INEI, 2014, p. 15; 2015, p. 16; 2016, p. 9). Las microempresas no son exclusivamente dominantes en el sector de servicios (incluyendo el comercio, la banca, etc.). Ellos son

dominantes en todos los sectores económicos. En la tabla 5 presentamos la cantidad de de empresas privadas peruanas según ventas en el periodo 2012-2015.

La posición hegemónica de las microempresas en la economía peruana corresponde con su mayor presencia en el comercio internacional. La mayoría de

Tabla 5

Número absoluto de empresas privadas peruanas según ventas: 2012-2015

Año	Microem- presas	Pequeñas empresas	Empresas media- nas y grandes
2012	1.557.700	61.322	9.582
2013	1.689.366	71.442	11.195
2014	1.787.857	77.503	11.380
2015	1.933.525	89.993	12.494

Fuentes: INEI (2014, p. 15; 2015, p. 16; 2016, p. 9).

las empresas exportadoras son microempresas. Sin embargo, al igual que en el caso de su contribución a las ventas anuales, la participación de estas empresas en el valor total de las exportaciones es insignificante. En la tabla 6 se encuentra datos sobre el número de empresas exportadoras y el valor de las exportaciones totales según el tamaño de la empresa en los comprendidos entre 2011 y 2016.

La importancia de las microempresas en la economía peruana explica el pequeño tamaño del mercado interno del país. El desarrollo del mercado interno está condicionado por el desarrollo de la economía mundial. En otras palabras, los ciclos internacionales de altibajos determinan la evolución del mercado interno. El aumento del PBI y, en consecuencia, el aumento del tamaño del mercado interno desde 2004, se deben, primordialmente, a la demanda de los recursos minerales del país y la IED en los sectores extractivos. Las fuerzas económicas internas son demasiadas débiles para aumentar, por su propia cuenta, el tamaño del mercado interno y para impulsar

Tabla 6

Número de empresas exportadoras y el valor de las exportaciones totales según el tamaño de la empresa: 2011-2016

	2011		2012		2013	
	Número de empresas	Valor en millones de US\$	Número de empresas	Valor en millones de US\$	Número de empresas	Valor en millones de US\$
Microempre- sas	2,838	144	2,805	173	2,763	239
Pequeñas empresas	2,599	1,075	2,806	1,246	2,800	1,294
Empresas medianas	268	270	288	418	282	296
Empresas grandes	1,864	40,664	1,893	40,180	1,932	36,655
Total	7,569	42,153	7,792	42,017	7,777	38,483

	2014		2015		2016	
	Número de empresas	Valor en millones de US\$	Número de empresas	Valor en millones de US\$	Número de empresas	Valor en millones de US\$
Microempre- sas	2,826	181	2,636	156	2,536	151
Pequeñas empresas	2,851	1,203	2,365	906	2,375	899
Empresas medianas	292	338	291	313	294	267
Empresas grandes	1,960	33,650	2,058	29,612	2,073	32,990
Total	7,929	35,371	7,350	30,986	7,278	34,307

Fuente: Ministerio de la Producción (2012, pp. 50-51; 2014, pp. 36-37; 2017, pp. 152, 155; 2017, pp. 93-94).

el crecimiento económico. Según Jiménez (2012, p. 83), en las últimas décadas el crecimiento económico se ha basado en los términos de intercambio favorables, el aumento de la demanda mundial y las inversiones extranjeras, principalmente dirigidas a la explotación de los recursos naturales.

El sector minero, la Tesorería y los gastos sociales

La importancia del sector minero para la economía peruana también puede demostrarse por su significación para la Tesorería peruana. La contribución del sector a la Tesorería consiste, principalmente, en el pago del impuesto a renta. En la tabla 7 presentamos la contribución del sector minero a los ingresos totales del impuesto a la renta en el período desde el inicio del boom de los productos primarios, es decir, en 2005, hasta 2017. Es interesante observar que desde el fin del boom de las materias primas la contribución del sector minero a los ingresos fiscales totales ha disminuido considerablemente. Se debería mencionar, además, que en años anteriores al boom de las materias primas, por ejemplo en el período 1998-2002, la contribución del sector minero a todos los impuestos internos ascendió solo al 3,6% (Mendoza y DeEchave, 2016, p. 23).

El sector minero no solo contribuye a la Tesorería peruana a través de sus pagos de impuesto a la renta, sino también pagando el Impuesto General a las Ventas (IGV) y otros impuestos tales como el impuesto temporal a los activos netos (ITV), el impuesto especial a la minería y multas. Sin embargo, como indican los datos, estas contribuciones forman una parte relativamente pequeña de los pagos totales de impuestos del sector

minero. Por ejemplo, en 2002 el 74,2% de los pagos totales de impuestos del sector minero fueron pagos de impuesto a la renta. En 2011 y 2013, estos porcentajes fueron 84,4% y 68,8%, respectivamente (Mendoza y De Echave, 2016, p. 26). Además, el IGV no se aplica a los productos mineros exportados.

Desde el 2004 el sector minero también paga tasas especiales por el uso de los recursos minerales del país. Mientras que en 2011 el 8% de los ingresos fiscales totales generados por el sector minero consistieron en éstos y otros pagos no tributarios, en 2013 estos pagos y tributos habían crecido al 15,7% (Mendoza y De Echave, 2016, p. 31).

