

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**

**ESCUELA DE POSGRADO**



**“Gestión Eficiente de una Micro y Pequeña Empresa:  
Como superar el segundo año y sostenerse en el  
tiempo”**

**TESINA**

**PARA OBTENER EL GRADO DE MAGISTER EN:  
DERECHO DE LA EMPRESA  
ESPECIALISTA EN BANCA Y FINANZAS**

**AUTOR:  
EDGAR LÁZARO ALCÁNTARA**

**ASESOR:  
MG. CARLOS E. VILLAJUANA PABLO**

**PRESIDENTE:  
DR. PINKAS FLIND BLANCK**

**TERCER JURADO:  
MG. CÉSAR MOLLEDA SOLÍS**

**Lima, 2010**

## INDICE

### INTRODUCCION

#### SECCIÓN I: LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA - ASPECTOS GENERALES.

1. DEFINICIÓN.....	9
1.1. Legislación Peruana. ....	9
1.2. Legislación Comparada.....	10
1.3. Concepto Doctrinal. ....	12
2. CLASES DE MICROEMPRESAS.....	13
2.1. Según el Objeto de Explotación: .....	13
2.1.1. Sector Primario. ....	13
2.1.2. Sector Secundario. ....	13
2.1.3. Sector Terciario.....	14
2.2. Según su Propiedad: .....	14
2.2.1. Unipersonales. ....	14
2.2.2. Familiares. ....	14
2.2.3. Sociedades Múltiples.....	14
2.3. Según la cantidad de producción: .....	15
2.3.1. Mypes de Subsistencia. ....	15
2.3.2. Mypes de Acumulación Simple. ....	15
2.3.3. Mypes de Acumulación Ampliada. ....	16
3. CARACTERÍSTICAS. ....	17
3.1. Desde un punto de vista general: .....	18
3.2. Desde el punto de vista de la informalidad: .....	18
3.3. Desde el punto de vista económico: .....	18
3.4. Desde el punto de vista socio-económico: .....	19
3.5. Desde el punto de vista de la relación capital – trabajo: .....	19
3.6. Desde el punto de vista funcional: .....	19
3.7. Desde el punto de vista del financiamiento: .....	19
3.8. Desde el punto de vista de gestión : .....	20
3.9. Desde el punto de vista productivo: .....	20
4. ESTADÍSTICAS DE LAS MICROEMPRESAS. ....	22
Cuadro N° 1: ESTIMACIÓN DEL NÚMERO DE MYPSES TOTALES.....	22
Cuadro N° 2: DISTRIBUCIÓN PORCENTUAL DEL NÚMERO DE MICROEMPRESAS POR TAMAÑO DE EMPRESAS .....	24
Cuadro N° 3: NÚMERO DE MICROEMPRESAS POR ACTIVIDAD ECONÓMICA .....	25
Cuadro N° 4: DISTRIBUCIÓN PORCENTUAL DE MICROEMPRESAS POR ACTIVIDAD ECONÓMICA.....	25
Cuadro 5: NÚMERO DE MICROEMPRESAS FORMALES E INFORMALES....	26

#### SECCIÓN II: PROBLEMAS Y RESTRICCIONES QUE AFRONTAN LAS MYPES.

1. RESTRICCIONES DEL CONTEXTO.....	27
1.1. Informalidad. ....	27

1.2.	Altos costos de transacción.....	29
1.3.	Problema en la obtención de capital de trabajo. ....	31
1.4.	Regulaciones laborales ineficientes. ....	32
2.	BAJA PRODUCTIVIDAD. ....	35
2.1.	Limitadas Capacidades Gerenciales.....	35
2.1.1.	Incapacidad de gestión. ....	35
2.1.2.	Falta de una capacidad interprocesal. ....	36
2.1.3.	Descuido del desarrollo de la cultura organizacional.....	37
2.2.	Escasa Capacidad Operativa. ....	38
2.2.1.	Falta de Planificación Financiera. ....	38
2.2.2.	Logística Interna Ineficiente.....	39
2.2.3.	Falta de una planificación en la producción de la empresa. 40	
2.2.4.	Distribución ineficiente de los recursos.....	41
2.2.5.	Insuficiente capacidad de <i>Marketing</i> . ....	42
2.2.6.	Falta de análisis e impulso de las Ventas. ....	43
2.2.7.	Poca o Nula preocupación por los Recursos Humanos.....	44
2.3.	Poca Responsabilidad Social Empresarial. ....	45
3.	BAJA COMPETITIVIDAD. ....	45
3.1.	Falta de liderazgo. ....	45
3.2.	Débiles articulaciones empresariales. ....	46
3.3.	Poca inserción en mercados. ....	46
3.4.	Limitado acceso a información. ....	47
3.5.	Uso inadecuado de tecnología. ....	47
3.6.	Dificultad de acceso a financiamiento.....	48
4.	POCA RENTABILIDAD. ....	49

### SECCIÓN III: GESTIÓN EFECTIVA DE LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA.

1.	MECANISMOS PARA LA FORMALIDAD Y ADECUACIÓN REGLAMENTARIA.....	51
1.1.	Tratamientos preferenciales para las Mypes.....	51
1.2.	Aspectos organizacionales y societarios.....	52
1.2.1.	Formas de organización de negocios o empresas.....	53
1.2.1.1.	Como personas naturales. ....	53
1.2.1.2.	Como personas jurídicas. ....	55
1.2.2.	Tipos de sociedades.....	57
1.2.2.1.	Sociedad Anónima (S.A.) y Sociedad Anónima Cerrada (S.A.C.). ....	57
1.2.2.2.	Sociedad Comercial de Responsabilidad Limitada (S.R.L.). 58	
1.2.3.	Pasos para la constitución de sociedades y empresas.....	61
1.3.	Regímenes tributarios para Mypes. ....	63
1.3.1.	El Nuevo régimen único simplificado (NRUS).....	64
1.3.1.1.	Los Sujetos comprendidos. ....	64
1.3.1.2.	Los sujetos que no están comprendidos. ....	65
1.3.1.3.	Actividades no comprendidas. ....	65
1.3.1.4.	Ventajas.....	66
1.3.1.5.	Desventajas.....	67
1.3.2.	El régimen especial de Renta (RER).....	68

1.3.2.1.	Los sujetos comprendidos.....	68
1.3.2.2.	Los sujetos que no están comprendidos. ....	68
1.3.2.3.	Actividades no comprendidas. ....	68
1.3.2.4.	Tasas del impuesto. ....	70
1.3.2.5.	Libros contables. ....	70
1.3.3.	El régimen general. ....	71
1.3.3.1.	Los sujetos comprendidos.....	72
1.3.3.2.	Actividades comprendidas. ....	72
1.3.3.3.	Documentos de pago a emitir. ....	72
1.3.3.4.	Libros contables. ....	73
1.4.	Régimen laboral para Mypes. ....	73
1.5.	Propiedad intelectual y derechos de autor.....	76
1.5.1.	Los signos distintivos. ....	77
1.5.2.	La marca colectiva.....	78
2.	IMPORTANCIA DEL DESARROLLO DE UNA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA....	79
2.1.	Visión. ....	79
2.2.	Misión. ....	80
3.	ANÁLISIS DEL ENTORNO DE LA EMPRESA.....	81
3.1.	Desarrollo sostenible.....	82
3.2.	Tipos de indicadores externos. ....	83
3.3.	Proceso de análisis externo.....	84
3.3.1.	Determinación del horizonte del análisis externo. ....	84
3.3.2.	Elección de los filtros de selección de los indicadores externos. 85	
3.3.3.	Identificación de los grupos de presión.....	86
3.3.4.	Identificación de los indicadores externos.....	87
3.3.4.1	Indicadores Macro-económicos.....	87
3.3.4.2.	Indicadores Micro-económicos.....	91
3.3.5.	Identificación oportunidades y amenazas. ....	104
3.3.5.1.	Oportunidades. ....	104
3.3.5.2.	Amenazas. ....	105
3.3.6.	Identificación de las IECs .....	105
3.3.6.1.	Modo pragmático.....	105
3.3.6.2.	Modo racional. ....	106
4.	ANÁLISIS INTERNO DE LA EMPRESA.....	106
4.1.	Proceso de diagnóstico interno. ....	106
4.1.1.	Selección de los procesos o áreas clave.....	106
4.1.1.1.	Análisis de la ventaja competitiva.....	107
4.1.1.2.	Análisis de la cadena de valor. ....	109
4.1.1.3.	Análisis de las áreas funcionales.....	111
4.1.2.1.	Capacidad de los procesos.....	111
4.1.2.2.	Capacidad Interprocesal. ....	114
4.1.2.3.	Capacidad directiva. ....	115
4.1.2.4.	Cultura organizacional.....	116
4.1.3.	Selección de los patrones de comparación. ....	117
4.1.4.	Análisis de los indicadores internos. ....	117
4.1.5.	Identificación de las fortalezas y debilidades.....	117
4.1.5.1.	Fortalezas. ....	117
4.1.5.2.	Debilidades.....	118
4.1.6.	Selección de los indicadores internos claves.....	118
5.	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS. ....	118



5.1.	Definición. ....	118
5.2.	Características de los objetivos. ....	119
5.2.1.	Deben de ser claros y específicos. ....	119
5.2.2.	Deben manifestarse por escrito. ....	119
5.2.3.	Deben ser realistas, pero a la vez ambiciosos. ....	119
5.2.4.	Deben guardar coherencia entre sí. ....	119
5.2.5.	Deben estar definidos para un periodo de tiempo determinado. ....	120
5.2.6.	Deben estar expresados en números, en la medida de lo posible. ....	120
5.3.	Métodos para definir la meta estratégica central. ....	120
5.3.1.	Método de la función. ....	121
5.3.2.	Método de la tormenta de metas. ....	121
5.3.3.	Método de los para qué sucesivos. ....	122
6.	FORMULACIÓN ESTRATÉGICA E IMPLANTACIÓN. ....	122
6.1.	Estilos estratégicos. ....	122
6.1.1.	Rivalizador. ....	122
6.1.2.	Economizador. ....	122
6.1.3.	Determinista. ....	122
6.1.4.	Innovador. ....	123
6.2.	Alternativas Estratégicas. ....	123
6.2.1.	Estrategias para superar los cuellos de botella. ....	123
6.2.2.	Estrategia Elemental. ....	124
6.2.3.	Estrategias Genéricas. ....	125
6.2.4.	Cartera – producto – concepto – mercado - posicionamiento. ....	125
6.2.5.	Estrategias ofensivas o de crecimiento intensivo. ....	126
6.2.6.	Estrategias defensivas. ....	126
6.2.7.	Estrategias Concéntricas. ....	127
6.3.	Estrategias Corporativas. ....	127
6.3.1.	Planes alternativos y de contingencia. ....	128
6.3.2.	Estrategia dinámica de cartera. ....	128
6.3.2.1.	Si la unidad estratégica es “estrella” y el sector continuara atractivo. ....	128
6.3.2.2.	Si la unidad estratégica es “estrella” y el sector dejara de ser atractivo. ....	129
6.3.2.3.	Si la unidad estratégica es “vaca lechera” y el sector se mantiene no atractivo. ....	129
6.3.2.4.	Si la unidad estratégica es “dilema” y el sector continuara atractivo. ....	130
6.3.2.5.	Si la unidad estratégica es “dilema” y el sector dejara de ser atractivo. ....	130
6.3.2.6.	Si la unidad estratégica es “perro” y el sector se vuelve atractivo. ....	130
6.3.2.7.	Si la unidad estratégica es “perro” y el sector se mantiene no atractivo. ....	130
6.3.3.	Estrategias de crecimiento. ....	131
6.3.3.1.	Crecimiento integrativo. ....	131
6.3.3.2.	Crecimiento diversificado. ....	132
6.3.3.3.	Crecimiento cuasi integrativo. ....	132
6.3.4.	Apalancamiento de recursos. ....	133

6.3.4.1.	Reasignación concentrada de los recursos. ....	133
6.3.4.2.	Recomposición de la cartera de actividades. ....	134
6.3.4.3.	Creación de nuevas fuentes de ingresos con los recursos actuales. ....	134
6.3.4.4.	Unión de unidades orgánica con objetivos similares. ...	134
6.3.4.5.	Explotación del talento sub-empleado. ....	134
6.3.4.6.	Alianzas estratégicas para ganar efectividad. ....	135
6.3.5.	Estrategias de impulso del valor de los intangibles.....	135
6.3.5.1.	Estrategia de cartera de clientes leales.....	135
6.3.5.2.	Estrategia de posicionamiento institucional. ....	136
6.3.5.3.	Estrategia de portafolio de personas leales. ....	137
6.3.5.4.	Desarrollo de la cultura de valores.....	137
6.3.5.5.	Estrategia de percepción del nivel de liderazgo.....	137
6.4.	Implantación de la Estrategia.....	138
7.	DEFINICIÓN, IMPLEMENTACIÓN Y CONTROL DE ESTRATEGIAS. ....	139
7.1.	Esquema de enfoque. ....	139
7.2.	Esquema de diferenciación. ....	139
7.3.	Liderazgo en costos. ....	141
8.	ACCESO A SERVICIOS FINANCIEROS. ....	143
8.1.	El financiamiento bancario.....	143
8.2.	El financiamiento de las Cajas Municipales (CMAC). ....	144
8.3.	El financiamiento de las Cajas Rurales de Chorro y crédito (CRAC). ....	144
8.4.	El financiamiento de las Edpymes. ....	145
9.	SITUACIONES Y POSIBILIDADES DE DESARROLLO COMERCIAL PARA LA MICRO Y PE	
9.1.	Asociaciones para comercializar insumos y/o productos.....	146
9.2.	Empresas asociativas de micro y pequeños empresarios.....	147
9.3.	Sociedades (joint ventures) con socios comercializadores.....	148
9.4.	Organización en base a franquicias comerciales (franchising). ....	149

CONCLUSIONES

BIBLIOGRAFIA

## INTRODUCCION

La presente investigación aborda un tema importante para el desarrollo de la micro y pequeña empresa en el Perú: la gestión eficiente de una micro y pequeña empresa, cómo superar el segundo año y sostenerse en el tiempo.

Es importante resaltar, que la delimitación de ciertos parámetros para iniciar un negocio y hacer que éste crezca sostenidamente en el tiempo, son cuestiones fundamentales que todo emprendedor debe conocer antes de iniciar la aventura empresarial. Asimismo, hemos observado que no existen trabajos que desarrollen y resuelvan los inconvenientes que afrontan las Mypes en su inicio, y que trae como consecuencia la extinción de la misma o su sola supervivencia.

En la actualidad, están plenamente identificados los problemas que ocasionan que una micro y pequeña empresa no supere los dos primeros años y con ello no puedan lograr una evolución productiva; pero no están desarrolladas íntegramente las pautas necesarias para aliviar o superar los problemas presentados.

En ese sentido, analizaremos la importancia que ejercen hoy en día las microempresas y pequeñas empresas debido al auge económico que viene desarrollando el país, donde este tipo de empresas representan la gran mayoría del sector empresarial y económico.

Desde hace algunos años atrás, ante la poca oferta laboral y la migración de ciertos sectores poblacionales a la capital, empezaron a nacer ideas de negocios y a masificarse la constitución formal e informal de este tipo de empresas. A pesar que se ha ido estabilizado y creciendo la economía, la gran mayoría de Mypes no han decidido dar el gran salto empresarial y crecer sostenidamente.

Por lo tanto, tendremos que analizar los diversos factores que restringen o limitan el crecimiento de las Mypes, así como los mecanismos necesarios para lograr una evolución productiva. Por ello, es importante su estudio, para mostrar y argumentar cada uno de los parámetros necesarios que hagan viable el sostenimiento de una naciente pequeña o microempresa y permitir su evolución productiva en el tiempo.

Para demostrar nuestra hipótesis respecto al crecimiento sostenido y evolución productiva de la micro y pequeña empresa, comenzaremos en la primera sección conociendo a este tipo de empresas, definiendo legal y doctrinariamente lo que se entiende por Mype, así como las diferentes clases de Mypes que existen, resaltando además las características de

estas formas empresariales, y mostrando finalmente las estadísticas más significativas acerca de la micro y pequeña empresa en el país.

En la segunda sección, analizamos minuciosamente cuáles son los problemas y las restricciones que afrontan las Mypes, señalando las limitaciones del contexto que conlleva a la informalidad, los altos costos de transacción que afrontan las mismas, así como el problema en la obtención del capital de trabajo y las relaciones laborales ineficientes; asimismo, explicamos la baja productividad que muestran las Mypes, por las limitadas capacidades gerenciales, la escasa capacidad operativa y la poca responsabilidad social de la empresa; estudiamos también la baja competitividad de este tipo de empresas, lo cual genera poca rentabilidad.

En la tercera sección, presentaremos de manera detallada los pasos a seguir para lograr una gestión eficiente de las Mypes, desarrollando en primer término, los mecanismos necesarios para la formalidad y la adecuación reglamentaria por parte de estas empresas, explicando de manera precisa los aspectos societarios, tributarios, laborales y la importancia de proteger la propiedad intelectual y los derechos de autor de los emprendedores. Asimismo, estudiamos la importancia de implementar una dirección estratégica, mostrando la relevancia de fijar desde un principio la visión y misión de la empresa, identificando los aspectos del entorno externo e interno que afectan a la misma.

También analizamos en esta tercera sección, los objetivos, métodos, y alternativas estratégicas; y, la implantación, definición, implementación y control de las estrategias, que debe ejecutar la empresa para ser eficiente, competitiva y rentable.

Finalmente, explicamos cada una de las alternativas de financiamiento que existen para las Mypes, también mostramos las posibilidades de desarrollo comercial estas empresas; y, presentamos ni más ni menos que las estrategias y actividades para mejorar el desempeño de las Mypes.

## SECCIÓN I: LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA - ASPECTOS GENERALES

### 1. DEFINICIÓN

Desarrollar una definición uniforme de Mype en nuestro país, no resulta eficiente ni sencillo, ya que los criterios que pueden emplearse para definir a este tipo de empresas varían según el criterio a utilizar. Así, se pueden adoptar diversos parámetros como: el volumen de ventas, el capital social, el número de trabajadores, el valor bruto de la producción o el de los activos para definirla.

No sólo existen los criterios descritos en el párrafo precedente, sino además de ello, existen otros criterios cualitativos como: la estructura de propiedad (familiar o no familiar), el grado de formalización, el nivel tecnológico utilizado, la estructura organizativa y la tipología de gestión de la empresa, entre otros.