El crecimiento económico estimulado por el desarrollo del sector minero ha sido una de las principales fuentes por la disminución de las tasas de pobreza (Parodi Trece, 2014, p. 324). Además, su contribución a la Tesorería peruana desde 2004 permitió que el Estado pudiera financiar sus programas sociales. En la figura 2 presentamos la evolución de las tasas de pobreza para los años de 2004 a 2017. En la figura 3 se muestra el desarrollo de los gastos sociales en el período 2003-2017. La correlación entre las tasas de pobreza y los gastos sociales es muy clara.

A partir de 2013, la contribución del sector minero a los ingresos del impuesto a la renta se redujo considerablemente. Aunque las tasas de pobreza continúan cayendo y los gastos sociales aumentan, podría esperarse que el gobierno no pueda financiar sus programas sociales si el sector minero no recupera su vigor. En 2014 Perú tuvo su primer déficit fiscal desde 2010. En 2015 y 2016, el déficit fue creciendo.

Tabla 7

Contribución del sector minero a los ingresos totales del impuesto a la renta: 2005-2017 (en porcentajes)

Año	Porcentaje del impuesto a la renta
2005	30,0%
2006	44,0%
2007	50,9%
2008	39,3%
2009	23,4%
2010	32,1%
2011	33,3%
2012	25,7%
2013	14,7%
2014	10,1%
2015	6,1%
2016	4,5%
2017	13,6%

Fuente: Fuente: Cooperación (2018, p. 9).

Políticas gubernamentales y el capital minero

Desde la década de 1990, los diferentes gobiernos peruanos han implementado políticas que cumplieran plenamente con el papel del país en la división internacional del trabajo. Se creía que el Perú no debería pretender volverse en contra de su ventaja comparativa en el comercio internacional, sino sacar todo el provecho de ello. La introducción de estas políticas, sin embargo, no es tanto la consecuencia automática de esta función, sino la expresión de la correlación de las fuerzas económicas en favor del capital extractivo.

Durante el gobierno de Fujimori, el sector minero se benefició mediante la implementación de leyes que le permitieron apropiarse de la tierra de las comunidades. La Ley General de Minería de 1992 hizo posible y legal la reasignación de comunidades y poblaciones para fines mineros (Domínguez, 2010, p. 24). La liberalización del mercado de tierras en 1995 proporcionó, entre otras cosas, las condiciones legales para la división de la tierra de las comunidades indígenas y campesinas en

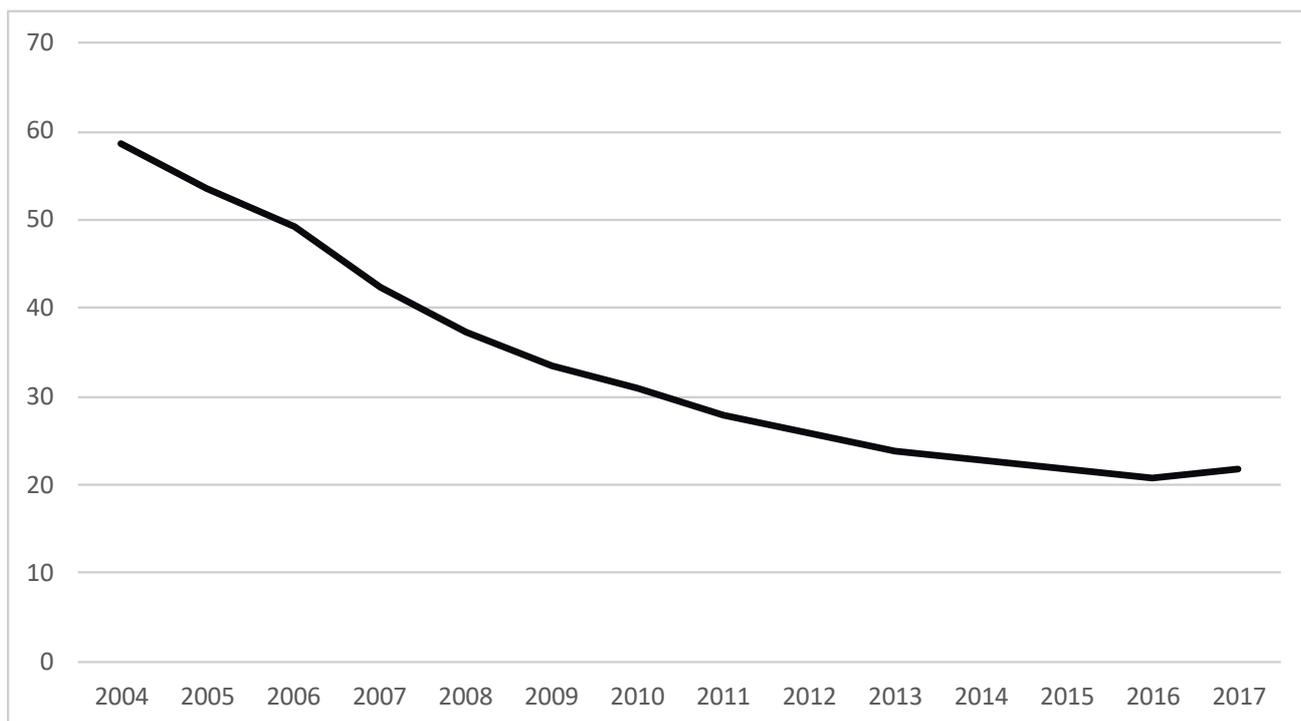


Figura 2. *Tasas de pobreza en el Perú: 2004-2017 (en porcentajes)**

*Datos de 2017 son una estimación.

Fuente: <https://www.inei.gov.pe/estadisticas/indice-tematico/sociales/>.

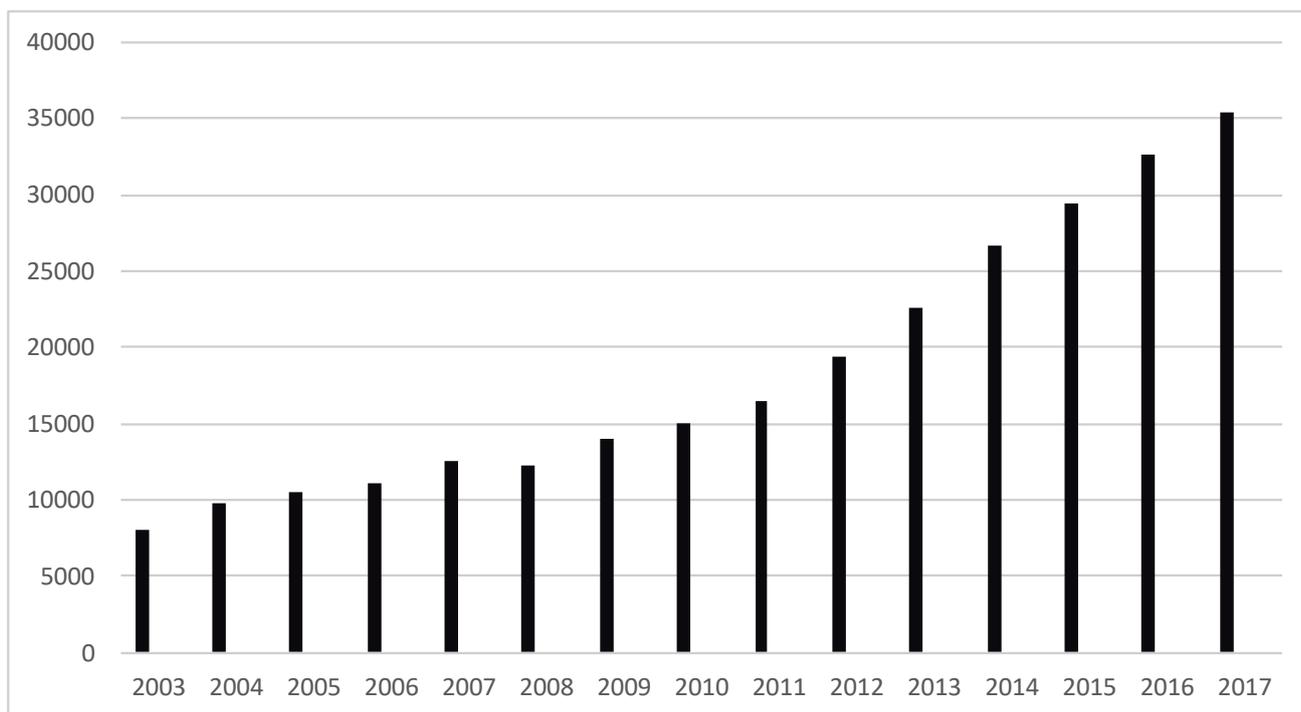


Figura 3. *Gastos sociales peruanos de los programas sociales priorizados: 2003-2017 (en millones de nuevos soles) ***

** Estos programas son educación preescolar, educación primaria, educación secundaria, promoción y atención social y comunitaria, salud colectiva y salud individual.

* Datos de 2017 son una estimación.

Fuente: <http://www.inei.gov.pe/estadisticas/indice-tematico/sociales/> (consultado 18/04/2016, 31/08/2017 y 22/12/2018).

parcelas individuales.

Las medidas económicas y anti regulatorias adoptadas por el régimen de Fujimori incluyeron pactos de estabilidad jurídica con las corporaciones y mecanismos legales especiales como la depreciación acelerada, la posibilidad de deducir la inversión en infraestructura pública de los pagos de impuestos, la exención de impuestos hasta que la inversión inicial había sido recuperado o si el ingreso generado se utilizó para realizar reinversiones con el fin de aumentar la producción con más del 10%, y la deducción de los costos de investigación y exploración minera de los pagos de impuestos (Campodónico Sánchez, 1999, pp. 17 -24). Durante los siguientes 10 a 15 años, estaba prohibido cambiar las leyes que protegían los intereses del capital. Las concesiones mineras se otorgaron por un período indefinido y el capital solo tenía que pagar US\$ 2 por año y por hectárea para mantener sus derechos de concesión (Campodónico Sánchez, 1999, p. 57 nota final 10).

El enfoque de exportación del modelo de desarrollo indujo al gobierno de Toledo, como también a los regímenes de García, Humala y Kuczynski, a firmar acuerdos de libre comercio con la mayor cantidad de países y/o bloques económicos y comerciales posibles. El sector minero fue estimulado en el sentido de que el régimen promulgó un Decreto Supremo para reducir los aranceles pagados sobre aquellos bienes de capital que iban a ser utilizados en la exploración y la producción de ciertos minerales como petróleo y gas en la región amazónica, y una ley que eliminó el impuesto de 18% a las ventas sobre los bienes y servicios de capital para la exploración minera (Gurmendi, 2010, p. 17.3). Además de estas medidas a favor del sector minero, fue también durante el régimen de Toledo que las compañías mineras se vieron obligadas a pagar regalías por el uso de los recursos minerales del país (junio de 2004). Sin embargo, las corporaciones que habían firmado pactos de estabilidad no tenían que pagar estas regalías. En el período de junio de 2004 y septiembre de 2011, estas regalías (no pagadas) habrían ascendido a US\$ 1,591 millones (Mendoza y DeEchave, 2016, p. 40). Además, como las regalías se consideran costos, las compañías pueden reducirlos de sus pagos de impuestos a la renta.