#### 1.1. Legislación Peruana.

Nuestra legislación ha adoptado una definición única para entender el significado y contenido de una Mype. Esta definición está regulada en **La Ley de Promoción y Formalización de la Micro y Pequeña Empresa**<sup>1</sup>, en su **artículo 2º** define a la Micro y Pequeña empresa como:

*“La unidad económica constituida por una persona natural o jurídica, bajo cualquier forma de organización o gestión empresarial contemplada en la legislación vigente, que tiene como objeto desarrollar actividades de extracción, transformación, producción, comercialización de bienes o prestación de servicios”.*

---

<sup>1</sup>Ley de Promoción y Formalización de la Micro y Pequeña Empresa, N° 28015, publicada en el Diario Oficial El Peruano, 03 de Julio del 2003.



La definición adoptada por el legislador nos parece acertada, ya que recoge la esencia de lo que constituye una empresa, en sus distintas “estacionalidades” (micro, pequeña, mediana o gran empresa).

Sin lugar a duda, es una definición genérica, perfectamente aplicable a dos tipos de empresas. Difiero respecto a la constitución de la unidad económica, en el sentido de que una micro o pequeña empresa no sólo puede estar constituida por una persona natural o jurídica, ya que como bien conocemos, una pequeña empresa puede estar constituida por dos o más personas naturales o jurídicas.

Es muy acertada la norma al contemplar la variedad de formas de organización o gestión empresarial que se pueden adoptar, puesto que una micro o pequeña empresa puede constituirse bajo una Empresa Individual de Responsabilidad Limitada, Sociedad Anónima, Sociedad Anónima Cerrada, etc.

En el mismo sentido, coincidimos que se haya efectuado una descripción de las actividades que desarrollan las micro y pequeñas empresas, por la sencilla razón que, permitirá identificar y controlar según la actividad económica desarrollada, así como mantener una evaluación continua de las actividades más y menos desarrolladas, para poder implementar estrategias que permitan impulsar el crecimiento de los sectores menos desarrollados.

## 1.2. Legislación Comparada.

En países como Chile, Argentina, España e Italia, definen a la micro y pequeña empresa por el número de trabajadores que poseen y por la capacidad de ingresos anuales que generan. Un claro ejemplo, es la definición que la Unión Europea<sup>2</sup> desarrolla de las micros, pequeñas y

---

<sup>2</sup> Entorno Empresarial: “Definición de microempresas, pequeñas y medianas empresas”, EU, 2007. Disponible en: <http://europa.eu/scadplus/leg/es/lvb/n26026.htm>. (Visitado el 12.07.08).

medianas empresas, ya que las define en función de sus efectivos, de su volumen de negocios o de su balance general anual:

*“Se define a una microempresa como una empresa que ocupa a menos de 10 personas y cuyo volumen de negocios anual o cuyo balance general anual no supera los 2 millones de euros.*

*Se define a una pequeña empresa como una empresa que ocupa a menos de 50 personas y cuyo volumen de negocios anual o cuyo balance general anual no supera los 10 millones de euros”.*

En ese mismo sentido, la legislación Chilena adopta la definición desarrollada por el Fondo de Solidaridad e Inversión Social (FOSIS)<sup>3</sup>, que es la más empleada en el país sureño:

- *“Microempresa: Tienen como máximo nueve empleados en total, tanto remunerados como no remunerados, incluyendo al propio microempresario y a sus familiares que trabajen con él (para el caso de los programas de capacitación y asesoría, el umbral de número de empleados se disminuye a siete); en promedio tienen ventas mensuales menores a UF 200 (para el caso de los programas de capacitación y asesoría, el umbral de ventas mensuales se disminuye a UF 150); y, tienen activos fijos menores a UF 500.*
- *Pequeña empresa: Entidades que cuentan con alrededor de 5 a 19 trabajadores, y sus ventas anuales se encuentran entre 2,401 y 25,000 UF”.*

Se aprecia, que el criterio empleado para definir, caracterizar y diferenciar a una micro de una pequeña empresa, es la cantidad de personas que en ellas laboran, la capacidad de las ventas que se pueden obtener anualmente y los ingresos que durante el año tributario se alcanzan.

Nuestra legislación hace muy bien en desarrollar una definición concreta de las Mypes, delimitando los criterios empleados en otras normativas (número de empleados, ingresos anuales, etc.), como características propiamente dichas de las mismas, lo cual permite tener una visión más amplia de los dos tipos de empresas.

---

<sup>3</sup> “¿Qué es una Microempresa?”, Chile, 2007. Disponible en: [http://www.risolidaria.tdata.cl/Portada/Dirseccion/Home\\_Microempresarios.asp?dir=Pr eguntas\\_y\\_Respuestas\\_ME&id=1399](http://www.risolidaria.tdata.cl/Portada/Dirseccion/Home_Microempresarios.asp?dir=Pr eguntas_y_Respuestas_ME&id=1399) (Visitado el 12.07.08).

### 1.3. Concepto Doctrinal.

Según EDUARDO la microempresa:

*"Es una pequeña unidad de producción, comercio o prestación de servicios, situada tanto en el área urbana como en la rural (minifundios), en la que se pueden distinguir elementos de capital, trabajo y tecnología marcados por un carácter muy precario"*<sup>4</sup>.

A pesar que el autor define a la microempresa, dicho concepto es perfectamente aplicable a una pequeña y mediana empresa, siendo la única diferencia sustancial, la capacidad de producción.

La capacidad de producción, es uno de los factores que hace posible diferenciar una micro, pequeña y mediana empresa, ya que ello es relevante para que una empresa pueda generar mayores ingresos, reinvierta los mismos y logre así eficiencia y competitividad en el mercado.

El referido autor, cuando define a una Pyme, también desarrolla el criterio de orientar la definición por el promedio de ventas brutas, el número de trabajadores, las tablas de impuestos, etc.

En nuestra opinión, una Mype es:

***Aquella unidad económica, constituida por una o más personas naturales o jurídicas, que poseen intereses comunes, con el propósito de desarrollar actividades de extracción, producción, comercialización de bienes o prestación de servicios, enmarcadas bajo cualquier forma de gestión empresarial o societaria, desarrollándose dentro de un escenario jurídico especial.***

---

<sup>4</sup> EDUARDO AMECONI, Oscar, *Microempresas en Acción*, Macchi, Buenos Aires, 2004, pág. 3.

## 2. CLASES DE MICROEMPRESAS.

Desarrollar la clasificación de las Mypes resulta importante, ya que hace posible delimitar la evolución que sufre una empresa desde su nacimiento, tal es así, que no todas las empresas empiezan bajo parámetros o características iguales, unas pueden evolucionar más rápido, otras simplemente se mantienen y los emprendedores no se proyectan en el futuro.

La importancia de identificar en qué punto se encuentra la empresa, permitirá implementar mecanismos que hagan factible su crecimiento paulatino en el corto, mediano o largo plazo.

Entonces, las Mypes se pueden clasificar de la siguiente manera:

### 2.1. Según el Objeto de Explotación:

#### 2.1.1. Sector Primario.

Son aquellas micro y pequeñas empresas (Mypes) que tienen como actividad la explotación de las materias primas que la naturaleza ofrece. Así tenemos por ejemplo: las empresas que se desarrollan en la agricultura.

#### 2.1.2. Sector Secundario.

Las Mypes de este sector, se dedican a la transformación de las materias primas, lo cual les permite crear nuevos productos. Por ejemplo: panaderías, herrerías, etc.

Esto no quiere decir que una Mype se va a desarrollar íntegramente en el sector primario o secundario, ya que se da el caso que una empresa que se inicia como de explotación,

conforme transcurre el tiempo, se dedica a la transformación de las materias primas explotadas; o, por el contrario, desde un inicio desarrolla ambas actividades (explotación y transformación), diversificando su unidad de producción. Por ejemplo: Las empresas textiles o las empresas de lácteos.

### **2.1.3. Sector Terciario.**

En este sector se encuentran las Mypes que se dedican a la prestación de alguno o diversos servicios. Por ejemplo: compraventa de computadoras, prestación de servicios legales, etc.

## **2.2. Según su Propiedad:**

### **2.2.1. Unipersonales.**

Lo que se aprecia en las microempresas y en algunas pequeñas empresas, es que éstas se constituyen por quien tuvo la idea del negocio, la desarrolló y ejecutó: el propietario.

### **2.2.2. Familiares.**

Es la familia quien desarrolla la idea de negocio y todos participan en la gestión de la empresa. Por ejemplo: las empresas instaladas en el centro comercial de gamarra, ubicado en el distrito de La Victoria..

### **2.2.3. Sociedades Múltiples.**

Cuando se interrelacionan dos o más personas (depende si es micro o pequeña empresa) para emprender la actividad empresarial, sin que de por medio exista relación parental, solo amical o simplemente limitándose a una relación comercial (inversión).



### 2.3. Según la cantidad de producción<sup>5</sup>:

#### 2.3.1. Mypes de Subsistencia.

Son aquéllas que comúnmente se desarrollan dentro de la vivienda familiar, en el mercado o en la calle. Tienen tan baja productividad que sólo persiguen la generación de ingresos con propósitos de consumo inmediato, siendo que las utilidades se destinan a satisfacer las necesidades inmediatas de los propietarios o familia.

Es el segmento más grande de la tipología productiva microempresarial porque representan alrededor de 1 millón 600 mil (70%). Tienen ventas inferiores a 2 mil soles al mes y se desempeñan en actividades de comercio minorista o servicios personales como venta de comida y actividades productivas muy limitadas. Es el segmento donde se concentran los mayores problemas de tipo social de la microempresa, en la medida en que es también, donde los límites del hogar y la unidad económica se confunden más ampliamente.

#### 2.3.2. Mypes de Acumulación Simple.

Son aquellas empresas que ya poseen algún trabajador permanente para el funcionamiento del negocio, mantienen inventarios, cuentan con algunas máquinas y herramientas, generan ingresos que cubren los costos de su actividad aunque sin alcanzar excedentes suficientes que permitan la inversión en capital, pero que ya permiten realizar un ahorro o inversión de las utilidades obtenidas de la unidad productiva.

---

<sup>5</sup> Esta clasificación ha sido tomada de KAISERBERGER, Gino, "La realidad de la Microempresa", Perú. Disponible en: [http://www.cesden.org.pe/archivos/admin\\_1174115792La-realidad-de-la-Microempresa.doc](http://www.cesden.org.pe/archivos/admin_1174115792La-realidad-de-la-Microempresa.doc). (Visitado el 01.05.08)

Las microempresas que se ubican en este segmento tienen ingresos que oscilan entre 2 mil y 8 mil soles mensuales. Aquí se ubican 600,342 (26%) de las microempresas. Este segmento es el más fluido, y representa una fase de tránsito hacia alguno de los otros dos segmentos de la microempresa. Corresponde al momento en el que la microempresa empieza su evolución productiva hacia el crecimiento, cuando el empresario puede cubrir los costos de su actividad aunque aún no tenga capacidad de ahorro o inversión. Sin embargo, puede también corresponder a una etapa de declinación productiva.

### **2.3.3. Mypes de Acumulación Ampliada.**

Son las empresas en las que su productividad es suficientemente elevada como para permitir acumular excedente e invertirlo en el crecimiento de la empresa, se cuenta con capital de trabajo y activos fijos. Sin lugar a duda, este tipo de empresas generan nuevos puestos de trabajo.

La microempresa de acumulación ampliada, es el pequeño segmento de 92,360 (4%) de microempresas, donde la adecuada combinación de factores productivos y posicionamiento comercializador permite a la unidad empresarial crecer con márgenes amplios de excedente. Se estima que sus ingresos son superiores a 8 mil soles al mes. Están generalmente ubicados en áreas de la manufactura donde la competencia de otras empresas les exige aumentar su productividad y calidad mediante mejoras tecnológicas. En estas empresas, con mano de obra que incluye asalariados y aprendices, es posible la acumulación de conocimiento tecnológico debido al nivel de calificación relativamente alto de sus patronos y trabajadores. Es el segmento donde los programas de servicios técnicos obtienen resultados de mayor costo/eficiencia, ya que existe una idea clara de la utilidad y mecanismos del crédito, la gestión, la comercialización, etc.

Pues bien, como se puede apreciar, existen notorias diferencias entre las diversas clases de micro y pequeña empresa, lo cual nos lleva a analizar en cual de éstas nos encontraríamos. Sin lugar a duda, la empresa a la cual nos estamos refiriendo, es la Micro o pequeña empresa de Acumulación simple, ya que los ingresos durante los dos años de existencia que tiene la empresa, en la gran mayoría de los casos, sólo son para subsistir y no generan utilidades importantes como para realizar inversiones que permitan su crecimiento inmediato.

Es cierto también, que las Mypes están creciendo paulatinamente, puesto que se realizan reinversiones para mejorar la atención y servicio a los clientes, lo cual se ha logrado superando el segundo o año o durante el transcurso de éste, ya que durante el primer año, sólo se logra cubrir los costos y no se obtienen excedentes o utilidades significativas (claro está que existen excepciones, pero son poco comunes).

Tenemos que destacar, que sí es posible que una micro o pequeña empresa se encamine a un crecimiento sostenido, ya que si la productividad es cada vez mayor, permitirá tener excedentes que facilitarán mantener un nivel óptimo de la actividad que se desarrolle. Por ello, las proyecciones que se deben de tener, es que en el mediano y largo plazo, se recupere la inversión inicial y obtener utilidades mayores que la de los años anteriores; es decir, el objetivo es que se avance a una Mype de Acumulación Ampliada (de microempresa a pequeña empresa, y de pequeña empresa a una mediana empresa, etc.).

### 3. CARACTERÍSTICAS.

Después de haber desarrollado la definición y clasificación de las Mypes, podemos determinar cuáles son las principales características<sup>6</sup> de las micro y pequeñas empresas en el Perú:

---

<sup>6</sup> YACSAHUACHE MONJE, Ciro Alonso, "Análisis del financiamiento de las pequeñas y microempresas". Disponible en:

### 3.1. Desde un punto de vista general:

- ✓ Alta Generación De Empleo.
- ✓ Existen alrededor de 3.1 millones de PYMES:
  - 1.7 millones de PYMES urbanas.
  - 1.4 millones de PYMES rurales.
- ✓ Escasa inserción a los mercados, sobre todo al mercado externo.
- ✓ Limitado acceso a información sobre mercados, tecnología, etc.
- ✓ Débil articulación empresarial.

### 3.2. Desde el punto de vista de la informalidad:

- ✓ Barreras burocráticas para acceder a la formalización.
- ✓ Sólo el 18% de las PYMES poseen RUC.
- ✓ El 78% de las PYMES urbanas están organizadas como "persona natural con negocio propio".
- ✓ El 75% de las PYMES urbanas no cuenta con licencia de funcionamiento.

### 3.3. Desde el punto de vista económico:

- ✓ Dan ocupación al 74% de la Población Económicamente Activa (5.6 millones de trabajadores).
- ✓ Alta Contribución Al Producto Bruto Interno.
- ✓ Las PYMES contribuyen con el 43% del PBI:
  - PYMES urbanas con 34%
  - PYMES rurales con 9%

---

<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/emp/finpyme.htm> (visitado el 02.09.08).

### 3.4. Desde el punto de vista socio-económico:

- ✓ La mayoría de las personas del sector PYMES pertenecen a niveles socio económicos bajos.
- ✓ El ingreso aportado por la unidad productiva representa el principal o único ingreso familiar.

### 3.5. Desde el punto de vista de la relación capital – trabajo:

- ✓ La persona que aporta el capital es la misma que trabaja, confundiéndose la fuente de financiamiento de la empresa y la familia.
- ✓ Poco acceso a los sistemas de desarrollo del capital social y a la capacitación.

### 3.6. Desde el punto de vista funcional:

Los trabajadores realizan múltiples funciones y el proceso de toma decisiones está centralizado, siendo el empresario quien desempeña las funciones de gestión y producción.

### 3.7. Desde el punto de vista del financiamiento:

Escaso acceso al crédito debido, principalmente, a las siguientes razones:

- ✓ Barreras para acceder al mercado financiero formal.
- ✓ Las PYMES son consideradas como de muy alto riesgo.
- ✓ Insuficiente documentación contable - financiera.
- ✓ No poseen el nivel y tipo de garantías exigidas.
- ✓ Las instituciones financieras no han desarrollado una tecnología adecuada para su atención.



### 3.8. Desde el punto de vista de gestión :

- ✓ Escasa Capacidad Empresarial.
- ✓ Limitadas capacidades gerenciales.
- ✓ Cultura empresarial incipiente.
- ✓ Bajos niveles de competitividad.
- ✓ Escasa capacidad operativa.
- ✓ El 70% de las PYMES que inician sus actividades desaparecen en el primer año de operación.
- ✓ Incipiente Desarrollo Tecnológico.
- ✓ Escasos recursos tecnológicos.
- ✓ Máquinas y equipos obsoletos, resultado: baja productividad.
- ✓ No existen sistemas de producción para operaciones a pequeña escala.
- ✓ Baja rentabilidad.

### 3.9. Desde el punto de vista productivo:

El sector PYMES no es un grupo homogéneo, son muchas las diferencias que existen entre las diversas unidades que conforman este sector, por lo cual cualquier tratamiento tiene que ser diferenciado en función a:

- Nivel de crecimiento
- Acumulación ampliada.
- Acumulación simple.
- Subsistencia.
- Gestión y organización.
- Familiar.
- Grupal.
- Personal-
- Actividad económica: Se observa que las PYMES urbanas se concentran en los sectores de: comercio, servicios, transporte, e industria.

Por otra parte, la Ley de Mype<sup>7</sup>, en el **artículo 3º**, describe unos lineamientos que deben ser considerados como características concurrentes en las Mypes, siendo el tenor de dicho dispositivo el siguiente:

*“Las MYPE deben reunir las siguientes características concurrentes:*

*a) El número total de trabajadores:*

- *La microempresa abarca de uno (1) hasta 10 trabajadores inclusive.*
- *La pequeña empresa abarca de uno (1) hasta 100 trabajadores inclusive.*

*b) Niveles de ventas anuales :*

- *La microempresa hasta el monto máximo de 150 Unidades Impositivas Tributarias – UIT.*
  - *La pequeña empresa a partir del monto máximo señalado para las microempresas y hasta 1700 Unidades Impositivas Tributarias - UIT.*
- (...)”*

Para un mejor entendimiento, se presenta el siguiente cuadro:

Tipo de Empresa	Número de Trabajadores (N)/1	Ventas Brutas Anuales (VBA) en UITs	VBA 2006 Nuevos Soles 2/	Organización Empresarial 3/
Microempresa	1 a 10	≤ 150 UIT	≤ 510,000	Ps. Natural o Ps. Jurídica
Pequeña Empresa	11 a 50	150 UIT a 1700 UIT	510,000 a 2,890,000	Ps. Natural o Ps. Jurídica
Mediana y Gran Empresa	> 50	≥ 1700 UIT	> 2,890,000	Ps. Jurídica

*Fuente: Elaboración propia*

Debido al crecimiento económico que está teniendo el país, el cual se ve reflejado en el crecimiento y desarrollo del sector de las Mypes, es que

<sup>7</sup> Ley de Promoción y Formalización de la Micro y Pequeña Empresa, N° 28015, Modificada por Decreto Legislativo N° 1086, publicada en el Diario Oficial El Peruano el 28 de Junio del 2008.

acertadamente el gobierno, en adaptación también al Tratado de Libre Comercio con los Estados Unidos de América (TLC), modifica la norma incrementando el número de trabajadores y el rango de ventas anuales para la pequeña empresa.

Tal es así, que la norma anterior, caracterizaba a la pequeña empresa con un número máximo de 50 trabajadores, con la modificatoria se ha ampliado el número hasta 100 trabajadores. Respecto al nivel de ventas anuales, se observa que se ha ampliado para la pequeña empresa de 850 Unidades Impositivas Tributarias a 1700 Unidades Impositivas Tributarias.

Esto demuestra, que el sector Mype constituye un factor importante para el crecimiento económico del país, por ello es que las normas se adaptan a dicho acontecimiento permitiendo la evolución de esta clase de empresas.

#### 4. ESTADÍSTICAS DE LAS MICROEMPRESAS.

Según estudios realizados por La DIRECCIÓN NACIONAL DE LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA<sup>8</sup>, las estadísticas sobre el sector Mype hasta el año 2006 son las siguientes:

**Cuadro N° 1: ESTIMACIÓN DEL NÚMERO DE MYPES TOTALES**

Tipo de Empresa	De acuerdo al rango de trabajadores			De acuerdo al número de conductores		
	Total	Urbano	Rural	Total	Urbano	Rural
<b>Micro empresa</b>	<b>2,90,478</b>	<b>1,067,305</b>	<b>1,223,174</b>	<b>3,167,751</b>	<b>1,333,882</b>	<b>1,833,869</b>
De 2-4	1,959, 982	939,253	1,017,129	2,680,838	1,211,064	1,469,773
De 5-9	333,496	128,052	205,445	486,913	122,818	364,095
<b>Pequeña empresa</b>	<b>63,609</b>	<b>47,216</b>	<b>16,393</b>	<b>49,728</b>	<b>19,372</b>	<b>30,356</b>
De 10 – 20	51,977	37,256	14,721	39,519	12,516	27,003
De 21 – 49	11,632	9,960	1,673	10,209	6,856	3,353
<b>MYPE</b>	<b>2,354,087</b>	<b>1,114,520</b>	<b>1,239,567</b>	<b>3,217,478</b>	<b>1,353,254</b>	<b>1,864,225</b>

Fuente: ENAHO INEI 2006 (Anual)

<sup>8</sup> Actualización de Estadísticas de la Micro y Pequeña Empresa, DIRECCIÓN NACIONAL DE LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA, Lima, Diciembre del 2007. Disponible en: <http://www.mypeperu.gob.pe> (visitado el 23.07.08).

Como se puede apreciar, de acuerdo al Rango de Trabajadores, predominan las microempresas que tienen entre 2 a 4 trabajadores siendo éstas 1,959,982; por otro lado, las microempresas que emplean entre 5 a 9 trabajadores son de 333,496. En el ámbito Rural, se aprecia un mayor número de microempresas que tienen entre 2 a 4 empleados (1,017,129) con relación a la microempresa del sector Urbano (939,253); asimismo, en el rango de 5 a 9 trabajadores en el sector Rural existen 205,445 y en el sector Urbano existen 128,052.

Respecto al sector de la pequeña empresa, las diferencias por el número de trabajadores también son notorias, claro está, por la capacidad económica y la concentración de la misma, el sector urbano predomina sobre el rural, detallándose que aquellas empresas que poseen entre 10 – 20 trabajadores, el sector urbano concentra 37,256 y el sector rural a 14,721. Una cifra mucho menor muestran las pequeñas empresas que cuentan con 21 – 409 trabajadores, mostrándose la misma tendencia de predominio del sector urbano (9,960) sobre el rural (1,673).

Por otro lado, de acuerdo al Número de Conductores, también existen considerables diferencias, predominando el sector rural. Así tenemos, que en el ámbito Rural en la microempresa de 2 a 4 conductores existen 1469,773, y en el sector Urbano 1,211,064; en la microempresa de 5 a 9 conductores, 122,818 se encuentran en el sector urbano, y en el sector rural 364,095. Esto hace un total de 2, 680,838 microempresas que poseen de 2 a 4 conductores y 486,913 microempresas que cuentan de 5 a 9 conductores.

En la pequeña empresa, las cifras son similares que a las de la microempresa, ya que el mayor número se concentra en el ámbito rural, pero solo en aquellas que cuentan de 10 – 20 conductores (urbano: 12,516 y rural: 27,003). Lo contrario sucede en aquellas pequeñas empresas que se encuentran entre 21 – 40 conductores, ya que la mayoría se concentra en el sector rural.

En líneas globales, se aprecia que las Mypes, tanto por el número de trabajadores como por el número de conductores, se ubican en el sector rural. La razón podría ser que en dicho ámbito geográfico, existe una mayor concentración de la población y mayores necesidades.

**Cuadro N° 2: DISTRIBUCIÓN PORCENTUAL DEL NÚMERO DE MICROEMPRESAS POR TAMAÑO DE EMPRESAS**

Tipo de Empresa	De acuerdo al rango de trabajadores			De acuerdo al número de conductores		
	Total	Urbano	Rural	Total	Urbano	Rural
<b>Microempresa</b>	<b>97%</b>	<b>96%</b>	<b>99%</b>	<b>98%</b>	<b>99%</b>	<b>98%</b>
De 2-4	83%	84%	82%	83%	89%	79%
De 5-9	14%	11%	17%	15%	9%	20%
<b>Pequeña empresa</b>	<b>3%</b>	<b>4%</b>	<b>1%</b>	<b>2%</b>	<b>1%</b>	<b>2%</b>
De 10 -20	2%	3%	1%	1%	1%	1%
De 21 – 49	0%	1%	0%	0%	1%	0%
<b>MYPES</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

Fuente: ENAHO INEI 2006 (Anual)

Existe una concentración de las Microempresas en las unidades productivas de menor tamaño. Las microempresas que emplean entre 2 y 4 trabajadores representan en promedio el 83% de las MYPE, seguidas de las microempresas de 5 a 9 trabajadores (14%). En igual forma, de acuerdo al número de conductores, también existe una concentración de las microempresas que poseen entre 2 y 4 conductores (83%), mientras que las microempresas entre 5 y 9 conductores representan el 15%.

Las pequeñas empresas sólo representan el 2% que emplean entre 10 y 20 trabajadores, y el 1% de acuerdo al número de conductores que poseen entre 10 y 20 conductores.

Estas cifras, nos dan una clara muestra que las microempresas no están evolucionando o creciendo, ya que el porcentaje de pequeñas empresas es ínfimo; asimismo, podemos afirmar, que las microempresas solamente se sostienen o subsisten, no están buscando una evolución productiva.

### Cuadro N° 3: NÚMERO DE MICROEMPRESAS POR ACTIVIDAD ECONÓMICA

Las micro y pequeñas empresas a nivel nacional se concentran principalmente en actividades extractivas (agropecuaria y pesca), donde se ubican aproximadamente 1.9 millones de unidades empresariales, es decir el 59.8% de la MYPE se concentra en estas actividades

Aproximadamente 209 mil micro y pequeñas empresas se dedican a actividades industriales, 626 mil a comercio, 387 mil a servicios y 70 mil a construcción. Con respecto a los independientes, estos se ubican principalmente en las actividades de comercio y servicios. Aproximadamente el 67% de ellos o 900 mil se dedican a estas actividades.

Actividades Económica	Microempresa A	Pequeña Empresa B	Independientes C	Total MYPE A + B	Total MYPE e Independientes A + B + C
Extractivas	1,886,872	37,078	457,346	1,923,949	2,381,295
Industria	208,233	1,442	338,484	209,675	548,160
Construcción	68,286	2,458	85,192	70,744	155,936
Comercio	625,446	662	793,382	626,108	1,419,490
Servicios	378,914	8,088	970,296	387,001	1,357,298
<b>Total</b>	<b>3,167,751</b>	<b>49,728</b>	<b>2,644,701</b>	<b>3,217,478</b>	<b>5,862,179</b>

Fuente: ENAHO INEI 2006 (Anual)

### Cuadro N° 4: DISTRIBUCIÓN PORCENTUAL DE MICROEMPRESAS POR ACTIVIDAD ECONÓMICA

Actividades Económica	Microempresa A	Pequeña Empresa B	Independientes C	Total MYPE A + B	Total MYPE e Independientes A + B + C
Extractivas	59.6%	74.6%	17.3%	59.8%	40.6%
Industria	6.6%	2.9%	12.8%	6.5%	9.4%
Construcción	2.2%	4.9%	3.2%	2.2%	2.7%
Comercio	19.7%	1.3%	30.0%	19.5%	24.2%
Servicios	12.0%	16.3%	36.7%	12.0%	23.2%
<b>Total</b>	<b>100.0%</b>	<b>100.0%</b>	<b>100.0%</b>	<b>100.0%</b>	<b>100.0%</b>

Fuente: ENAHO INEI 2006 (Anual)



Se observa, que del 100% de las microempresas existentes, las que desarrollan actividades extractivas representan el 59%, seguidas por las microempresas de comercio (19.7%), las microempresas de servicios (12%), las de industria (6.6%) y por último las microempresas de construcción (2.2%).

Por otro lado, las pequeñas empresas que predominan son las extractivas (74.6%), seguidas de las de servicio (16.3%), las de construcción (4.9%) tienen una participación mayor que las microempresas, seguidas de la de industrias y comercio.

Sobre estos datos, tenemos que decir, que debido al crecimiento significativo que está teniendo el sector construcción, se puede afirmar que dicha actividad económica representa una mayor participación, participación que se ve reflejada en la pequeña empresa, ya que la especialización y complejidad que requieren los proyectos de construcción, hacen poco probable que una microempresa pueda desempeñarse a dicho nivel.

**Cuadro 5: NÚMERO DE MICROEMPRESAS FORMALES E INFORMALES**

Tipo de Empresa	Formal	Informal	Total
Microempresa	846,517	2,321,234	3,167,751
Pequeña Empresa	34,466	15,262	49,728
<b>MYPE</b>	<b>880,983</b>	<b>2,336,496</b>	<b>3,217,479</b>

Fuente: ENAHO INEI 2006 (Anual)

Las Mypes formales se concentran principalmente en las actividades de comercio y servicios, seguida de manufactura y construcción y en menor medida en actividades extractivas (agropecuaria y pesca).

## SECCIÓN II: PROBLEMAS Y RESTRICCIONES QUE AFRONTAN LAS MYPES

### 1. RESTRICCIONES DEL CONTEXTO.

#### 1.1. Informalidad.

En nuestro país, las MYPES representan el 98.3% del total de empresas existentes (94.4% micro y 3.9% pequeña), pero el 74% de ellas opera en la informalidad. El grueso de las MYPES informales se ubica fuera de Lima, generan empleo de mala calidad (trabajadores familiares en muchos casos no remunerados) con ingresos inferiores a los alcanzados en las empresas formales similares.

La presencia en la informalidad para muchos micro y pequeños empresarios (2'336,496 al año 2006 según el Instituto Nacional de Estadística e Informática), les resulta beneficiosa desde el punto de vista económico (eso es lo que ellos perciben), un claro ejemplo de ello, es que piensan que ahorran dinero al no pagar los impuestos, lo cual resulta una apreciación errónea, puesto que ellos mismos están limitando su acceso a oportunidades de desarrollo.

Las razones de la informalidad son diversas. Al respecto existen dos interpretaciones<sup>9</sup>:

- Una que atribuye su origen a la burocratización del Estado, la verticalidad de su legalidad vigente; y los elevados costos para acceder a la misma.

---

<sup>9</sup> GARCÍA, Jorge, "Institucionalidad: La Informalidad de las Mypes", En: *Revista Presencia de la Confederación Nacional de Instituciones Empresariales Privadas (CONFIEP)*, Edición N° 141, Lima, Septiembre 2005. Disponible en: [http://www.presencia.confiep.org.pe/index.php?fp\\_versec=true&fp\\_secid=12](http://www.presencia.confiep.org.pe/index.php?fp_versec=true&fp_secid=12). (Visitado el 08.10.08).

- Y otra, que señala sus raíces en la incapacidad del mercado laboral oficial para absorber a la creciente demanda de empleo producido por el aumento de la población, lo cual propicia a que este sector excluido se vea forzado a crear su propio puesto de trabajo.

Según PERRY, economista jefe para América Latina y El Caribe del Banco Mundial, al referirse a las causas de la informalidad en el Perú, hace referencia a que este alto grado de informalidad son varias, entre ellas, la falta de políticas públicas que generen incentivos para la formalización. Actualmente, muchas de las pequeñas empresas (que tienden a ser informales) no ven en la formalidad un beneficio, sino más bien un perjuicio por los altos costos que son necesarios para realizar trámites o para cumplir una legislación laboral muy estricta". En ese mismo sentido, expresa que existen otros problemas que se tienen que reducir y facilitar; un ejemplo de ello es que, aquí el salario mínimo es tan alto que se vuelve muy oneroso para las pequeña empresas y microempresas"<sup>10</sup>.

Coadyuvando al análisis de la informalidad de las Mypes, FLORES argumenta la problemática de la siguiente manera:

*"(...) Aceptando también que más del 60% son empresas informales donde no se cumplen las leyes tributarias ni laborales ni comerciales, es obvio que existe un mundo informal subterráneo que incide profundamente en la realidad social y económica y en el Producto Bruto Interno (PBI) así como en la presión tributaria (...)”<sup>11</sup>.*

En líneas generales, las razones por las cuales las Mypes no deciden ingresar al ámbito formal se presentan en el siguiente orden:

---

<sup>10</sup> ACEVEDO, Karin, "Mypes ven la formalidad como un perjuicio por alta rigidez", El Comercio, Lima, 23 de agosto del 2007, Economía B, pág. 3.

<sup>11</sup> FLORES POLO, Pedro, "Problemas actuales en el Régimen legal de las MYES"; Revista Jurídica del Perú: Derecho público y privado, N° 83, Enero 2008, Normas Legales, pág. 379.

- La ausencia de un marco legal que facilite la puesta en marcha de los negocios, restringiendo la voluntad del empresario a formalizar su mype.
- El exceso de burocracia, reflejado en la dilación del tiempo que adoptan algunas instituciones (como las municipalidades) para expedir los certificados respectivos (licencia de funcionamiento por ejemplo), así como los altos costos que imponen las entidades públicas para el cumplimiento de los requisitos exigidos para la obtención de la documentación necesaria para la constitución o funcionamiento de la mype.
- La imposibilidad de acceder al crédito, ya sea por la falta de historia crediticia, por falta de confianza hacia el empresario o por las altas tasas de intereses exigidas por las entidades financieras.
- La falta de educación/ formación para operar formalmente.
- Legislación tributaria restrictiva, al cobrarse altos impuestos que menoscaban los pocos ingresos del empresario, limitando su deseo de formalización.
- Legislación del trabajo rígida.
- El acceso limitado a información del mercado.
- Un sistema inadecuado de protección a los derechos de propiedad.

### **1.2. Altos costos de transacción.**

Cuando se va a iniciar una micro o pequeña empresa, tienen que seguirse ciertos parámetros y cumplir lo que la ley dispone para ello. Esta es la razón primordial por la cual un empresario informal, decide no ingresar al mundo de la formalidad, porque los costos que implica iniciar y establecerse como empresa formal, le resultan muy onerosos.

Es por ello, que en la actualidad, muchas de las micro y pequeñas empresas (que tienden a ser informales) no ven en la formalidad un beneficio, sino un perjuicio por los altos costos que son necesarios

para realizar trámites o para cumplir una legislación laboral muy estricta. Adicionalmente, estos costos de cumplir con la legislación laboral, hace que lo empresarios detengan el crecimiento de la empresa o prefieran quedarse como micro o pequeños empresarios para evitar mayores responsabilidades laborales y económicas.

Esto se puede deber, al desconocimiento de los empresarios o falta de información por parte de las autoridades llamadas a difundir la mejor alternativa para la constitución o desarrollo de la empresa.

Justamente por la carencia de información y el poco o nulo conocimiento de los empresarios, es que estos creen que tienen que buscar la asesoría legal de un abogado, o tienen que ir a un notario para la suscripción de la minuta y escritura pública, etc., para lo cual será necesario desembolsar alguna cantidad de dinero; eso no siempre es necesario, si se es una persona natural con negocio. El problema se presenta con mayor relevancia, si se va a constituir una persona jurídica, para lo cual se requiere de un trámite mayor, pero no más oneroso, ya que existen instituciones públicas y privadas que prestan asesoría permanente.

Uno de los problemas más comunes que se observan, es la burocracia que existe para realizar algún trámite que permita el inicio y desarrollo de la actividad empresarial. Hacer largas colas para lograr la atención, el pago de una u otra tasa, el mal trato de algunos funcionarios, la poca orientación que existe en la entidad, etc., aleja y asusta al empresario que tiene los deseos de emprender su negocio, más aún si no se tiene el conocimiento para realizar todo el trámite requerido.

Lo que lleva a los empresarios a mantenerse en la informalidad y a no decidir crecer, es como bien ya se ha dicho, los costos de cumplir con la legislación laboral vigente y el pago de los tributos correspondientes, a pesar que existen beneficios para las micro y pequeñas empresas. Es el desconocimiento y la creencia de los altos costos de transacción o de

formalización, lo que lleva a los empresarios a mantenerse fuera de los parámetros legales o a no crecer como en la realidad quieren, desean o pueden hacerlo.

### 1.3. Problema en la obtención de capital de trabajo.

El capital de trabajo<sup>12</sup> es de vital importancia, tanto para el inicio de la aventura empresarial como para el desarrollo de la empresa. Cuando el empresario tiene la idea de negocio claramente establecida, surge la gran pregunta: ¿Cómo obtengo el capital para poner en práctica o ejecutar mi idea de negocio?