Las políticas implementadas por el gobierno de García pueden resumirse en sus esfuerzos por acelerar el proceso de parcelación de las tierras de los campesinos e indígenas, y para proporcionar títulos de propiedad individual de estas tierras. El régimen intentó romper las comunidades haciendo uso de los poderes legislativos que se le otorgaron para implementar el tratado de libre comercio con los Estados Unidos. Aproximadamente 100 Decreto Leyes fueron propuestos por la administración. Se incluyeron leyes que tenían como objetivo aumentar las posibilidades (i) de parcelar

la tierra de las comunidades; (ii) de apropiarse de tierras supuestamente no cultivadas, principalmente pertenecientes a las comunidades; (iii) de romper el proceso democrático de toma de decisiones en las comunidades; y, (iv) de ampliar las posibilidades legales para que la policía reprimiera las protestas sociales en contra de estas leyes. La resistencia de la población indígena en la región amazónica ayudó a revocar estas leyes, pero terminó en una masacre. La represión de las protestas en la ciudad de Bagua (2010) causó la muerte de 23 policías y 10 civiles.

Con el fin de 'beneficiarse' del boom de las materias primas y para demostrar su rostro social, el gobierno implementó el Programa de Solidaridad Minera con el Pueblo. Este programa consistió en un aporte voluntario de las empresas mineras a un fondo privado, en gran parte administrado por las propias empresas, que tenía como objetivo financiar los proyectos que apuntaron a mejorar las condiciones de vida de la población en las áreas mineras. Las compañías que aceptaron participar en este programa tuvieron que donar el 2% de sus ganancias, después de haber pagado el impuesto a la renta y antes de los pagos de los dividendos. Según Mendoza y De Echave (2016, p. 41), eran solo ocho empresas, todas ellas no pagaron regalías mineras, que contribuyeron 80,7% a este fondo privado. Esta contribución voluntaria fue menor que las regalías que ellas no tenían que pagar. Las empresas que si pagaron estas regalías y que también participaron en el programa de solidaridad se les permitió deducir estas regalías de su contribución voluntaria.

El régimen de Humala se ha ocupado, primordialmente, de tratar de encontrar respuestas a las consecuencias económicas del fin del boom de las materias primas. Además, ha intentado de mejorar las condiciones infraestructurales para el desarrollo de las operaciones mineras. Los proyectos de infraestructura podrían permitir a las empresas extractivas ampliar el alcance de la explotación de los recursos y crear las condiciones adecuadas para transportar eficientemente estos recursos fuera del país.

Como la exportación de los recursos minerales del país mantuvo su papel principal en el modelo económico del país, en el contexto del fin del boom de los *commodities*, el gobierno se vio obligado a profundizar el modelo. Se implementaron políticas que deberían atraer nuevas inversiones de capital minero nacional y transnacional (nuevos pactos de estabilidad para proteger las empresas mineras de posibles cambios en el régimen tributario) y aumentar la producción minera (medidas que deberían acelerar el proceso de aprobación de concesiones mineras y la reducción de regulaciones, entre otras).

Aunque las políticas del gobierno fortalecieron el papel particular del Perú en la división internacional

del trabajo, con la idea de aumentar sus capacidades para financiar sus programas sociales se modificó el programa de regalías que fue introducido en 2004. No solo se cambió la metodología en función de la cual se calculó cuánto deberían pagar las empresas (las empresas podían deducir más costos antes de pagar la regalía), sino también las empresas que anteriormente estaban exentas del pago de estas regalías debido a haber firmado pactos de estabilidad jurídica, comenzaron a pagar impuestos por el uso de los recursos minerales del país. Se permitieron a las empresas de deducir las regalías del pago de impuestos.

DISCUSIÓN

Conclusiones

La continuidad del modelo extractivista de desarrollo es producto de una variedad de factores interrelacionados. Aunque este modelo se basa en el papel del país en la división internacional del trabajo, la continuidad del modelo no puede atribuirse directamente y únicamente a la función del Perú en el mundo capitalista globalizado.

La división internacional del trabajo hace que el país depende del desarrollo económico del Norte Global en general y de la demanda y de los precios de sus *commodities* en particular. El modelo de desarrollo extractivo implementado en la década de 1990 responde a esta situación, ya que estableció firmemente la exportación de los recursos minerales del país como una panacea para el desarrollo. Sin embargo, la dependencia del país de la exportación de estos recursos y del crecimiento económico en el Norte Global no comenzó con la implementación de este modelo.

La continuidad del modelo extractivista de desarrollo también se atribuye a desarrollos que se han puesto en marcha como consecuencia del papel del país en la división internacional del trabajo. Desde la década de 1980, la economía peruana se dividió en una economía avanzada y una ECS. Las microempresas dominan la economía, pero su contribución al valor total de la producción y la exportación es casi insignificante. Los flujos internacionales de capital se dirigen, primeramente, a aquellos sectores que refuerzan el papel del país en la división internacional del trabajo y la parte superior de la estructura empresarial está ocupada por empresas que operan en los sectores extractivos de la economía. Los sectores no transables dominan el PBI, la mayoría de los bienes transables pertenecen a los sectores extractivos y el sector manufacturero es pequeño. El papel clave de los sectores extractivos para el crecimiento económico se refleja, en cierta forma, la debilidad de las fuerzas económicas internas.