Las Mypes al iniciarse no cuentan con un capital importante para tener la fortaleza y respaldo económico que se requiere para surgir de manera sólida y crecer de manera sostenida. El común denominador de este tipo de empresas, es que se inician con capital propio (lo que normalmente ocurre en las microempresas familiares) o con aportes de uno o más socios (ocurre poco pero se presenta más en las pequeñas empresas).

Esto sucede porque las Mypes tienen escaso poder de negociación frente a los bancos, porque para poder acceder a un crédito es necesario que cumpla con una serie de condiciones y trámites burocráticos; además, generalmente requiere un monto relativamente bajo que para los bancos puede resultar un negocio poco significativo<sup>13</sup>.

---

<sup>12</sup> **El Capital de Trabajo o Fondo de Maniobra** representa la liquidez operativa disponible de la empresa; es decir, es la inversión de dinero que realiza la empresa o negocio para llevar a efectos su gestión económica y financiera a corto plazo (le permite atender sus necesidades inmediatas de caja).

<sup>13</sup> **COPA, Tula, GONZÁLES DE OTOYA Gustavo y LINARES, César**, "Atractivo del financiamientos a las pequeñas y microempresas para la banca comercial privada", en: Cuadernos de Difusión, ESAN, Año 3, N° 6, Diciembre 1995, pág. 68.



Por ello el capital de trabajo inicial tiene que ser desembolsado por el empresario, porque como el negocio está naciendo, las entidades financieras no se arriesgan a invertir o prestar dinero. Adicionalmente a ello, tiene que recurrir a prestamistas informales o a tasas de interés que están muy por encima del promedio del sistema bancario, todo ello para obtener los recursos necesarios para el inicio del negocio<sup>14</sup>.

Esto no sólo ocurre en la etapa inicial del negocio, sino hasta que las entidades bancarias y financieras tengan la certeza que la empresa cuenta con un respaldo económico o con las garantías suficientes que garanticen el crédito que se les otorgará. Es por ello, que muchas Mypes recién adquieren la confianza financiera pasados los dos años o más, ya que es en dicho periodo de tiempo, donde se podría apreciar la solvencia de la empresa y otorgar las garantías que las entidades requieren.

Este problema de falta de un capital de trabajo importante o suficiente para iniciar y lograr un crecimiento sostenido, es lo que ocasiona que un gran sector de Mypes surja de manera deficiente, sosteniéndose solo en el corto plazo; con ello, no tendrán la fortaleza económica que les permita evolucionar en su vida empresarial, ya que no podrán reinvertir en el negocio y tal vez, aún no cuenten con la confianza suficiente de las entidades bancarias y financieras, o les sea muy costoso adquirir un préstamo.

Todo ello, determina que una Mype, no pueda crecer de manera sostenida en el largo plazo, ocasionándose de manera indefectible: la extinción o quiebra de la misma.

#### **1.4. Regulaciones laborales ineficientes.**

Este factor restrictivo para las Mypes, está acompañado o tiene como consecuencia: la informalidad y resistencia al crecimiento de la

---

<sup>14</sup> Loc. cit., pág. 69.

empresa. Decimos esto, porque las regulaciones labores ineficientes para el sector microempresarial y de la pequeña empresa, hacen que el empresario decida seguir en la informalidad y no tomar la decisión de crecimiento.

El costo laboral por unidad productiva de la microempresa asciende a 0.61 dólares la hora, cifra mayor al de la gran empresa que está en 0.42 dólares la hora. El costo laboral en la gran empresa está en cinco dólares la hora y el nivel de productividad por hora es de 12 dólares, mientras que el costo laboral de una microempresa es 1.29 dólares la hora, y su costo de productividad es 2.1 dólares la hora.

Sin lugar a duda, los altos costos laborales tienen un impacto mayor hacia las microempresas, por ello es que con la nueva ley de Mypes, se pretende beneficiar especialmente a esta clase de empresas. Por el contrario, son las pequeñas empresas quien esta en mejor condición de poder sobrellevar los costos laborales.

Este álgido problema en el desempeño de las Mypes, al ser un factor importante para la formalización de las mismas, se ha pretendido mejorar con la nueva ley de Mypes, ya que el objetivo del gobierno es incentivar la formalización a través de beneficios laborales y tributarios. Respecto a si la nueva ley de Mypes constituye un primer paso para disminuir los costos laborales e incentivar su formalización, existen opiniones encontradas de especialistas<sup>15</sup>. Así, VILLARÁN y MIFFLIN, al ser preguntados por LEÓN al respecto, señalan que las modificaciones introducidas constituyen un primer paso hacia el objetivo de la formalización, pues al lograr que el Estado subvencione en forma parcial la salud y las pensiones, los costos laborales se reducen de manera importante. "Aunque el tema laboral no es el que determina la formalización de una Mype, sí tiene, junto con el

---

<sup>15</sup> LEÓN TORRES, Azucena, "Cambios a ley Mypes no serían suficientes para formalizarlas", El Comercio, Lima, 01 de julio del 2008, Economía B, pág. 4.

tributario, un gran peso. Y de hecho con estos cambios la ley ayuda, pues no solo reduce el costo de la formalización, sino que también beneficia al propio empleador, que, al ser en la práctica un trabajador más, podrá acceder ahora a salud y pensiones", agrega Mifflin.

En esa línea, YAMADA agrega que ahora el régimen Mype se vuelve más flexible y atractivo, pues al ampliar el tope de ventas y trabajadores en la clasificación de la pequeña empresa, será mayor el universo de personas jurídicas que accederán a él. Los mencionados autores, continúan sosteniendo que "antes un gran número de empresas no calificaba con la clasificación de microempresa o pequeña empresa y prefería permanecer en la informalidad en vez de optar por el régimen general, pues las podía sacar del mercado. Ahora, al volverlas partes de esta ley, la carga laboral se les reducirá de 59% a 34%, y sin duda eso las alentará a formalizarse", dice.

Por otro lado, TRIVEÑO cree todo lo contrario de lo afirmado por los dos especialistas antes mencionados. Afirma que reducir los costos laborales y tributarios no contribuye en nada a hacerla sostenible ni rentable, que es lo que realmente pesa al decidir formalizarse. "Seguimos apostando por lo mismo. Y, lo que es peor, con esta subvención hacen que nunca quieran crecer (para no perder los beneficios). Además, a la microempresa, que es donde radica el problema, le aumentan las condiciones, pues será la pequeña empresa la que estará en mejor condición de acceder al Estado, un cliente clave para ellas", afirmó.

Como se puede apreciar, el costo laboral de las Mypes, es importantísimo para determinar su formalización y su crecimiento, prueba de ello es la actitud del gobierno por incentivar el desarrollo formal de las mismas, intentando otorgar beneficios que permitan reducir los costos laborales y con ello pretender su crecimiento.

## 2. BAJA PRODUCTIVIDAD.

### 2.1. Limitadas Capacidades Gerenciales.

#### 2.1.1. Incapacidad de gestión.

El manejo gerencial es el principal problema que enfrentan las Mypes, ya que el emprendedor o empresario, desconoce las herramientas administrativas esenciales para el desarrollo sostenido de la empresa.

Los micro y pequeños empresarios, no tienen, o son escasos, el nivel de conocimiento sobre las funciones básicas de la gestión de una empresa. Por estas razones se violan los principios de unidad de mando, unidad de dirección y el orden.

Producto de esta falta de capacitación o conocimiento en la gestión empresarial, es lo que denominamos: "Ceguera Gestacional"; ya que no se desarrolla una buena planificación, no se ejecutan de manera eficiente las metas trazadas, y por ende, no existe un buen control de las decisiones tomadas.

Tal es la opinión de BECERRA y GARCÍA, al comentar la falta de capacidad en la gestión:

*"Cuando un empresario recién empieza, en la mayoría de casos no cuenta con una proyección de largo plazo. Su empresa no presenta una dirección clara, no hay objetivos definidos y, lo que es peor aun, no tiene un "norte específico" o dirección general que responda a la interrogante de: ¿adónde se está dirigiendo la empresa? O ¿adónde vamos? Gran parte de los pequeños, medianos y microempresarios no saben adónde se dirigen en términos empresariales –e incluso personales–; su única motivación es el corto plazo, por lo que no muestran indicios ni intenciones de proyección alguna. Además, estos empresarios no han elaborado ninguna estrategia empresarial; su única motivación es "vender a un precio barato y tener una buena calidad", sin ningún análisis de qué es lo mejor para sus empresas y para el futuro de las mismas. A esto se puede sumar el problema de que muchos de estos empresarios no observan adecuadamente lo que quieren los*

*clientes: producen por producir, sin ninguna idea de lo que el entorno y el mercado exigen verdaderamente”<sup>16</sup>.*

Al respecto existe una máxima que resume todo lo dicho en las líneas precedentes: *“La educación es muy costosa pero la ignorancia es mucho más”*. En este caso, la educación o capacitación en gestión empresarial, es de vital importancia para que el empresario desarrolle una gestión eficiente de su micro o pequeña empresa, logrando con ello un inicio sólido y un desarrollo evolutivo importante de la misma en el corto, mediano y largo plazo.

### **2.1.2. Falta de una capacidad interprocesal.**

La gran mayoría de Mypes, no sobreviven o dejan de crecer, porque no existe una relación interna efectiva entre los distintos procesos de la empresa.

Esta incapacidad interprocesal, se ve reflejada en la calidad de los productos y/o servicios, ya que estos se alteran sin ser necesario ello, lo cual ocasiona que el cliente determine un bajo nivel de excelencia y no cubre sus expectativas.

Normalmente las Mypes, debido a sus carencias o restricciones de toda índole, no disponen de una metodología de generar relaciones eficientes dentro de la empresa, que como bien se ha dicho, se refleja en los productos y/o servicios que se prestan, y por ende, en el consumidor y cliente.

La deficiencia que se advierte en esta clase de empresas, es que no existe un equilibrio y flujo continuo entre las actividades

---

<sup>16</sup> BECERRA MARSANO, Ana María; GARCÍA Vega, Emilio, *“Planeamiento Estratégico para micro y pequeñas empresas”*, Universidad del Pacífico, Lima, Enero 2008, pág. 12.

internas de la empresa; así, se produce más de lo que se puede vender, sin conocer las razones de esto.

Asimismo, no existe un parámetro definido de los procesos; es decir, no existe un trabajo sincronizado de las tareas que realiza la empresa, lo cual ocasiona fallas o interrupciones en la venta o entrega de productos por descoordinación no solo de tareas, sino también por falta de integración del personal.

En ese sentido, la empresa tampoco se preocupa por mantener un proceso continuo y sostenible en la eficiencia y eficacia de toda la cadena de producción o del servicio a prestar, lo cual indefectiblemente, trae serias complicaciones que se verán reflejadas en el producto o servicio final que se da al consumidor y cliente.

### **2.1.3. Descuido del desarrollo de la cultura organizacional.**

Este es un factor inexistente en la gran mayoría de Mypes, debido al desconocimiento o falta de preparación de los empresarios (al menos es el pensamiento de éstos), por lo que resulta improbable su implementación y desarrollo. Se piensa que desarrollar una cultura organizacional es complicado y costoso, percepción que no es acertada, puesto que con un poco de lógica, se podría desarrollar e implementar una organización sencilla pero efectiva.

Siendo una microempresa (hasta de solo dos personas) o una pequeña empresa, la ejecución de una cultura organizacional es importante, ya que va a permitir ser una empresa ágil y eficiente, logrando beneficios significativos dentro de su estructura misma como a nivel comercial.



En ese sentido, la opinión de SÁNCHEZ respecto a la organización dentro de una empresa es la siguiente:

*“Una organización debe ser efectiva. La organización tiene por finalidad coordinar de forma racional las actividades de las personas involucradas en ella y que intentan alcanzar o conseguir un fin, mediante la división de las funciones y del trabajo y a través de una jerarquía de la autoridad y de la responsabilidad. Son elementos de la organización las personas, el equipo (máquinas y herramientas), la tarea, el ambiente, entre otros.*

*En general, los individuos solos no pueden satisfacer sus necesidades, necesitan de organizaciones para hacerlo”<sup>17</sup>.*

En resumen, la carencia de una cultura o estructura organizacional, hace que no se identifiquen oportunamente los problemas y el cómo afrontarlos. Por ello, la falta de este importante aspecto empresarial, no permite conocer en cada momento quien tiene la responsabilidad para tomar decisiones en orden de resolver los problemas.

## **2.2. Escasa Capacidad Operativa.**

### **2.2.1. Falta de Planificación Financiera.**

La puesta en práctica o ejecución de la idea de negocio se complica debido al escaso financiamiento que se posee para el inicio de la micro o pequeña empresa. Ese mismo problema se presenta, cuando la mype solo se está sosteniendo y pretende realizar una inversión para obtener un crecimiento significativo o mejorar sus ingresos.

Como bien se dice: “el recurso humano es el más importante; pero el dinero, es el más escaso”. Los emprendedores que tienen

---

<sup>17</sup> SÁNCHEZ YABAR, Guido, *“Cómo organizar y gestionar una empresa con éxito”*, 3ra Edición, Colección PYME72, Lima, 2002, pág. 48.

el deseo de iniciar la aventura empresarial a través de la constitución de una micro o pequeña empresa, les resulta muy complicado conseguir financiamiento. Les resulta complicado, porque los pronósticos o proyecciones que realizan, no están acordes con la magnitud del negocio que desean iniciar; es decir, el financiamiento presupuestado, puede resultar excesivo o escaso para el tipo de negocio a ejecutar; he ahí la importancia de realizar una diligente planificación financiera.

Lamentablemente, la historia de muchas Mypes, es que los gestores de las mismas realizan un mal presupuesto para iniciar el negocio o impulsar la nueva actividad comercial, lo cual trae consecuencias nefastas: la supervivencia perpetua o la extinción de la empresa.

Nuevamente hay que agregar, que esto sucede por la carencia de especialización en materia de gestión empresarial (desconocimiento), por la improvisación y falta de interés en consultar o capacitarse por parte de los emprendedores.

### **2.2.2. Logística Interna Ineficiente.**

Las Mypes, por su limitada capacidad de producción y ventas, por su insuficiente capital de trabajo y por su desconocimiento de lo que implica la gestión de logística, sufren de altos costos de inventarios.

A pesar de contar con las limitaciones antes descritas, es importante manejar la logística de manera responsable, por más pequeña que ésta sea, más aún si recién se está empezando y se pretende crecer.

El problema que se presenta en este tipo de empresas, es que si el empresario cuenta con un capital de trabajo significativo para

empezar el negocio, adquiere una gama de productos que posteriormente no van a tener la fluidez que se esperaba, ya que la demanda resulta pequeña. Asimismo, si durante el transcurso de la vida empresarial (dentro del primer y segundo año), el empresario adquiere grandes cantidades de mercaderías (por sus buenos ingresos), las administra de manera negligente, porque no cuenta con una buena política de logística interna.

El empresario, no toma en cuenta los costos de transporte, los costos de los productos defectuosos, los costos de almacenaje no previstos, que tan eficiente son los proveedores con el tiempo de entrega, los productos que son rechazados o devueltos, la política de negociación con los proveedores (vital para el uso de capital de trabajo), la política de manejo de existencia, que tan rápido se rotan los mismos, etc. En general no cuantifica los costos de tener y de pedir inventarios por encima de sus necesidades.

He ahí la importancia de la logística para el buen desempeño de la empresa, porque permite ahorrar en costos y ser eficiente en la producción, pero el emprendedor no toma en cuenta ello al momento de iniciar la aventura empresarial y en el transcurso de la vida empresarial.

### **2.2.3. Falta de una planificación en la producción de la empresa.**

Sin lugar a duda, cuando no se planifican diligentemente las cosas, éstas resultan mal, ese es el caso de muchas Mypes, ya que no desarrollan una política de planificación al momento de la producción de un bien o servicio.

Casi siempre, se produce por producir, sin tener en cuenta el proceso de producción, debido a que no se realiza una

comparación entre la cantidad de recursos que se emplean y la cantidad de bienes y servicios que resultan.

Al no manejar de manera eficiente la producción de los bienes y servicios, la calidad se ve mermada de forma impresionante, lo cual ocasionara pérdidas en la producción y en las ventas, porque el consumidor y cliente final, no adquirirá algo que no llena sus expectativas.

#### **2.2.4. Distribución ineficiente de los recursos.**

Dentro de las Mypes, si bien es cierto, no existe una estructura organizacional definida, y si existe, funcionan de manera deficiente, debido a diversos factores (como poca especialización, poco interés por el trabajador, etc.), pero todos ellos tienen como punto de partida, la inexistencia de recursos.

Decimos que el problema está direccionado hacia los recursos, no sólo en su obtención, sino también a su distribución, lo cual genera que no lleguen de manera equitativa o razonable a las diversas áreas con que cuenta la empresa, o no se implementen las políticas necesarias para impulsar el crecimiento del negocio.

Tal es así, que las Mypes, por no saber discriminar la asignación de recursos, descuidan las áreas de la empresa, o destinan mayores recursos a una u otra área, lo cual genera efectos negativos sobre sus resultados.

Por otro lado, si la mype cuenta con recursos suficientes, como para empezar o continuar ejecutando las políticas estratégicas, el empresario no se preocupa por impulsar las estrategias iniciadas, o aquellas que se requieren iniciar para obtener un mejor producto o servicio, y con ello, generar mayores beneficios económicos.

Este problema, que se advierte en este tipo de empresas, hace que exista inestabilidad interna, lo cual ocasiona pérdidas en la elaboración del producto o en la prestación del servicio, generando descontento entre los clientes y consumidores, disminución de la demanda, ocasionando una reducción de los ingresos para la empresa.

#### **2.2.5. Insuficiente capacidad de *Marketing*.**

El *marketing* es muy importante para el desarrollo eficiente de la Mype, a pesar de las limitaciones que éstas tienen para el desarrollo del mismo.

Lo que detiene la ejecución de un plan de *marketing* dentro de una microempresa, es el aspecto de financiar dicha estrategia. Esta restricción, se ve reflejada, en que muchas microempresas son unipersonales o familiares, carentes de una capacidad de entender la importancia del marketing como estrategia para incrementar sus ingresos. Por su parte, la pequeña empresa, tiene mayor acceso y soporte para afrontar este tipo de acciones o decisiones empresariales, aunque la gran mayoría, a pesar de poder realizar dicho plan, no lo hace por desconocimiento o negligencia empresarial.

Por otro lado, la mayoría de veces, el alto grado de conocimiento o especialidad que se debe poseer para entender y ejecutar un plan de marketing, es lo que limita dicha acción, más aun si no se puede contar con la asesoría de un especialista; ello hace que sea el empresario, de manera empírica o intuitiva, quien realice o estructure un deficiente plan de *marketing*, lo cual en vez de traer beneficios, genera mayor gasto sin ningún retorno significativo.

Esta falta de voluntad o desconocimiento por parte del emprendedor, en la implementación de una política de desarrollo de *marketing*, hace que la empresa no realice una gestión ágil, lo cual trae como consecuencia, que la empresa no responda a las condiciones cambiantes del mercado y el trato a los consumidos individuales o colectivos se deficiente<sup>18</sup>.

Por ello, es que las Mypes tienen que adecuarse a sus capacidades para intentar desarrollar estrategias que beneficien y generen mayores ingresos a las mismas, por ella la importancia de tener una cultura organizacional, ser diligentes en el manejo de los recursos y tener la humildad para acceder a conocimientos ventajosos.

#### **2.2.6. Falta de análisis e impulso de las Ventas.**

Este factor resulta muy relevante para obtener resultados positivos para la empresa, y es que es el proceso que permite conocer lo que el cliente necesita.

Al respecto, muchas veces, no se tiene la diligencia de conocer al cliente, el empresario descuida el conocimiento detallado del cliente y en particular el trato que debe dársele, lo cual tiene una consecuencia catastrófica: que el producto o servicio ofrecido, no reúna las características que el cliente desea y, por ende, que el mercado no lo acoja.

Lo que no hace frecuentemente el responsable de una mype, es buscar información sobre el perfil de los clientes actuales y de los potenciales, tampoco se realiza un estudio del perfil del producto y actividades internas de ventas; asimismo, no se efectiviza una búsqueda de los clientes hasta el cierra y por último, no se

---

<sup>18</sup> RUBIO DOMÍNGUEZ, Pedro, *“Introducción a la Gestión Empresarial: Fundamentos teóricos y aplicaciones prácticas”*, Eumed.net, Madrid, 2006, pág. 4



ejecuta un seguimiento después de la recepción del pedido por parte del cliente (servicio post-venta)<sup>19</sup>.

Si bien es cierto, que la ejecución de una política de venta es determinante para generar ingresos significativos a la empresa, este factor no es desarrollado o implementado por muchas Mypes, lo cual es comprensible, debido a su gran problema: limitación de recursos financieros. Esto, acarrea que no se impulse de manera detallada un servicio de calidad, lo cual viene concatenado con un poco nivel de empatía, deficiente preocupación por la garantía que se le debe de dar al producto o servicio, poco impulso a las fortalezas de la empresa, carencia de un servicio post-venta.

Todos los factores antes descritos, son relevantes para que la empresa empiece a cimentarse en el mercado, obteniendo un respaldo y prestigio importante, lo cual dará como resultado, que el producto o servicio sea visto como óptimo, y por qué no necesario, por el cliente y consumidor.

#### **2.2.7. Poca o nula preocupación por los Recursos Humanos.**

El capital humano es determinante para el buen desempeño de una empresa dentro del mercado. Y es que, el personal es la fuente de las ventajas competitivas, pues son los trabajadores quienes desarrollan y ejecutan las directivas de los gestores, son ellos los encargados de que el producto o servicio sea del agrado del consumidor y cliente.

En las Mypes y fundamentalmente, la baja capacidad de gestión, hace que no se pueda contar con un buen sistema de reclutamiento de personal, así como invertir en la capacitación del

---

<sup>19</sup> VILLAJUANA, Carlos y RÍOS, Jonatan "Gestión Estratégica Pública: Paso a Paso"; Villajuana Consultores S.A.C., Lima, julio del 2008, pág. 196.

personal; peor aún, la gran mayoría de veces, es que teniéndose los recursos, no se ejecuta.

Al trabajador en este tipo de empresas, no se le desarrolla todo su talento, no existe una preocupación para identificar la capacidad del trabajador de acuerdo a su especialidad, tampoco se fomenta que éste adquiera y enriquezca sus conocimientos respecto a las innovaciones que se presentan en su campo de acción.

### **2.3. Poca Responsabilidad Social Empresarial.**

Esto podría pensarse que solo está orientado, o que debería de ser desarrollado, por las grandes empresas, ya que tienen la capacidad de ejecutar este tipo de políticas. Falso.

La responsabilidad social empresarial, es una inversión en el mediano y largo plazo, el cual otorga excelentes resultados, genera valor a la empresa. Pocas Mypes son las que toman la decisión de realizar prácticas orientadas a otorgar beneficios no solo a la empresa, sino a la comunidad en general.

Lo que se observa, es que el empresario solo busca su propio beneficio o el de sus socios, no se preocupa por los efectos de lo que hace en la sociedad. Es más, muchas Mypes ven al trabajador como medio y no como fin y por eso es que no respetan sus derechos.

## **3. BAJA COMPETITIVIDAD.**

### **3.1. Falta de liderazgo.**

Este factor negativo presente en la mayoría de Mypes, constituye una seria restricción para el fortalecimiento y crecimiento de la empresa. Decimos esto, porque el no tener iniciativa por ejemplo (que es parte

de ser líder), hace que la empresa no presente indicios de mejoría y deseos de superación.

El no contar con un liderazgo, cohibe e inhibe la voluntad de iniciar nuevos proyectos empresariales, como es la asociación con otras Mypes (que se tratará en el punto siguiente), para lograr una mayor presencia en el mercado, y con ello, volverse más competitivos.

Las Mypes, no muestran esta faceta de liderazgo a la cual deben de aspirar todas las empresas, no solo por todas las restricciones que existen alrededor de éstas, sino también, porque no existe la voluntad de afrontar con decisión, los nuevos retos que demanda el mercado.

### **3.2. Débiles articulaciones empresariales.**

El enorme desconocimiento o temor que tienen los empresarios de formar alianzas estratégicas para tener mejores oportunidades en el mercado, es un factor determinante para que la Mype no crezca de manera uniforme y se extinga en el mediano plazo.

Esta falta de decisión para constituir asociaciones empresariales, no permite la reducción de tiempos en los procesos de producción y distribución, por lo que se generan mayores costos, los cuales se ven reflejados en los precios para el consumidor, quienes obtendrán servicios y productos de forma ineficiente y lenta.

### **3.3. Poca inserción en mercados.**

Debido a la poca asociación que existe entre Mypes, resulta muy complicado poder competir de manera significativa con las grandes empresas o intentar ingresar a mercados más importantes.

El problema no solo está en el ingreso a nuevos mercados (como podría ser, el ingreso a mercados internacionales), sino también se

presenta cuando se desea implantar políticas de expansión a nivel nacional, esto debido a la poca capacidad productiva y a la carencia de recursos financieros, por ello la importancia de la ejecución de planes de asociación empresarial.

#### **3.4. Limitado acceso a información.**

La información es de vital importancia para el buen desempeño de las Mypes, por ello la relevancia que el empresario este informado de todos los alcances y aspectos de los mecanismos necesarios para la buena gestión y evolución de la empresa.

No solo es importante tener compilada la información, lo más significativo es dominar la información que se tiene, obtener el mayor conocimiento posible a través de la información recopilada, y así poder plasmar en la práctica todo el conocimiento incorporado.

Es lamentable observar que el empresario no piensa en capacitarse de manera autodidáctica (si no tiene las posibilidades de acudir a un centro de estudios), leyendo o investigando acerca de lo relacionado con el giro de su empresa, acerca de los medios que le permitirán un mejor desempeño dentro del mercado, etc., lo cual constituye una seria restricción para su crecimiento empresarial. No sólo esta falta de predisposición por parte del empresario resulta ser un problema, sino que las mismas fuentes o el mismo mercado restringen el entendimiento de lo que se quiere transmitir. Decimos esto, porque si bien existen fuentes de información, éstas muchas veces resultan demasiado complejas, poco útil, poco prácticas o funcionales para el emprendedor (en su mayoría la información proviene del estado).

#### **3.5. Uso inadecuado de tecnología.**

La tecnología para alcanzar un óptimo desarrollo empresarial, es determinante. Lo que ocurre dentro de las Mypes, es que, como éstas

son pequeñas y carecen de recursos, les resulta muy costoso implementar nueva tecnología a su cadena productiva y de ventas.

Por otro lado, si las Mypes obtienen tecnología significativa para el mejor desempeño empresarial, la emplean de manera poco consistente y de manera irresponsable. Por ejemplo, si se tiene una limitada capacidad productiva, la misma que está determinada por el mercado al cual se dirige, donde la demanda de su producto aún no es significativo, por el solo hecho de haber mejorado su tecnología (por ejemplo con la adquisición de una nueva maquinaria), pretenden sobrepasar su capacidad productiva, equivocando el horizonte que dicha tecnología les permitirá realizar en el mediano y largo plazo.

Los empresarios, también adquieren o implementan nueva tecnología dentro de su empresa, por el sólo hecho de sentirse satisfecho de tener una "máquina nueva y moderna", ocasiona que no empleen esa tecnología para situaciones concretas, como las que genera la cadena de suministros.

### **3.6. Dificultad de acceso a financiamiento.**

Antes y durante la formación de una Mype, el financiamiento resulta complicado de conseguir, ya que es un factor necesario y constante para el buen inicio y desarrollo de la empresa.

Respecto al difícil acceso al financiamiento por parte de las Mypes, SÁNCHEZ opina lo siguiente:

*"Conseguir financiamiento para empezar un negocio resulta siempre complicado. Las entidades financieras deben de tomar sus precauciones antes de financiar proyectos o ideas de negocios nuevos. La probabilidad de fracasar en una empresa que recién empieza sus operaciones es alta. La inexperiencia en la gestión y/o el desconocimiento de la actividad son algunas de las principales causas de los fracasos de la gestión empresarial. Por tal razón, las entidades financieras, conectoras de tal riesgo, solicitan a estas*

*nuevas empresas una serie de garantías y otros requisitos antes de concederles un crédito”<sup>20</sup>.*

Lo dicho por el referido autor, es lo que normalmente les sucede a las Mypes, que por su juventud, inexperiencia, falta de antecedentes y desconfianza, son marginadas o menospreciadas por las entidades financieras, bajo el argumento de una limitada capacidad de ingresos o falta de gestión empresarial por parte del empresario, lo cual hace muy complicado el nacimiento sólido de la Mype y su consecuente sostenimiento y desarrollo en el largo plazo.

#### **4. POCA RENTABILIDAD.**

Todos los problemas descritos en los puntos anteriores, generan que la empresa no surja de manera sólida y que no se desarrolle de manera sostenida. Esto ocasiona, que el negocio no genere los excedentes esperados, debido a la falta de estrategias eficaces, que se reflejan en el producto o servicio final. Tal es así, que los fundadores (empresarios, emprendedores, etc.), no realizan un buen estudio para determinar el grado de inversión o financiamiento que requieren para iniciar y mantener el negocio; es decir, existe un “miopía” por parte de éstos para apalancar recursos.

Un claro ejemplo de lo descrito en el párrafo anterior (miopía por parte de los fundadores), es que este tipo de empresas utilizan un mismo punto de venta o una misma área o sistemas entre varias Mypes; en otras palabras, no diversifican o abarcan mayores áreas de venta para ofrecer su producto o servicio, congestionando y concentrando la oferta, lo cual no les va a generar el mismo retorno que sí les generaría si desarrollaran alianzas estratégicas.

Las alianzas estratégicas, es uno de los problemas más latentes que se observa en las Mypes, no recurrente o implementan estrategias para

---

<sup>20</sup> SÁNCHEZ, Guido, Ob. cit., pág. 66.



obtener economías de escala, por ejemplo en compras globales y uso de capacidad en exceso, lo cual les permitiría ahorrar en costos y obtener utilidades mayores a las esperadas.

Al presentar las Mypes los problemas descritos, mostrará ineficiencia la cual será advertida por los clientes y consumidores, quienes buscarán otras alternativas para poder satisfacer sus necesidades, dejando de lado a la mype que de manera primigenia escogieron.

Un mype con enormes carencias en su gestión estratégica, dará como resultado que la empresa no refleje u obtenga una rentabilidad, sólo se obtendrán ingresos que cubran los costos del producto o servicio, y en la gran mayoría de los casos, ni siquiera pueden sobrellevar o recuperar las inversiones realizadas.

Si no se obtiene una rentabilidad significativa, que permita cubrir el capital inicial o el que se viene desembolsando, la empresa caerá en insolvencia. Este factor es importantísimo para el emprendedor, ya que de no conseguir un retorno importante en el corto plazo o mediano plazo, se verá limitado a iniciar nuevas acciones que le permitan remediar la situación en el largo plazo; más aún, si no se maneja diligentemente todo el marco empresarial.

Si bien es cierto, que el primer y segundo año, son los más complicados para una mype (ya que sólo se sobrevive), porque es poco probable que se obtenga una rentabilidad significativa, no es imposible lograr el objetivo que todo empresario tiene al momento de iniciar su negocio: crecer significativamente en el tiempo; pero para ello, hay que seguir ciertos lineamientos vitales, para la evolución empresarial.

## SECCIÓN III: GESTIÓN EFECTIVA DE LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA

### 1. MECANISMOS PARA LA FORMALIDAD Y ADECUACIÓN REGLAMENTARIA.

#### 1.1. Tratamientos preferenciales para las Mypes.

La normativa respecto a este tipo de empresas ha sido muy criticada, en el sentido de las limitantes que existen para optar por la formalización y desistir de la informalidad. Por esta situación, se modificó la Ley General de Mypes, siendo el único objetivo de ésta, incentivar a los micro y pequeños empresarios a que se formalicen, por los innumerables beneficios que se presentan para ello.

La intervención del Estado, obedece y se justifica, a que el mercado presenta fallas que constituyen importantes limitaciones para el crecimiento de las Mypes y que necesitan ser corregidas; así se presentan, asimetrías en la información, poco acceso al financiamiento, deficiente formación del capital humano, falta de innovación tecnología y modernización, etc.

Dicho esto, cabe preguntarse: *“¿Por qué existen tratamientos preferenciales para la Mype?”* En opinión de CAMACHO<sup>21</sup>, tomando como base la legislación, justifica la existencia de tratamientos preferenciales para esta forma de empresas, por lo siguiente:

- “Incorporación de la economía informal.
- Simplificación de obligaciones administrativas.
- Disminución de los costos de cumplimiento (presión fiscal indirecta).

<sup>21</sup> CAMACHO SANDOVAL, Marco, “Regímenes Tributarios para Mype”, Ponencia presentada en Foro XI BID: Micro y pequeña empresa, Lima, 2003.

- Disminución de la carga tributaria (presión fiscal directa).
- Optimización en el uso de los recursos de la Administración Tributaria”.

Lo que se pretende sin duda alguna con los tratamientos preferenciales para las Mypes, es que éstas decidan ingresar al mundo de la formalidad para que obtengan todos los beneficios que el Estado de alguna u otra manera les promueve y garantiza, generando con ello mejores opciones empresariales para las mismas empresas, y generando una economía más sólida para el país.

## **1.2. Aspectos organizacionales y societarios.**

Cuando se ha tomado la firme decisión de iniciar un negocio, dicha decisión tiene que estar acompañada además, de la forma de organización que se adoptará para el negocio o el tipo de sociedad más conveniente para la misma; es decir, tiene que analizarse qué forma organizacional o tipo de sociedad conviene más para el giro o rubro de la empresa.

El análisis de la forma organizacional o tipo societario es importante, porque la etapa de inicio de una mype, no es la misma cuando ésta comienza a crecer y tener mayores ingresos, responsabilidades tributarias, laborales, etc. Esto es determinante, para precisar la factibilidad del financiamiento, el grado de confianza que se muestra a las entidades respectivas para la cantidad del préstamo que podrían desembolsar.

Así, existen Mypes que se constituyen como personas naturales con negocio, o como personas jurídicas en sus distintas formas societarias, las cuales poseen un tratamiento diferenciado y son vistas de manera distintas por quienes desembolsan el financiamiento que este tipo de empresas requieren. Por ello es importante conocer la forma de organización o tipo de sociedad con que se va a iniciar el negocio.

## 1.2.1. Formas de organización de negocios o empresas.

### 1.2.1.1. Como personas naturales.

Las personas naturales pueden adquirir derechos y obligaciones, es decir, tienen plena capacidad de decisión y ejecución para celebrar contratos, asumir compromisos y efectuar el pago que les corresponda por los impuestos a los que estuvieran afectas y por las deudas contraídas.

Cuando las personas naturales realizan actividades económicas lucrativas o negocios sin haber establecido una empresa, se las denomina «Personas Naturales con Negocio». Si, en cambio, las personas naturales desearan establecer una empresa, pueden constituir una «Empresa Individual de Responsabilidad Limitada».

Respecto a esta forma de organización de empresas, se puede presentar lo siguiente:

VENTAJAS	LIMITACIONES
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Desde el punto de vista legal, este tipo de negocio puedo crearlo y liquidarlo fácilmente.</li> <li>➤ Tengo unidad de mando, unidad de dirección y acción porque la propiedad, el control y la administración de la empresa está sólo en mi persona.</li> <li>➤ Tengo flexibilidad para reaccionar rápidamente en caso de cambios bruscos en el mercado que puedan afectar a la empresa.</li> <li>➤ Hay un mínimo de regulaciones a las que debo hacerles frente.</li> <li>➤ Homogeneidad cultural.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Responsabilidad ilimitada: En caso de que los recursos de la empresa sean insuficientes para hacer frente a las deudas, tengo que estar preparado para asumir las deudas de la empresa con todo mi patrimonio personal.</li> <li>➤ Dispongo de un capital limitado: El capital generalmente está limitado a lo que yo pueda invertir. Esto puede representar serios problemas al crecimiento futuro de mi empresa.</li> <li>➤ Una enfermedad o accidente que me impidiera participar activamente en el manejo del negocio puede significar una interrupción en las operaciones.</li> </ul>

Fuente: *Elaboración propia y MypePerú*<sup>22</sup>.

<sup>22</sup>

Disponible

en:

<http://www.mypeperu.gob.pe/contenidos/guia/guiaformalizaempresas.pdf>  
(visitado el 23.07.08).

## Personas naturales con negocio o empresas unipersonales.

Son aquellas personas naturales que perciben rentas de tercera categoría y no se han constituido como Empresas Individuales de Responsabilidad Limitada<sup>23</sup>.

En ese mismo sentido, podemos definirla como una empresa unipersonal, puesto que es la persona natural que se dedica habitualmente a realizar actos de comercio, vale decir, el tradicional "Comerciante Individual". Si bien este comerciante separa fácticamente su patrimonio personal de aquél que suele dedicar a la actividad comercial, acontece que jurídicamente dicha separación no tiene efecto alguno. No existe separación de responsabilidad y, en consecuencia, no existe un patrimonio separado.