La importancia del sector minero para el crecimiento económico y su significativa contribución a la Tesorería se han convertido, en los últimos quince años, en argumentos clave para que los gobernantes peruanos fortalezcan el modelo extractivista de desarrollo. En vez de buscar un progreso económico sustentable de largo alcance, diversificando el aparato productivo del país, los gobiernos de turno parecen ser administradores de las fuerzas económicas dominantes del país

REFERENCIAS

- Campodónico Sánchez, H. (1999) Las reformas estructurales en el sector minero peruano y las características de la inversión 1992-2008. Chile, ECLAC: Serie Reformas Económicas 24. Recuperado de: <https://www.cepal.org/es/publicaciones/7471-reformas-estructurales-sector-minero-peruano-caracteristicas-la-inversion-1992>
- Cooperación. (2018). *Actualidad Minera del Perú* 227. Recuperado de <http://cooperacion.org.pe/wp-content/uploads/2018/05/Boletin-Actualidad-Minera-del-Peru-mayo-2018-numero-227.pdf>.
- Cooperación. (2017). *Actualidad Minera del Perú* 217. Recuperado de <http://cooperacion.org.pe/boletines/boletin-n-217-julio-2017/>
- Dominguez, C. (2010). *The water is MINE! Negotiation and resistance between Andean communities and the MINE* (Master Thesis Law Governance Group). Wageningen University, Wageningen, Holanda.
- Emmanuel, A. (1976). El intercambio desigual. *Cuadernos de Pasado y Presente*, 24, 1-32.
- FitzGerald, E.V.K. (1981). *La economía política del Perú, 1956-1978. Desarrollo económico y reestructuración del capital*. Lima: Instituto de Estudios Peruanos.
- Frank, A.G. (1971). *Lumpenburguesía: lumpendesarrollo*. México D.F.: Serie Popular Era.
- Furtado, C. (1980). *La economía latinoamericana. Formación histórica y problemas contemporáneos*. México D.F.: Siglo Veintiuno Editores S.A.
- Gonzales de Olarte, E. (1986). Crisis y democracia. El Perú en busca de un nuevo paradigma de desarrollo. Documento de Trabajo no. 21, Serie Economía. No. 6. Lima: Instituto de Estudios Peruanos. Recuperado de <http://lanic.utexas.edu/project/laoap/iep/ddt021.pdf>.
- Grupo Propuesta Ciudadana. (2014). Vigilancia de las industrias extractivas. Reporte Nacional 18, Perú 2013. Lima: Grupo Propuesta Ciudadana.

- Recuperado de <http://www.propuestaciudadana.org.pe/sites/default/files/publicaciones/archivos/Reporte%20VIE%2018.pdf>.
- Gudynas, E. (2011). Más allá del nuevo extractivismo: transiciones sostenibles y alternativas al desarrollo. En F. Wanderley (Ed.), *El desarrollo en cuestión: reflexiones desde América Latina* (379-410). La Paz: Plural Editores.
- Gurmendi Alfredo C. (2012). The mineral industry of Peru. En U.S. Department of the Interior and U.S. Geological Survey (Ed.), *2010 Minerals Yearbook* (17.1-17.14). Recuperado de <http://minerals.usgs.gov/minerals/pubs/country/2010/myb3-2010-pe.pdf>.
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2016). *Perú: Estructura empresarial 2015*. Lima: INEI.
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2015). *Perú: Estructura empresarial 2014*. Lima: INEI.
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2014). *Perú: Estructura empresarial 2013*. Lima: INEI.
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2008). *IV Censo Nacional Económico 2008. Perú: Características económicas de las micro y pequeñas empresas en el año 2007*. Lima: INEI.
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (1993). *Perú: Compendio estadístico 1992-1993*. Tomo I. Lima: INEI.
- International Monetary Fund. (2013). IMF Country Report 13/45. Recuperado de <http://www.imf.org/external/pubs/ft/scr/2013/cr1345.pdf>.
- Jiménez, F. (2012). Empleo y mercado interno en el modelo neoliberal: una nueva hipótesis sobre el subdesarroll. Recuperado de <http://departamento.pucp.edu.pe/economia/images/documentos/LDE-2012-01-03.pdf>.
- Lewis, A.W. (1955). *Teoría del desarrollo económico*. México D.F. / Bogotá: Fondo de Cultura Económica.
- Mandel, E. (1975). *Tratado de economía marxista. Tomo II*. México D.F.: Ediciones Era S.A.
- Mendoza, A. y De Echave. J. (2016). *¿Pagaron lo justo? Política fiscal peruana en tiempos del boom minero*. Lima: CooperAcción / Oxfam.
- Ministerio de la Producción (2017a), *Las MYPYME en cifras 2015*, Lima, Ministerio de Producción.
- Ministerio de la Producción (2017b), *Las MYPYME en cifras 2016*, Lima, Ministerio de Producción.
- Ministerio de la Producción (2014), Plan nacional de diversificación productiva. Documento sujeto a consulta pública. Lima, Ministerio de Producción, en https://www.mesadeconcertacion.org.pe/sites/default/files/archivos/2015/documentos/11/mp_plan_nacional_de_diversificacion_productiva_2014.pdf (consultado 08/08/2018).
- Ministerio de la Producción (2012), *MIPYME 2012. Estadísticas de la micro, pequeña y mediana empresa*. Lima, Ministerio de Producción.
- Panfichi, A. y Coronel, O. (2011). Los conflictos hídricos en el Perú 2006-2010: una lectura panorámica. En R. Boelens, L. Cremers y M. Zwartveen (Eds), *Justicia Hídrica. Acumulación, conflicto y acción social* (393-422). Lima: Justicia Hídrica / Instituto de Estudios Peruanos / Fondo Cultural PUCP.
- Parodi Trece, C. (2014). *Perú 1995-2012. Cambios y continuidades*. Lima: Universidad del Pacífico.
- Prebisch, R. (1949). The Economic Development of Latin America and its principal problem. Recuperado de http://www.rrojasdatabank.info/prebisch_theec-development.pdf.
- Rostow, W.W. (1961). *Las etapas del crecimiento económico. Un manifiesto no comunista*. México D.F. / Buenos Aires: Fondo de Cultura Económica.
- Ruiz Caro, A. (2002). El proceso de privatizaciones en el Perú durante el periodo 1991-2002. Santiago de Chile, Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES): Serie de Gestión Pública 22. Recuperado de http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/7273/S027489_es.pdf?sequence=1.
- Torres Cuzcano, V. (2013). *Grupos económicos y bonanza minera en el Perú. El caso de cinco grupos mineros nacionales*. Lima: CooperAccion.
- World Bank. (2005). Wealth and sustainability: The environmental and social dimensions of the mining sector in Peru. Peru Country Management Unit, Environmentally and Socially Sustainable Development, Latin America and the Caribbean Region, Washington D.C. Recuperado de http://siteresources.worldbank.org/INTPERU/INTSPANISH/Resources/AAA_Environment_and_Mining_in_Peru.pdf.
- Yepes del Castillo, E. (1972). *Perú 1820-1920. Un siglo*

de desarrollo capitalista. Lima: Instituto de Estudios
Peruanos / Campodonicoediciones S.A.

Correo electrónico para correspondencia:

jan.lust@urp.edu.pe

NEGOCIACIONES INTERNACIONALES

INTERNATIONAL BUSINESS

Recepción: 2019-09-19 - Aceptación: 2019-09-27

Juan Velit Granda¹

¹ Universidad Ricardo Palma. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. Escuela Profesional de Administración de Negocios Globales.

Corría el año 1972 y acababa de escribir su célebre libro *Orlando El Furioso*, Ítalo Calvino, uno de los grandes escritores italianos del siglo XX dirigía su inteligencia a reflexionar sobre problemas sociológicos y filosóficos. De este periodo, especialmente productivo, hemos rescatado su planteamiento sobre *lo clásico*.

Calvino nos dice *Que un clásico no es sólo un libro que constituye una riqueza para quien lo ha leído sino también para quien se reserva la suerte de leerlo por primera vez. Entendemos, que la relectura de un clásico es una lectura de descubrimientos, es un libro que nunca termina de decirnos lo que tiene que decir.*

Este inspirador y elevado concepto de Calvino es el que conserva un libro recientemente aparecido en nuestro país sobre una temática que dista mucho de los conceptos ortodoxos que estimularon la definición del autor italiano. Me refiero al libro *El Comercio Internacional y Su Impacto en la Cultura y el Derecho* de Aníbal Sierralta Ríos. Este voluminoso documento de más de 850 páginas y editado impecablemente por el Centro Internacional de Administración y Comercio, CIAC y ESAN, conserva el espíritu que ánimo la definición de Calvino para lo clásico.

El autor, Aníbal Sierralta Ríos, es abogado por la Pontificia Universidad Católica del Perú, Magister en Administración de Empresas y Doctor en Ciencias Jurídicas y representó al Perú ante la Comisión de las Naciones Unidas para el Derecho Mercantil Internacional. Formó parte del primer equipo de negociadores del Centro Interamericano de Comercialización (CICOM-OEA) y con este largo trayecto en el mundo de las negociaciones y con una prolífica producción que lo antecede, nos plantea en este libro “río” un amplio panorama de las negociaciones en sus múltiples facetas.

En los complicados momentos en los que estamos inmersos, en el que conflictos económicos y militares entre las potencias tensan el escenario internacional, es cuando el principio de Tucídides, planteado en *La guerra del Peloponeso* aflora en el escenario mundial. El profesor Graham Allison, figura destacada de la historiografía moderna y catedrático de Harvard University y autor de un sugestivo libro titulado *Destino la guerra: Puede América y China escapar de la trampa de Tucídides*, es quien más ha profundizado en el tema y manifiesta que en más de 18 casos estudiados por él y parecidos a los acontecimientos que se están desarrollando han desembocado en conflictos armados. Recordemos lo que ahora se llama “La trampa de Tucídides”, que al emerger Atenas con aspiraciones de potencia en la península helénica, y ante el dominio de Esparta. Este último recurrió a la fuerza para eliminar a Atenas y con ello sustraerla del escenario político, económico y militar helénico. El mundo, de entonces, fue testigo de una guerra de grandes proporciones y de nefastas consecuencias. Actualmente este fenómeno se repite como en un espejo biselado en múltiples esquemas, desde el planetario en el que Estados Unidos busca eliminar a China y Rusia hasta los variados regionales que se multiplican en Asia, Medio Oriente y América Latina.

Esta situación es convocada y explicada con prolijidad y didáctica por Sierralta en la que manifiesta que el factor político está siempre presente en toda negociación económica internacional. *Los gobiernos de los Estados soberanos intentan fomentar el comercio transfronterizo buscando dirigirlo hacia ciertos productos o países socios, pero podrían tratar de reducirlo o, incluso impedirlo del todo.* Este principio rige todo el documento sustentado en múltiples ejemplos y situaciones que ilustran el proceso de la comercialización.