En tal sentido, el comerciante individual es titular de una empresa, por lo que, su actividad emana de la realización habitual de actos de comercio y llega a constituir una organización de medios de producción (capital y trabajo) con el fin de producir bienes o servicio para el mercado. Consecuentemente, no llega a constituirse jurídicamente (aunque sí de manera fáctica) en un patrimonio especializado.

Podemos esquematizar la misma de la siguiente manera:

VARIABLES	EMPRESA UNIPERSONAL
Número de Socios	Propietario (Persona Natural)
Administración	Propietario
Responsabilidad	Del propietario (P.N.): Ilimitada y personal

*Fuente: Elaboración nuestra.*

<sup>23</sup> Proinversión y Universidad ESAN, "MYPEqueña Empresa Crece: Guía para el desarrollo de la Micro y Pequeña Empresa", 2da. Edición, Lima, Marzo 2007, págs. 25-28.

### 1.2.1.2. Como personas jurídicas<sup>24</sup>.

Las personas jurídicas (empresas) están constituidas por una o varias personas naturales o jurídicas que desean realizar negocios formalmente.

Las ventajas de ser una persona jurídica son las siguientes:

- Su responsabilidad ante terceros se encuentra limitada a la sociedad, es decir, a la empresa.
- Pueden participar en concursos públicos y adjudicaciones como proveedores de bienes y servicios.
- Pueden realizar negocios con otras personas jurídicas del país y del extranjero.
- Tienen mayor facilidad para obtener créditos y pueden ampliar su negocio incrementando su capital, abriendo locales comerciales o realizando exportaciones.

### La Empresa Individual de Responsabilidad Limitada (E.I.R.L.).

Se constituye por voluntad de una sola persona. Su patrimonio no es igual al del dueño del negocio, es decir, es distinto del de la persona natural que la constituye.

Solo las personas naturales están facultadas para constituir una Empresa Individual de Responsabilidad Limitada. Con tal fin, pueden aportar dinero o bienes muebles (por ejemplo, computadoras, automóviles, escritorios, etc.) e inmuebles (casas, terrenos, etc.).

La empresa tendrá una denominación diferente de la de la empresa ya existente, seguida de las palabras "Empresa Individual de Responsabilidad Limitada" o de las siglas "E.I.R.L.".

---

<sup>24</sup> Loc. cit., págs. 27-28.



Sea cual fuere su objeto social (tipo de negocio que realizará) o el fin para el que fue creada, la duración de la empresa es indeterminada.

Los órganos de la empresa son el Titular y la Gerencia. El Titular es el órgano máximo de la empresa y tiene a su cargo la decisión sobre sus bienes y actividades. La Gerencia, a su vez, se hace responsable por la administración y representación de la empresa. Será desempeñada por una o más personas naturales con capacidad para contratar y que son designadas por el Titular.

El Titular puede asumir el cargo de Gerente, en cuyo caso adopta la denominación de Titular-Gerente. Las decisiones del Titular y de la Gerencia se pueden asentar en un mismo libro de actas, que deberá ser legalizado ante notario público (y, en caso no lo hubiere, ante el Juez de Paz letrado).

Entonces, podríamos resumir las diferencias de las empresas unipersonales y las empresas individuales de responsabilidad limitada, en el siguiente cuadro:

DIFERENCIA ENTRE UNA E.I.R.L. y EMPRESA UNIPERSONAL	
E.I.R.L.	EMPRESA UNIPERSONAL
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Constituido por Persona Natural para actividad económica constituyendo una Persona Jurídica con patrimonio propio.</li> <li>➤ Su titular no responde personalmente por las obligaciones de la empresa.</li> <li>➤ Su constitución se eleva a escritura pública y se inscribe en el Registro de Personas Jurídicas.</li> <li>➤ Administración: El titular y Gerente; o, titular-gerente.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Persona Natural que realiza actividad económica sin constituir persona jurídica.</li> <li>➤ La P.N. tiene responsabilidad personal e ilimitada.</li> <li>➤ Esta inscrita en el Registro Único de Contribuyente (RUC), lo cual no otorga personería jurídica.</li> <li>➤ Según el art. 14° inciso f) de la Ley del I.R., es considerada persona jurídica si ésta constituida en el exterior.</li> </ul>

*Fuente: Elaboración propia.*

## 1.2.2. Tipos de sociedades.

### 1.2.2.1. Sociedad Anónima (S.A.) y Sociedad Anónima Cerrada (S.A.C.).

Según nuestra normatividad societaria (Ley General de Sociedades – Ley N° 26887), la sociedad se constituye por una pluralidad de socios, los cuales serán por lo menos de dos, formándose con ellos una Sociedad Anónima o una Sociedad Anónima Cerrada. Asimismo, la referida ley, menciona que estos socios pueden ser tanto personas naturales como jurídicas, residentes o no residentes en el país. Respecto al tipo de forma societaria, la diferencia básicamente radica, en el número máximo de socios, siendo que para la Sociedad Anónima (S.A.), el número de socios es ilimitado, en el caso de la Sociedad Anónima Cerrada (S.A.C.), el número máximo es de veinte.

La formalidad que la ley exige para la constitución de la sociedad, es que ésta se constituye por escritura pública, la cual contiene el pacto social, que incluye el estatuto. En ese mismo sentido, es importante mencionar, que la sociedad adquiere personalidad jurídica, desde su inscripción en el Registro, la cual se mantiene hasta su extinción.

El capital deberá estar suscrito totalmente; es decir, el número total de acciones por el que se obligue cada aportante deberá estar consignado en el Contrato Social. Además, debe ser cancelado por lo menos 25 por ciento de él. No se exige un monto mínimo de capital social.

Cada socio está obligado a realizar aportes a la sociedad, los cuales pueden ser realizados en moneda nacional o extranjera, siendo lo recomendable hacerlo en moneda nacional, para evitar cualquier observación posterior. Los aportes pueden ser dinerarios o no dinerarios, los primeros se depositarán en una cuenta a nombre de la sociedad, y los segundos tendrán que ser valuados, dejándose

constancia del informe respectivo en la escritura pública. Se puede decir entonces, que los aportes pueden realizarse en bienes físicos o tangibles (por ejemplo, computadoras, escritorios, maquinaria, etc.) o en contribuciones tecnológicas intangibles (tales como marcas, patentes, diseños, know-how, etc.) que se puedan presentar bajo la forma de bienes físicos, a los que se les pueda asignar un valor<sup>25</sup>.

En estas formas societarias, el capital social está representado por acciones, y los socios tienen la calidad de accionistas, éstos no responden por las deudas de la sociedad; sino, el patrimonio social responde por las obligaciones de la sociedad; es decir, la responsabilidad es limitada al aporte de capital realizado.

La sociedad cuenta con los siguientes órganos: Junta General de Accionistas, Directorio y Gerencia.

La Sociedad Anónima podrá adoptar cualquier nombre, pero al lado de este deberá figurar la indicación Sociedad Anónima o la sigla "S.A.". Si se trata de una Sociedad Anónima Cerrada, después del nombre deberá aparecer esta denominación o la sigla "S.A.C.".

#### **1.2.2.2. Sociedad Comercial de Responsabilidad Limitada (S.R.L.).**

En esta forma societaria, el capital está dividido en participaciones iguales, los socios no pueden exceder de veinte (20) y no responden personalmente por las obligaciones sociales.

El capital social está integrado por las aportaciones de los socios. El capital debe estar pagado en no menos del veinticinco por ciento (25%) de cada participación al momento de constituirse la sociedad.

---

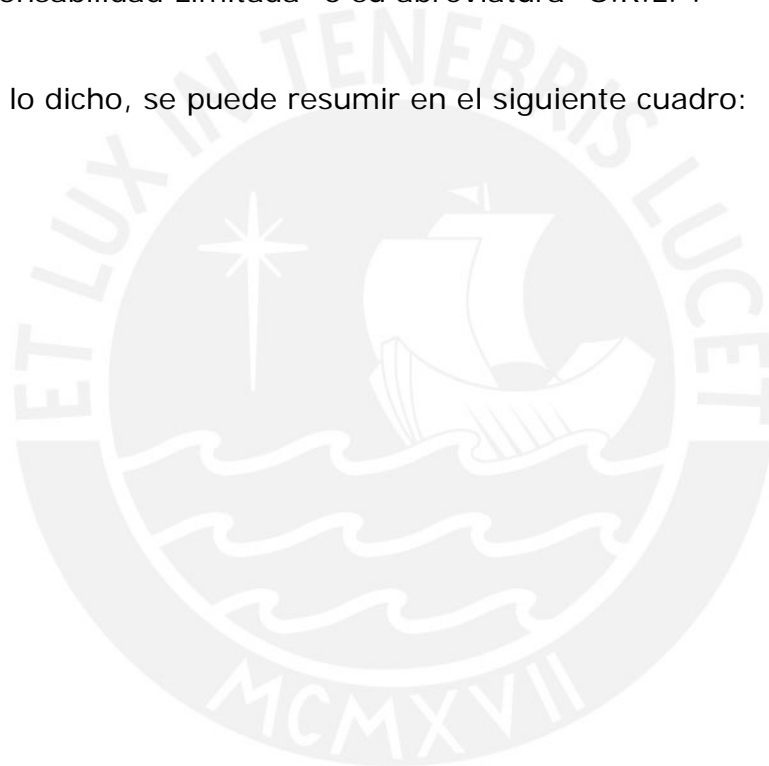
<sup>25</sup> Loc. cit., pág. 28.

Dicho aporte deberá ser depositado en entidad bancaria o financiera del sistema financiero nacional a nombre de la sociedad.

La sociedad cuenta con los siguientes órganos: Junta General de Socios y Gerencia.

La Sociedad Comercial de Responsabilidad Limitada (S.R.L.) tiene una denominación, pero puede utilizar además un nombre abreviado al que se debe añadir la indicación "Sociedad Comercial de Responsabilidad Limitada" o su abreviatura "S.R.L."

Todo lo dicho, se puede resumir en el siguiente cuadro:



	Forma Individual	Formas Societarias		
<b>Modalidad</b>	Empresa Individual de Responsabilidad Limitada	Sociedad Comercial De Responsabilidad Limitada	Sociedad Anónima Cerrada	Sociedad Anónima
<b>Características</b>	Es constituida por voluntad de una sola persona. Es una persona jurídica.	De 2 a 20 participacionistas.	De 2 a 20 accionistas. El accionista que desee transferir sus acciones a otro accionista o a terceros debe comunicarlo a la sociedad y solicitar su aprobación	De 2 como mínimo. No existe número máximo.
<b>Denominación</b>	Tendrá una denominación seguida de las palabras «Empresa Individual de Responsabilidad Limitada» o de las siglas «E.I.R.L.».	Tendrá una denominación seguida de las palabras «Sociedad Comercial de Responsabilidad Limitada» o de las siglas «S.R.L.».	Tendrá una denominación seguida de las palabras «Sociedad Anónima Cerrada» o de las siglas «S.A.C.».	Tendrá una denominación seguida de las palabras «Sociedad Anónima» o de las siglas «S.A.».
<b>Órganos</b>	Titular y Gerencia.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Junta General de Socios.</li> <li>• Gerentes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Junta General de Accionistas.</li> <li>• Directorio (su nombramiento es opcional).</li> <li>• Gerencia.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Junta General de Accionistas.</li> <li>• Directorio.</li> <li>• Gerencia.</li> </ul>
<b>Capital social</b>	En dinero o bienes muebles o inmuebles.	El capital es representado por participaciones y cada participación deberá estar pagada por lo menos en 25%.	Los aportes pueden hacerse en moneda nacional y/o extranjera, y en contribuciones tecnológicas intangibles. El capital es representado por acciones y deberá estar suscrito completamente, y cada acción debe ser pagada en por lo menos 25%.	Los aportes pueden hacerse en moneda nacional y/o extranjera, y en contribuciones tecnológicas intangibles. El capital es representado por acciones y deberá estar suscrito completamente, y cada acción deberá ser pagada en por lo menos 25%.
<b>Duración</b>	Indeterminada.	Determinada o indeterminada.	Determinada o indeterminada.	Determinada o indeterminada.

Fuente: Proinversión y Universidad ESAN<sup>26</sup>

<sup>26</sup> Proinversión y Universidad ESAN, "MYPEqueña Empresa Crece: Guía para el desarrollo de la Micro y Pequeña Empresa".

### 1.2.3. Pasos para la constitución de sociedades y empresas.

Si queremos constituir una empresa debemos cumplir los siguientes pasos<sup>27</sup>:

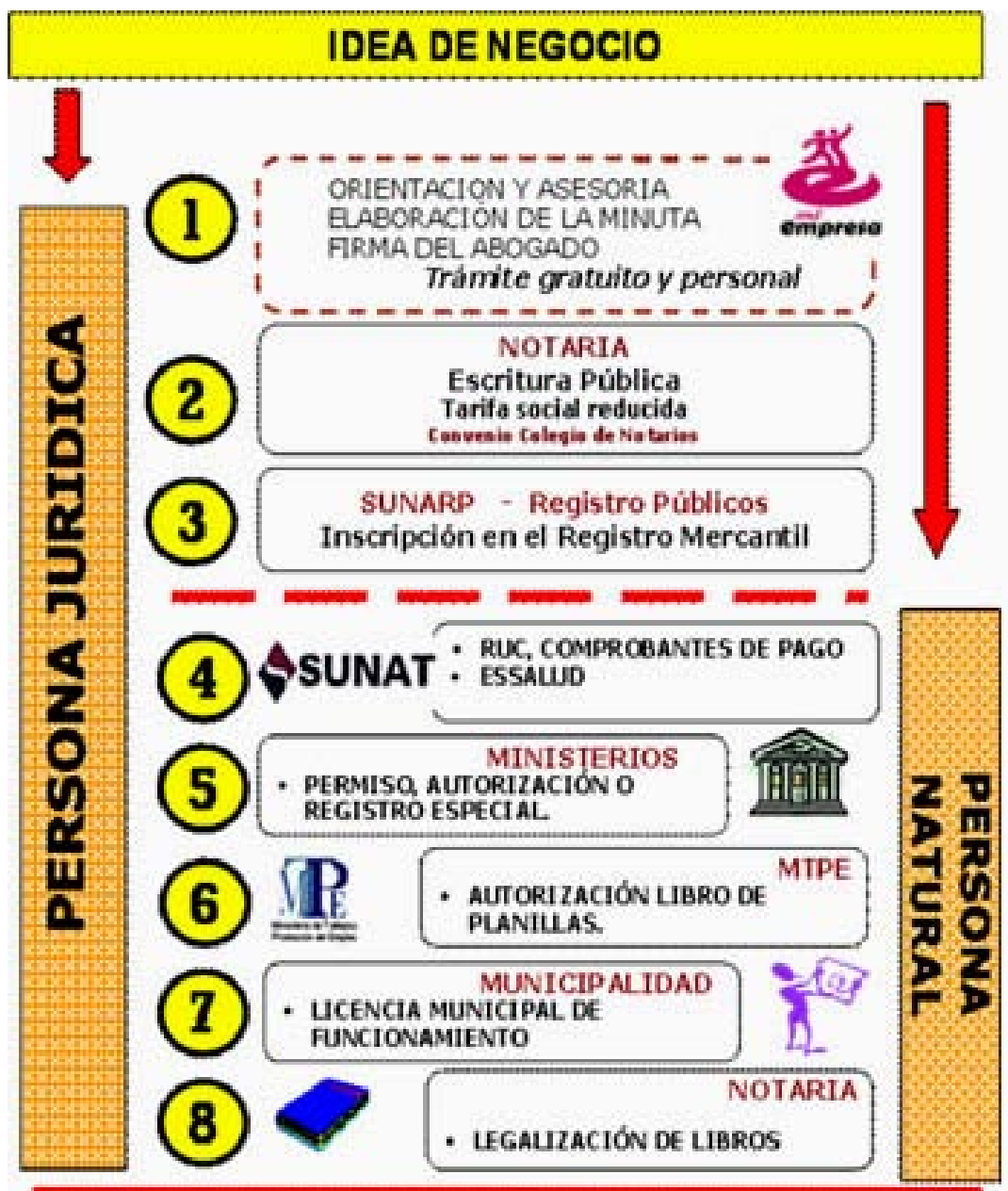
- Elaborar la Minuta de Constitución Social, autorizada por un abogado. Tiempo aproximado para la elaboración: 2 días.
- Elevar la minuta a Escritura Pública ante notario público. Tiempo aproximado para la elaboración: 3 días.
- Inscribir la sociedad ante la Sunarp. Tiempo aproximado de duración: de 15 a 35 días.
- Inscribir el nombramiento de directores, gerentes y apoderados, según corresponda, ante la Sunarp. Tiempo aproximado de duración: de 15 a 35 días.
- Obtener el Registro Único del Contribuyente (RUC) ante la Superintendencia Nacional de Administración Tributaria (Sunat). Tiempo aproximado de duración: 1 día (su aprobación es automática).
- Obtener las autorizaciones y registros especiales. Estos registros son otorgados por el sector que corresponde a la actividad que vamos a emprender. Tiempo aproximado de duración: de 1 a 30 días.
- Conseguir la Licencia Municipal de Funcionamiento ante la Municipalidad del distrito donde se va a establecer la empresa. Para acelerar el trámite de funcionamiento del local comercial, industrial o profesional podemos tramitar, previamente, la Licencia de Funcionamiento Provisional. Tiempo que toma conseguir la provisional, 7 días; la definitiva, 30 días.
- Legalizar los libros contables que vamos a utilizar de acuerdo con el régimen tributario al que nos acogamos. Esta legalización se realiza ante notario público. Tiempo aproximado de duración: 2 días.
- Obtener la autorización del Libro de Planillas ante el Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo (MTPE). Se puede legalizar los

<sup>27</sup> PROINVERSIÓN Y UNIVERSIDAD ESAN, Ob. cit., pág. 32-33



libros o las hojas sueltas elaboradas para tal efecto. En los lugares donde no exista Autoridad de Trabajo, los libros serán legalizados por los jueces de paz letrados. Tiempo aproximado de duración: 5 días.

- Legalizar los libros societarios ante notario público, según corresponda (Libro de Actas de Junta General de Accionistas, Matrícula de Acciones, Libro de Actas de Acuerdos del Directorio, etc.). Tiempo aproximado de duración: 2 días.



Fuente: Miempresa<sup>28</sup>.

<sup>28</sup> "Constitución y Formalización de Empresas", Lima 2006. Disponible en: <http://www.miempresa.gob.pe>. (Visitado el 20.11.08)

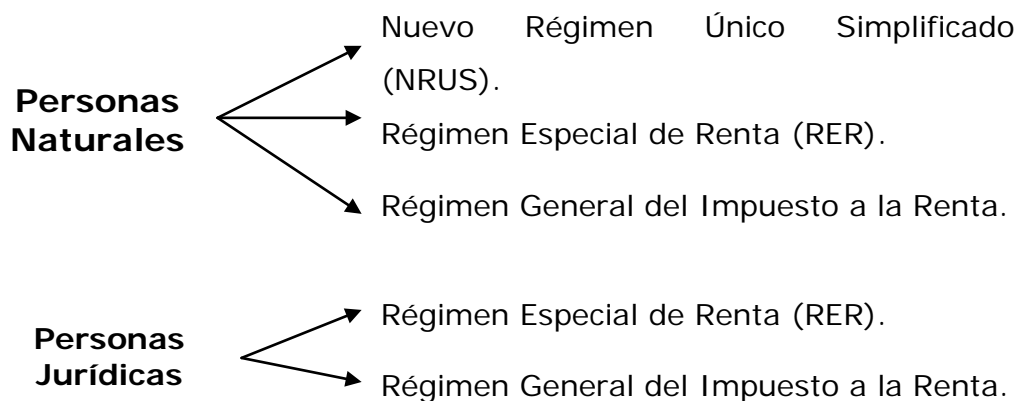
### 1.3. Regímenes tributarios para Mypes.

Nuestra legislación tributaria, no desarrolla un régimen tributario específico para las Mypes. Sin embargo existen regímenes para pequeños contribuyentes, que alcanzan el 45% de las Mypes formales del país<sup>29</sup>.

Así tenemos:



Además, podemos diferenciar en:



<sup>29</sup> CAMACHO, Marco, Ob. cit. 36

Tanto el Nuevo Régimen Único Simplificado (NRUS) y el Régimen Especial de Renta (RER), son regímenes tributarios simplificados para contribuyentes con ingresos brutos menores a U\$D 70,000 en un año calendario.

Estos dos regímenes, tiene como objetivos primordiales:

- Formalizar a los pequeños contribuyentes.
- Disminuir los costos de cumplimiento.
- Evitar el enanismo fiscal.
- Efectuar controles con efectos disuasivos y no de recaudación directa.

### 1.3.1. El Nuevo régimen único simplificado (NRUS)<sup>30</sup>.

Este es un impuesto que está orientado a simplificar el pago del impuesto general a las ventas y el impuesto a la renta de negocios o actividades económicas relativamente pequeñas. Consiste en el pago de una cuota única de forma mensual, la cual se determinará sobre la base de la categoría a la cual pertenezca el contribuyente. Este es un régimen opcional.

#### 1.3.1.1. Los Sujetos comprendidos.

Aquí se encuentran comprendidas las personas naturales y sucesiones indivisas domiciliadas en el país que:

- a) Exclusivamente obtengan rentas por las actividades empresariales.
- b) Las personas naturales no profesionales domiciliadas en el país, que perciban rentas de cuarta categoría únicamente por sus actividades de oficio.

<sup>30</sup> Material de Charlas. Disponible en: <http://www.sunat.gob.pe>. (Visitado el 20.11.08)

Los sujetos de este régimen pueden realizar conjuntamente actividades empresariales y actividades de oficio. Los ingresos de sociedades conyugales, serán considerados independiente por cada uno de ellos.

#### **1.3.1.2. Los sujetos que no están comprendidos.**

No se encuentran comprendidos en este régimen, quienes:

- a) Desarrollen sus actividades en más de una unidad de explotación.
- b) El valor de sus activos fijos, sin incluir el predio y vehículos, supere los S/. 70,000 nuevos soles.
- c) El monto de sus ingresos brutos (no incluyen los provenientes de la enajenación de activos fijos) supere los S/. 360,000 nuevos soles en un ejercicio gravable o cuando en algún mes tales ingresos excedan el límite permitido para la categoría más alta de 4este Régimen, esto no será de aplicación para la categoría especial.
- d) El monto de sus adquisiciones (no incluyen activos fijos) exceda de S/. 360,00 nuevos soles en un ejercicio gravable, o cuando en algún mes dichas adquisiciones afectadas a la actividad superen el límite permitido para la categoría más alta de este régimen, esto no será de aplicación para la categoría especial.

#### **1.3.1.3. Actividades no comprendidas.**

No están comprendidas dentro de este régimen, aquellas que:

- a) Presten servicio de transporte de carga: vehículos con capacidad mayor o igual de dos (2) toneladas métricas.
- b) Presten servicio de transporte terrestre nacional o internacional de pasajeros.

- c) Efectúen y/o también algún régimen, operación o destino aduanero, excepto se trate de contribuyentes:
  - Que se encuentren en zona de frontera que realicen importaciones definitivas hasta US\$ 500 por mes.
  - Que efectúen exportaciones de mercancías a través de los destinos aduaneros especiales.
  - Que realicen exportaciones definitivas a través del despacho simplificado de exportación (exporta fácil).
- d) Organicen cualquier tipo de espectáculos públicos.
- e) Sean notarios, martilleros, comisionistas y/o rematadores, agentes corredores de productos y de bolsa de valores, operadores especiales que realizan actividades en la Bolsa de Productos, agentes de aduana y los intermediarios de seguros.
- f) Sean titulares de negocios de casino, tragamonedas y otros de naturaleza similar.
- g) Sean titulares de agencias de viaje, propaganda y/o publicidad.
- h) Realicen venta de inmuebles.
- i) Actividades de comercialización de combustibles líquidos y otros productos derivados de los hidrocarburos.
- j) Entreguen bienes en consignación.
- k) Presten servicios de depósitos aduaneros y terminales de almacenamiento.
- l) Realicen alguna operación gravada con el ISC.
- m) Comercialicen arroz pilado.

#### 1.3.1.4. Ventajas.

Entre las ventajas que pueden resaltarse, por acogerse a este régimen tributario tenemos<sup>31</sup>:

- a) No tienen obligación de llevar libros contables.
- b) No deben declarar ni pagar: Impuesto a la Renta, Impuesto General a las Ventas, ni Impuesto de Promoción Municipal.

<sup>31</sup>PROINVERSIÓN Y UNIVERSIDAD ESAN, Ob. cit., pág. 42.

- c) Se paga en formularios especiales del Sistema de Pago Fácil.
- d) Los montos de pago mensuales se realizan de acuerdo a categorías.

Categorías	Total ingresos brutos mensuales (hasta S/.)	Total adquisiciones mensuales (hasta S/.)	Cuota mensual (hasta S/.)
1	5,000	5,000	20
2	8,000	8,000	50
3	13,000	13,000	200
4	20,000	20,000	400
5	30,000	30,000	600

Fuente: SUNAT<sup>32</sup>

#### 1.3.1.5. Desventajas.

Entre las desventajas<sup>33</sup> que pueden resaltarse, podemos mencionar las siguientes:

- a) Como comprobantes de pago sólo se pueden otorgar boletas de venta, tickets o cintas emitidas por máquinas registradoras.
- b) No se tiene acceso al crédito fiscal.
- c) Si no existen ingresos mensuales se paga un monto mínimo, mientras que en otros sistemas no se tributa cuando no se tienen ingresos.
- d) En caso de exceder los límites de ingresos, en el mes siguiente de ocurrido el hecho se debe pagar el monto correspondiente a la categoría superior. En caso contrario, es decir, si los ingresos disminuyen, para regresar a la categoría anterior se debe esperar hasta el inicio del siguiente año.
- e) Deberán cambiarse al régimen general cuando durante 6 meses consecutivos los ingresos mensuales superen los S/. 18,000 nuevos soles.

<sup>32</sup> Material de Charlas. Disponible en: <http://www.sunat.gob.pe>.

<sup>33</sup> SÁNCHEZ YABAR, Guido, Ob. cit., pág. 123.



### **1.3.2. El régimen especial de Renta (RER).**

Este es un impuesto que está orientado a simplificar el pago del impuesto a la renta (tercera categoría: 1.5%, 2.5%) y el impuesto general a las ventas (19%). Es el régimen dirigido a los medianos y pequeños contribuyentes. El RER facilita la determinación y el pago del Impuesto a la Renta de tercera categoría, y solo es aplicable para rentas de tercera categoría (negocios). Como en el caso del Nuevo Régimen Único Simplificado (NRUS), este régimen es opcional; es decir, el empresario tiene la facultad de decidir si se acoge, o no, a este régimen tributario.

#### **1.3.2.1. Los sujetos comprendidos.**

Aquí se encuentran comprendidas las personas naturales, las sociedades conyugales, sucesiones indivisas y personas jurídicas domiciliadas en el país que:

- a) Obtengan rentas de tercera categoría.
- a) Sus ingresos netos gravables del ejercicio anterior no hubieran superado los S/. 360,000 nuevos soles.

#### **1.3.2.2. Los sujetos que no están comprendidos.**

No se encuentran comprendidos en este régimen, quienes:

- a) Tengan como valor de sus activos fijos, sin incluir el predio y vehículos, la suma de S/. 87,500 nuevos soles.
- b) En el transcurso del ejercicio sus adquisiciones acumuladas superen los S/. 360,000 nuevos soles.

#### **1.3.2.3. Actividades no comprendidas.**

No están comprendidas dentro de este régimen, aquellas que:

- a) Realicen actividades de construcción.
- b) Presten servicio de transporte de carga: vehículos con capacidad de más o igual a dos (2) toneladas métricas y/o el servicio de transporte terrestre nacional o internacional de pasajeros.
- c) Organicen espectáculos públicos.
- d) Sean notarios, martilleros, comisionistas y/o rematadores, agentes corredores de productos y de bolsa de valores, operadores especiales que realizan actividades en la Bolsa de Productos, agentes de aduana y los intermediarios de seguros.
- e) Sean titulares de negocios de casino, tragamonedas y otros de naturaleza similar.
- f) Sean titulares de agencias de viaje, propaganda y/o publicidad.
- g) Actividades de comercialización de combustibles líquidos y otros productos derivados de los hidrocarburos.
- h) Presten servicios de depósitos aduaneros y terminales de almacenamiento.
- i) Realicen ventas de inmuebles.
- j) Realicen las siguientes actividades:
  - Actividades de médicos y odontólogos.
  - Actividades de veterinaria.
  - Actividades jurídicas.
  - Actividades de contabilidad, teneduría de libro y auditoría, asesoramiento en materia de impuesto.
  - Actividades de arquitectura e ingeniería y actividades conexas de asesoramiento técnico.
  - Actividades de informática.
  - Actividades de asesoramiento empresarial y en materia de gestión.

#### 1.3.2.4. Tasas del impuesto.

Las tasas por rentas de tercera categoría, son las siguientes:

- a) Realización exclusiva de actividades de comercio y/o industria: 1.5% de sus ingresos netos mensuales.
- b) Realización de actividades de servicios: 2.5% de sus ingresos netos mensuales.
- c) Realización en forma conjunta de actividades de comercio y/o industria y servicios: 2.5% de sus ingresos netos mensuales.

#### 1.3.2.5. Libros contables.

Los sujetos a este régimen, están obligados a llevar los siguientes libros:

- a) Registro de ventas e ingresos.
- b) Registro de compras.
- c) Relación de bienes.

Estos dos regímenes, se pueden resumir en el siguiente cuadro:

	NRUS	RER
<b>Sujetos</b>	Personas naturales y sucesiones indivisas.	Personas naturales, sociedades conyugales, sucesiones indivisas y personas jurídicas.
<b>Contribuyentes incluidos</b>	Los que tengan rentas empresariales con ventas anuales de hasta U\$D 70000	
<b>Adhesión</b>	Voluntaria	
<b>Actividades Económicas incluidas</b>	Comercio, Servicio e Industria. Excluido el transporte de carga y pasajeros.	
<b>Compras</b>	Cuatrimestre > U\$D 24000	Año > U\$D 70000
<b>N° de trabajadores</b>	> 5 personas por turno	> 8 personas por turno
<b>Unidades de Explotación</b>	Más de una unidad; Área > 100 m <sup>2</sup>	Más de dos unidades; Área conjunta > 200 m <sup>2</sup>
<b>Valor de Activos Fijos*</b>	Mayor a 10 UIT	Mayor a 15 UIT
<b>Consumo de energía eléctrica</b>	> 4000 kw-h por cuatrimestre	> 2000 kw-h por mes
<b>Consumo telefónico</b>	> U\$D 1200 por cuatrimestre	> 5% de ingresos del mes
<b>Precio unitario venta</b>	> U\$D 150 por bien	> U\$D 900 por bien
<b>Impuestos*</b>	Impuesto a la Renta e IVA	Impuesto a la Renta
<b>Base imponible</b>	Ficta en base a ingresos brutos y parámetros fijos	Ingresos netos mensuales
<b>Liquidación</b>	Cuota fija diferenciando: comercio e industria; servicios y oficios	Tasas diferenciadas: comercio e industria 2,5%; servicios y oficios 3,5%
<b>Periodo fiscal y pago</b>	Mensual	
<b>Obligaciones formales</b>	No lleva libros. Solo emite boletas de venta.	Registro de ventas, compras, libro de inventarios y balances
<b>Sustento gasto/costo</b>	No lleva libros. Solo emite boletas de venta.	Sin límite
<b>Crédito Fiscal del IVA</b>	No otorga	Sí otorga

Fuente: CAMACHO SANDOVAL, Marco<sup>34</sup>

### 1.3.3. El régimen general.

Es el impuesto que grava las utilidades (diferencia entre ingreso y gastos aceptados), siendo su fuente generadora de renta el capital y trabajo. En este régimen, se tienen que sustentar los gastos, realizando pagos a cuenta mensualmente por el impuesto a la renta y presentar la declaración jurada anual<sup>35</sup>.

<sup>34</sup> CAMACHO SANDOVAL, Marco, "Regimenes Tributarios para Mype", Ponencia presentada en Foro XI BID: Micro y pequeña empresa, Lima

<sup>35</sup> Material de Charlas. Disponible en: <http://www.sunat.gob.pe>.

### **1.3.3.1. Los sujetos comprendidos.**

Este régimen comprende a las personas naturales, sucesiones indivisas, asociaciones de hecho de profesionales, personas jurídicas, sociedades irregulares y los contratos asociativos que lleven contabilidad independiente.

### **1.3.3.2. Actividades comprendidas.**

Se encuentran comprendidas las siguientes actividades:

- a) Cualquier tipo de actividad económica y/o explotación comercial.
- b) La prestación de servicios.
- c) Los contratos de construcción.
- d) Los notarios.
- e) Los agentes mediadores de comercio, rematadores y martilleros.

### **1.3.3.3. Documentos de pago a emitir.**

Se pueden emitir los siguientes comprobantes de pago:

- a) Facturas.
- b) Boletas de venta.
- c) Tickets.
- d) Liquidación de compras.
- e) Notas de crédito.
- f) Notas de débito.
- g) Guías de remisión remitente.
- h) Guías de remisión transportista.

#### 1.3.3.4. Libros contables.

##### a) Personas naturales.

Ingresos mayores a 100 UIT, llevarán:

- a) Libro de inventarios y balances.
- b) Libro de caja y bancos.
- c) Registro de ventas e ingresos.
- d) Registro de compras.

Los ingresos mayores a 100 UIT, llevarán contabilidad completa.

##### b) Personas jurídicas.

Las personas jurídicas siempre tienen la obligación de llevar contabilidad completa.

#### 1.4. Régimen laboral para Mypes.

A través del Decreto Legislativo N° 1086, del 28 de junio de 2008, el Gobierno promulgó la Ley de Promoción de la Competitividad, Formalización y Desarrollo de la Micro y Pequeña Empresa y del Acceso al Empleo Decente.

Un aspecto de preocupación al momento de discutirse la Ley fue la posibilidad de fraude por parte de los empleadores, en el sentido que pudieran “fraccionar” sus empresas para acceder a los nuevos beneficios u obligar a los trabajadores a “renunciar” para aplicarles un régimen laboral menor y uno de seguridad social subsidiado. Frente a ello, la norma dispone que el régimen solo sea aplicable a los contratos de trabajo que se celebren a partir de su entrada en vigencia.



Este es un punto central en el nuevo régimen de las MYPE, pues entendemos que solo será aplicable a los trabajadores que recién se incorporan al mercado laboral o a aquellos que recién son contratados por una MYPE. Considerar que la norma está dirigida a la formalización de trabajadores que se encontraban en una empresa laborando informalmente antes de su vigencia podría ser muy riesgoso.

Dentro del régimen laboral común establecido para las MYPE, la norma reconoce la vigencia de la jornada de trabajo máxima "diaria" de ocho horas; sin embargo, parecería que se estuviera dejando de lado la posibilidad de que el empleador fije jornadas diarias mayores, dentro del límite semanal de las 48 horas. Sin perjuicio de este matiz, se reconoce para los trabajadores los siguientes derechos: la determinación de un horario de trabajo, el trabajo en sobretiempo, así como los descansos remunerados.

Otro de los problemas del establecimiento de estos regímenes laborales especiales es el carácter permanente de los mismos. Anteriormente se consideraba que el fomento y formalización de las MYPE solo requeriría un período determinado de tiempo, ahora se ha establecido que sea permanente. Quizá la existencia de un régimen temporal hubiera dado mayor validez a la finalidad de formalización, puesto que se justificaría que el Estado les brinde algún tipo de subsidio laboral y previsional temporal para que, luego de un tiempo, pudieran reconocer los beneficios aplicables a los trabajadores del régimen laboral de la actividad privada.

Otro tema que merece especial atención es que solo se les reconoce el derecho a percibir la remuneración mínima vital a los trabajadores de las pequeñas empresas, permitiéndose, en el caso de los trabajadores de las microempresas, que sus ingresos puedan ser inferiores a ella, siempre que el Consejo Nacional del Trabajo así lo acuerde.

El mayor aporte de la norma se encuentra en el aspecto de la seguridad social, tanto en salud como en pensiones, para los trabajadores de las microempresas. Así, con relación a la salud, se establece que serán afiliados al componente semisubsidiado del Seguro Integral de Salud.

En cuanto al sistema de pensiones, la ley establece que los trabajadores y conductores de la microempresa podrán afiliarse a cualquiera de los regímenes previsionales. Asimismo, la norma crea el Sistema de Pensiones Sociales, fijándose un aporte mensual de hasta un máximo del 4% de la remuneración mínima vital correspondiente. Como contrapartida de ello, el Estado realizará un aporte anual hasta por la suma equivalente de los aportes mínimos mensuales que realice efectivamente el afiliado.