Sin lugar a dudas, la interpretación que el autor le da al desarrollo del comercio internacional y su marco legal la concibe desde la perspectiva de una teoría evolutiva y del cambio de los intereses estratégicos de los países y considera los actuales *commodities* como la cabeza de playa o etapa inicial del comercio internacional.

Como originalmente se dijo, este documento *río*, por la dimensión de los temas que abarca y por los afluentes que lo alimentan, es amplio y vasto en su temática. Es decir, aborda desde las fases de la teoría, pasando por la variedad de *commodities*, desde los minerales, alimenticios, manufacturas, educativos, legales, los gremios compradores y otros y con una interesante reflexión sobre la negociación política, sus múltiples variables y los recursos a los que se apelan cuando se realizan los mismos, hasta los medios de comunicación y su trascendencia en la vida cotidiana de las naciones. Todo ello con una interesante explicación que trasciende lo jurídico y político para adentrarse en lo antropológico. Sin lugar a dudas un clásico que nos deja una lección más allá del mundo de los negocios internacionales y que Galeano lo sintetizó en una frase proverbial *La violencia engendra ganancia para la industria de la violencia, que la vende como espectáculo y la convierte en objeto de consumo.*

Correo electrónico para correspondencia:

juanvelitgranda@hotmail.com

REVISTA DE ESTUDIANTES DE ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS GLOBALES

El registro y el inicio de sesión son necesarios para enviar elementos en línea y para comprobar el estado de los envíos recientes. Ir a Iniciar sesión a una cuenta existente o Registrar una nueva cuenta.

Lista de comprobación para la preparación de envíos

Como parte del proceso de envío, los autores/as están obligados a comprobar que su envío cumpla todos los elementos que se muestran a continuación. Se devolverán a los autores/as aquellos envíos que no cumplan estas directrices.

- ▶ El envío no ha sido publicado previamente ni se ha sometido a consideración por ninguna otra revista (o se ha proporcionado una explicación al respecto en los Comentarios al editor/a).
- ▶ El archivo de envío está en formato OpenOffice, Microsoft Word, RTF o WordPerfect.
- ▶ Siempre que sea posible, se proporcionan direcciones URL para las referencias.
- ▶ El texto tiene interlineado sencillo; 12 puntos de tamaño de fuente; se utiliza cursiva en lugar de subrayado (excepto en las direcciones URL); y todas las ilustraciones, figuras y tablas se encuentran colocadas en los lugares del texto apropiados, en vez de al final.
- ▶ El texto se adhiere a los requisitos estilísticos y bibliográficos resumidos en las Directrices del autor/a, que aparecen en Acerca de la revista.

Directrices para autores/as

INSTRUCCIONES PARA LOS AUTORES GLOBAL BUSINESS ADMINISTRATION JOURNAL

ISSNe – 2520 9019

La revista publica dos números al año, con los resultados de investigación sobre administración y negocios en un contexto global (ver líneas de investigación).

Al enviar su artículo debe estar redactado en uno de los siguientes idiomas: español o inglés. Digitado con interlineado sencillo; con márgenes de 3 cm a la izquierda, 2,5 cm a la derecha y 3 cm en la parte superior e inferior; los párrafos sin sangría, separados por un espacio. Utilizar letra Arial, en caracteres de 12 puntos.

El autor al enviar su artículo debe declarar que el artículo es original, que no está siendo evaluado por otra revista nacional o internacional y que no ha sido publicada anteriormente.

Los números y unidades de medida deben ser expresados de acuerdo al Sistema Internacional de Unidades (SI).

Para las citas y referencias se debe utilizar el estilo APA.

Se debe tomar en cuenta los siguientes niveles para títulos y sub títulos.

Nivel 1: Centrado, mayúscula, negrita

Ejemplo:

LA ALIANZA DEL PACÍFICO

Nivel 2: Alineado a la izquierda, mayúscula, negrita

Ejemplo:

RESUMEN

Nivel 3: Alineado a la izquierda, minúscula, cursiva

Ejemplo:

Antecedentes del proceso

Nivel 4: Alineado a la izquierda, minúscula

Ejemplo:

Otras medidas adoptadas

Al final del artículo se debe colocar el correo electrónico del autor correspondiente para correspondencia con la revista.

Mientras se está considerando para su publicación, el artículo no debe ser enviado a otras revistas. Una vez aprobado para la publicación, todos los derechos pasan a ser propiedad de la revista.

REVISIÓN POR PARES

Los artículos originales se someten a un proceso de arbitraje.

SECCIONES DE LA REVISTA

a) ARTÍCULOS ORIGINALES

INVESTIGACIÓN EXPERIMENTAL, EMPÍRICA, FÁCTICA O CUANTITATIVA

Título en el idioma español, se recomienda como máximo 15 palabras.

Título en inglés.

Nombres y apellidos completos del (los) autor(es), acompañado de su filiación institucional.

RESUMEN

Estructurado con las siguientes partes: Objetivo(s), métodos, resultados y conclusiones, escrito en un solo párrafo con un máximo de 150 palabras.

Palabras clave:

ABSTRACT

Keywords:

INTRODUCCIÓN

Considerando antecedentes, problema de investigación, hipótesis, objetivo(s), contribuciones del autor, breve descripción, dificultades y/o limitaciones de lo que no se pudo realizar.

MATERIAL Y MÉTODOS

Descripción detallada de los métodos utilizados, el procedimiento empleado para la recolección, organización y análisis de datos.

En caso sea pertinente, indicar: métodos para obtener la población, aparatos y equipos utilizados, diseño original o modificaciones realizadas por el autor si ha tomado como modelo otro trabajo, aportes que mejoraron el procedimiento, análisis estadístico.

RESULTADOS

Expresa los hallazgos de la investigación, en forma clara, sin opiniones ni interpretaciones, excepto en las de alcance estadístico, las tablas y figuras como complemento.

DISCUSIÓN

Explica los resultados, compara los resultados con los resultados obtenidos por otros autores, explica las limitaciones y las dificultades, en esta sección se incluyen las conclusiones y/o recomendaciones.

Agradecimiento: (Si fuera pertinente), a las instituciones, luego a las personas.

REFERENCIAS

De acuerdo al estilo APA.

Correo electrónico de uno de los autores para correspondencia.

INVESTIGACIÓN DE RECOPIACIÓN DE INFORMACIÓN, MONOGRÁFICA, DESCRIPTIVA O CUALITATIVA

Título en español, se recomienda como máximo 15 palabras.

Título en inglés.

Nombres y apellidos completos de los autores, acompañado de su filiación institucional.

RESUMEN

Escrito en un solo párrafo con un máximo de 200 palabras.

Palabras clave:

ABSTRACT

Keywords:

INTRODUCCIÓN

Considerando antecedentes, problema de investigación (si lo hubo, por consiguiente hipótesis), objetivo(s).

MATERIAL Y MÉTODOS

Si se utilizó.

RESULTADOS

Redacción ordenada, puede dividirlo en capítulos y sub capítulos, si fuera necesario, se incluyen tablas y/o figuras cuando sea necesario aclarar el argumento.

DISCUSIÓN

Explica los resultados, compara los resultados con los resultados de otros autores, explica las limitaciones y las dificultades, conclusiones y/o recomendaciones.

Puede ser reemplazada por la sección conclusiones.

Agradecimiento: (Si fuera pertinente), a las instituciones, luego a las personas

REFERENCIAS

De acuerdo al estilo APA.

Correo electrónico de uno de los autores para correspondencia.

b) *ARTÍCULO DE REVISIÓN*

El autor revisa un libro y describe su revisión, se debe considerar:

El texto con la revisión.

Referencias.

Máximo 6 páginas.

c) *ARTÍCULO DE OPINIÓN*

El autor opina sobre un determinado tema relacionado a los negocios globales, se debe considerar:

El texto con la opinión.

Máximo 10 páginas.

ENVÍO DE ARTÍCULOS

Enviar sus contribuciones a través de la plataforma Open Journal Systems (OJS), registrarse como autor y realizar envío.

Las comunicaciones deben dirigirse a los correos electrónicos:

gbusinessadministrationjournal@gmail.com

david.esteban@urp.edu.pe

EJEMPLOS CITAS

CITA CON PARAFRASEO

Mises (2012) sostiene que es importante resaltar la precisión acerca de la existencia del riesgo en las operaciones de los bancos, la cual justamente resulta provechoso para el banquero, quien al aceptar el riesgo puede obtener beneficios o pérdidas.

A mayor libertad en el mercado de créditos existe mayor stock de créditos del sistema financiero (Hayek, 2014).

CITAS TEXTUALES

Menos de 40 palabras

Como lo sostienen Vásquez y Pérez (2011) “los colores del algodón nativo de mayor producción son blanco, bombací, colombino, pardo oscuro, crema, pardo claro, fifo o lila, pardo colorado” (p.91).

También se puede utilizar

Se han identificado colores de mayor producción del algodón nativo “blanco, bombací, colombino, pardo oscuro, crema, pardo claro, fifo o lila, pardo colorado” (Vásquez y Pérez, 2011, p. 91).

AVISO DE DERECHOS DE AUTOR/A

Los autores mantienen los derechos sobre los artículos y por tanto son libres de compartir, copiar, distribuir, ejecutar y comunicar públicamente la obra bajo las condiciones siguientes:

- Reconocer los créditos de la obra de la manera especificada por el autor o el licenciante (pero no de una manera que sugiera que tiene su apoyo o que apoyan el uso que hace de su obra).
- Global Business Administration Journal está bajo licencia internacional Creative Commons Reconocimiento - No Comercial 4.0.
- La Universidad Ricardo Palma conserva los derechos patrimoniales (copyright) de las obras publicadas, favorece y permite la reutilización de las mismas bajo la licencia anteriormente mencionada.

Declaración de privacidad

Los nombres y las direcciones de correo electrónico introducidos en esta revista se usarán exclusivamente para los fines establecidos en ella y no se proporcionarán a terceros o para su uso con otros fines.

<http://dkr.pe/>



DKR
VISION

LA MEJOR COMUNICACION EN TU HOGAR

TV SEMPRE
ESTE
SERVICIO
ESTANDO
CON
TU
TELEFONO @





Global Business Administration

Escuela de Administración de Negocios Globales

**¡VIVE
LA VERDADERA
EXPERIENCIA
UNIVERSITARIA!**

**ESTUDIA LA
CARRERA**

4M Multilingüe
Multicultural
Múltiples Inteligencias
Múltiples Valores

**DE MAYOR
PROYECCIÓN
GLOBAL**



Universidad
Ricardo Palma

Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

www.urp.edu.pe/epang