La tarea de crear un marco normativo ya está dada, pero queda una labor mucho más importante y complicada, que es la de lograr que las MYPE se vean incentivadas y motivadas de acceder a este sistema<sup>36</sup>.

A continuación se muestra una tabla comparativa de los beneficios de la micro y pequeña empresa:

---

<sup>36</sup> LORA ÁLVAREZ, Germán, "El nuevo régimen laboral de las Mypes", Revista de COMEXPERÚ, Sección de Negocios Internacionales, Especial Mypes, Lima, Agosto 2008. Disponible en: [www.comexperu.org.pe](http://www.comexperu.org.pe). (Visitado el 20.11.08).

TABLA COMPARATIVA		
Beneficio	Microempresa	Pequeña Empresa
Remuneración	RMV (puede ser menor si lo acuerda el CNT)	RMV
Jornada	8 horas diarias.	8 horas diarias.
Descanso semana	Mínimo de 24 horas consecutivas.	Mínimo de 24 horas consecutivas.
Feridos	De acuerdo con la normativa común	De acuerdo con la normativa común
Vacaciones	Como mínimo 15 días calendario de descanso por cada año completo de servicios	Como mínimo 15 días calendario de descanso por cada año completo de servicios.
CTS	No se aplica.	Se computa a razón de 15 remuneraciones diarias por año completo de servicios, hasta alcanzar un máximo de 90 remuneraciones diarias.
Gratificaciones	No se aplica.	2 gratificaciones al año de medio sueldo cada una.
Utilidades	No se aplica.	Se rige en base al Decreto Legislativo N° 892.
Despido injustificado	Es equivalente a 10 remuneraciones diarias por cada año completo de servicios, con un máximo de 90 remuneraciones diarias	Es equivalente a 20 remuneraciones diarias por cada año completo de servicios, con un máximo de 120 remuneraciones diarias.
Derecho colectivo	No llegan a número para formar organizaciones sindicales	Se aplica la Ley de Relaciones Colectivas de Trabajo

Fuente: Germán Lora Álvarez<sup>37</sup>

### 1.5. Propiedad intelectual y derechos de autor.

La protección del derecho de autor recae sobre todas las obras del ingenio (inventos, creaciones literarias y artísticas).

<sup>37</sup> Loc. cit., ídem

El autor de una obra tiene derecho exclusivo sobre ella. Por ello es necesario protegerlo moralmente (garantizar su derecho a publicarla, a ser reconocido como autor, a modificar su contenido, etc.), y económicamente (preservar su derecho a vender su obra, obtener beneficios, importar las copias efectuadas sin autorización, entre otros).

La Oficina de Derechos de Autor del Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual (Indecopi) es la responsable de cautelar y proteger el derecho de autor, y ante ella se tramita el registro correspondiente.

#### **1.5.1. Los signos distintivos.**

La protección reconocida por la Ley de Propiedad Industrial recae, entre otros, sobre las patentes de invención, los diseños industriales, los secretos industriales, las marcas de productos y de servicios, las marcas colectivas, las marcas de certificación, los nombres comerciales, los lemas comerciales, etc.

La Oficina de Signos Distintivos de Indecopi es competente para conocer todo lo relativo a marcas, nombres y lemas comerciales.

La patente da el derecho exclusivo a explotar un invento en el territorio nacional y otorga el derecho a impedir que terceros exploten el invento patentado.

Se considera diseño industrial cualquier reunión de líneas o combinación de colores o cualquier forma externa que se incorpore a un producto industrial o de artesanía para darle una apariencia especial, sin que cambie el destino o finalidad de dicho producto y sirva de tipo o patrón para su fabricación. No serán registrables los diseños industriales

referentes a indumentaria, ni aquellos que sean contrarios a la moral, el orden público o las buenas costumbres.

La persona que tenga un secreto industrial estará protegida contra quienes deseen revelar, comprar o usar tal secreto.

La marca sirve para diferenciar los productos y servicios de una persona de los productos o servicios de otra.

El lema comercial es la palabra, frase o leyenda utilizada como complemento de una marca.

El registro de las patentes de invención, diseños industriales, secretos industriales, marcas de productos y de servicios, marcas colectivas, marcas de certificación, nombres comerciales y lemas comerciales se tramitan ante Indecopi.

#### **1.5.2. La marca colectiva.**

La marca colectiva es usada sobre todo por las pequeñas empresas y las microempresas, quienes se asocian o agrupan con el fin de ofrecer productos o brindar servicios que son comunes entre ellas, trabajando en forma conjunta con el propósito de cumplir metas y objetivos comunes. Para tal efecto, las reglas tienen que unificarse, así como el producto o servicio por ofrecerse.

Con este mecanismo se pueden crear marcas locales o regionales, y el uso de una marca colectiva no impide la utilización de marcas individuales o propias. Asimismo, permiten la reducción de costos y la generación de mayor competitividad.

Indecopi es el organismo encargado de registrar las marcas. Este registro se encuentra a cargo de la Oficina de Signos Distintivos. Los requisitos solicitados, entre otros, son los siguientes:

- Cancelar el derecho de trámite, equivalente a 13,7 por ciento de la UIT.
- Presentar el formato correspondiente; es decir, si se trata de patente, marca, etc. Los formatos se encuentra en la página web de Indecopi: **[www.indecopi.gob.pe](http://www.indecopi.gob.pe)**.
- Indicar los productos, servicios o actividades económicas por registrar.
- Dentro del plazo de tres meses de recibida la Orden de Publicación, el solicitante debe realizar la publicación en el diario oficial El Peruano. En caso de solicitar el registro de una misma marca en diferentes clases, dentro de los diez días siguientes a la presentación de las solicitudes, se podrá pedir la emisión de una sola Orden de Publicación que contenga todas las solicitudes; en caso contrario se emitirán órdenes de publicación independientes.
- Presentar el Reglamento de Uso correspondiente.

## 2. IMPORTANCIA DEL DESARROLLO DE UNA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA.

### 2.1. Visión.

Todo emprendedor, desde el momento en que tiene su idea de negocio y la desarrolla de manera paulatina, se proyecta, avizora y vislumbra el futuro de su empresa o negocio. Esto es a lo que todo micro y pequeño empresario debe de aspirar, soñar en grande: convertir a su empresa en la mejor y más importante del mundo.

Estos sueños constituyen la visión de la empresa, lo cual resulta importante, porque va a permitir que el mismo empresario compita consigo mismo para alcanzar el objetivo trazado, y claro está, hacer realidad el ansiado sueño empresarial, pero siempre acorde con la realidad.



La declaración amplia y suficiente del sueño que se desea alcanzar, no se puede determinar o delimitar por un plazo específico de años (3-5-7-etc), puesto que su horizonte es indeterminado, viniendo a ser el objetivo final o meta gigante de la organización.

Un aspecto importante y recomendable para plantear la visión exitosa de la empresa, es imaginar el comportamiento del mercado en el futuro. Esto va a permitir adelantarse a las exigencias y requerimientos del cliente y como éstos se van a desempeñar. Como bien señalan BECERRA y GARCÍA: "(...) la visión brindará la primera pauta elemental y primordial de cómo será la empresa y cómo se desarrollará en términos de su competitividad"<sup>38</sup>.

El planteamiento de la visión por parte del micro y pequeño empresario, es vital, porque ésta va a constituir su brújula, que lo guiará y permitirá saber con certeza a dónde quiere llegar. La visión, le permitirá obtener un desarrollo empresarial importante, convirtiéndose en una empresa altamente competitiva, teniendo como trasfondo: las aspiraciones y sueños del propio empresario.

## 2.2. Misión.

Las aspiraciones, deseos y sueños tienen que hacerse realidad; y para ello, hay que analizar y desarrollar los mecanismos necesarios para lograr tal fin. Los mecanismos necesarios para cumplir los objetivos empresariales se concentran en la "Misión".

Y es que la misión, como bien señala VILLAJUANA, es el elemento que centra la atención de toda la organización en respuesta a la función esencial, a las necesidades básicas, a los productos, a las soluciones o los

---

<sup>38</sup> BECERRA MARSANO, Ana María; GARCÍA Vega, Emilio, *Planeamiento Estratégico para micro y pequeñas empresas*, Universidad del Pacífico, Lima, Enero 2008, pág. 22.

beneficios que se ofrecerán y constituye el medio a través del cual se llegara a la visión<sup>39</sup>.

La "misión" entonces, se puede definir en palabras de SERNA como:

*"(...) la formulación explícita de los propósitos de la organización o de un área funcional, así como la identificación de sus tareas y los actores participantes en el logro de los objetivos de la organización. Expresa la razón de ser de su empresa o área. Es la definición del negocio en todas sus dimensiones. Involucra al cliente como parte fundamental del deber ser del negocio"*<sup>40</sup>.

### 3. ANÁLISIS DEL ENTORNO DE LA EMPRESA.

El entorno es todo lo que rodea a la empresa, aspectos externos e internos que influyen y afectan directa o indirectamente en el negocio; por ello, es importante, que el empresario este atento a los diversos factores que pudieran afectar, para predecirlos o controlarlos oportunamente. Para esto, el empresario tiene que fijar de manera detallada, las condiciones en que se encuentra la empresa, para saber sobre que terreno se esta caminando, y no ir descubriéndolo en el camino, ya que resultaría más complicado manejar la situación<sup>41</sup>.

El entorno<sup>42</sup> entonces está compuesto por las siguientes partes:

- **Entorno Externo:** Es aquel que no se puede controlar, escapa a las decisiones o previsiones del empresario, ya que se encuentra fuera de la empresa.

---

<sup>39</sup> VILLAJUANA, Carlos y RÍOS, Jonatan, Ob. cit., pág. 63.

<sup>40</sup> SERNA GÓMEZ, Humberto, *Gerencia Estratégica: Teoría-Metodología-Alineamiento, Implementación y mapas estratégicos*, 3R Editores, 8va Edición, Colombia, febrero,2003, pág. 35.

<sup>41</sup> VILLAJUANA, Carlos y RÍOS, Jonatan, Ob. cit., págs. 123-187.

<sup>42</sup> BECERRA MARSANO, Ana María; GARCÍA Vega, Emilio, Ob. cit., pág. 40.

- **Entorno Interno:** Aquí si se puede pronosticar, manejar y controlar, porque se presenta dentro de la organización.
  
- **La Industria:** Es conocido como el “análisis sectorial”. Una industria está compuesta por la competencia actual, la competencia potencial, los productos sustitutos que existen, los clientes y los proveedores. Con la evaluación de estos cinco elementos se puede conocer cómo se desenvuelve o funciona un sector o una industria.

Entonces, podemos decir que un buen empresario que busca ser eficiente y competitivo debe preocuparse por:

- a) Conocer los elementos del entorno externo que le competen y que lo afectan de manera directa e indirecta.
- b) Tener una idea clara de qué es lo que está pasando en el interior de su empresa y cuáles son las capacidades de su organización.
- c) Tener un conocimiento sólido acerca de cómo funciona la industria en la que se está desarrollando.

### 3.1. Desarrollo sostenible.

Obtener un desarrollo sostenible es a lo que aspira toda empresa, y es a lo que deberían de aspirar las Mypes, ya que es la única manera de evolucionar y ser cada vez más competitivas.

Esto se lograra a través de un análisis estratégico diligente y eficiente, permitiendo que las brechas, desequilibrios y dificultades, vayan cerrándose de manera paulatina.

Como bien se ha dicho en líneas precedentes, los diversos factores externos que afectan a las Mypes deben de ser manejados de forma conjunta, para pensar y ejecutar la estratégica más conveniente para manejar los desequilibrios que se presenten.

Un factor importante que es destacado por VILLAJUANA y RÍOS, es el que una empresa cumpla con su responsabilidad social y oriente sus acciones hacia la búsqueda del desarrollo sostenible de la sociedad, lo cual también se convertirá en un desarrollo sostenible para la misma empresa<sup>43</sup>.

La responsabilidad social se convierte en un factor importante, porque la empresa asume la obligación de informar o rendir cuentas de sus acciones de lo que hace sobre sí mismas y sobre los demás.

La obligación de las organizaciones con el desarrollo sostenido de la sociedad básicamente implica: a) considerar los impactos sobre la empresa y los impactos a los macroindicadores, deducidos no sólo de los factores económico, político-legal y tecnológico, sino además de los factores ecológico y social; b) gestionar los recursos bajo la premisa de que “no puede darse un crecimiento infinito en un planeta finito”; c) comprometerse con la solución del problema de desequilibrios de desequilibrios entre el crecimiento económico, tecnológico y político legal, por un lado, frente al estancamiento social y ecológico; y d) aprovechar las oportunidades de la “revolución verde” que ya se esta viviendo<sup>44</sup>.

### **3.2. Tipos de indicadores externos.**

Se pueden identificar dos tipos de indicadores externos:

#### **a) Indicadores Macroeconómicos.**

Este tipo de indicador permite observar los factores externos que son totalmente ajenos al manejo de la organización, escapa de la responsabilidad del empresario.

---

<sup>43</sup> VILLAJUANA, Carlos y RÍOS, Jonatan, Ob. cit., pág. 123.

<sup>44</sup> Loc. cit., pág. 124.

Esto se deriva de fenómenos demográficos, económicos, político legales, socioculturales, tecnológicos o de otra índole, que afectan a todos los sectores sin distinción alguna.

#### **b) Indicadores Microeconómicos:**

Por su parte, los indicadores microeconómicos, se identifican directamente a partir de las interrelaciones de la organización con las fuerzas competitivas del sector.

Estas fuerzas competitivas son: clientes, competidores directos, competidores indirectos, proveedores y competidores potenciales. Todo esto, afecta de manera particular a la organización o unidad estratégica.

### **3.3. Proceso de análisis externo.**

Identificar los factores exógenos que afectan a la empresa es relevante, porque va a permitir identificar el tipo de impacto e intensidad de los indicadores externos en el desempeño del sector y en la unidad estratégica en particular.

La inteligencia para elegir los indicadores clave, tanto endógenos como exógenos, dependerá la efectividad del estudio y de las decisiones a tomar.

#### **3.3.1. Determinación del horizonte del análisis externo.**

Consiste en estimar el lapso de tiempo proyectado del comportamiento de los indicadores externos. Viene a ser el horizonte del planeamiento estratégico y puede venir determinado por el año futuro elegido en el momento de realizar el proceso de visión del futuro.

### 3.3.2. Elección de los filtros de selección de los indicadores externos.

Lo recomendable es utilizar como base de selección general el objetivo fundamental o central de la unidad estratégica, en vez de la presentación de una relación de variables o indicadores externos a tomar en cuenta.

Puntualmente, deberá privilegiarse todo indicador externo que altere a favor o en contra, cualquiera de los siguientes cinco filtros internos:

#### a) Precio del producto de la unidad estratégica.

Determinar el factor que puede hacer variar positiva o negativamente el precio de algún producto ofrecido por la empresa.

#### b) Nivel de actividad.

Puede tratarse del volumen de ventas o de cualquier otro indicador que señale la cantidad de productos o servicios entregados a los clientes. Como indicadores externos que afectan el nivel de actividad, podemos citar a: el precio de los competidores, el nivel de comunicación de la competencia, una nueva tecnología en particular que afecte favorable o desfavorablemente la evolución agregada de la demanda de un sector o el nivel de actividad de una unidad estratégica en particular.

#### c) Capacidad de Pago.

Incluye la capacidad de pago en el corto y largo plazo, es decir, los niveles de liquidez y solvencia de la unidad estratégica.



#### d) Indicadores de competitividad.

Específicamente comprende los costos y gastos variables, los costos y gastos fijos, la velocidad o el tiempo, la productividad, las características de calidad más importantes y los atributos clave del servicio prestado por la unidad estratégica en análisis.

#### e) Valor de los activos intangibles.

Incluye aquellos indicadores que por lo general no aparecen en los libros contables pero que tiene un impacto real en el valor de mercado de la empresa. Así tenemos:

- Posicionamiento de la empresa dentro del mercado.
- Cartera de clientes leales.
- Portafolio de personas leales.
- Cultura de valores compartidos y consistentes.
- Nivel de liderazgo.
- Percepción del desempeño actual de la empresa.
- Percepción de las perspectivas de las unidades estratégicas.

#### 3.3.3. Identificación de los grupos de presión.

Los grupos de presión o *stakeholders* más importantes son las fuerzas competitivas y los accionistas. Los grupos de presión pueden clasificarse en:

- ***Stakeholders del campo político.*** Incluyen a aquellas organizaciones y grupos que representan al Estado o que potencialmente podrían constituirse en gobierno y que ejercen presión sobre la organización por medio del establecimiento de leyes, reglamentos, controles, sanciones, subvenciones o asistencia técnica.

- **Stakeholders del campo social.** Aquí se consideran a las instituciones y grupos que por su ubicación geográfica aledaña o naturaleza de sus actividades, presionan a la organización a través de expectativas generales de la sociedad relacionadas a la calidad de vida de la población.
- **Stakeholders del campo económico.** Son las fuerzas competitivas del sector en el cual se ubica la unidad estratégica. Por lo tanto, comprende a las organizaciones que interactúan con la unidad estratégica en las actividades de producción del producto o servicio y entrega del mismo.

### 3.3.4. Identificación de los indicadores externos.

#### 3.3.4.1 Indicadores Macro-económicos.

##### 3.3.4.1.1. Aspectos demográficos.

Este segmento es el más sencillo de comprender y cuantificar, ya que es el punto de partida para observar los cambios de la sociedad.

Este segmento incluye elementos como la edad de la población, crecientes o decrecientes niveles de riqueza, cambios en la composición étnica, distribución geográfica de la población y disparidades en el nivel de ingresos<sup>45</sup>.

Para conocer los elementos descritos en el párrafo anterior, el empresario podrá acudir a las estadísticas de las diversas instituciones públicas (como el Instituto Nacional de estadística e Informática INEI) y privadas (como las estadísticas recogidas por las universidades en sus sondeos, por ejemplo), para tener un

<sup>45</sup> DESS, Gregory G. y LUMPKIN, G. T., "*Dirección Estratégica*", Mc Graw Hill, Madrid, 2003, pág. 53.

mejor conocimiento del mercado en el cual se va a desarrollar o en el que se esta desarrollando.

Con este aspecto, según BECERRA y GARCÍA, el empresario puede tratar de responderse, entre otras, las siguientes interrogantes:

- *“¿Cuál es la edad de los clientes a los que puedo llegar más fácilmente o que tengo más a la mano?*
- *¿Cuál es el género de los clientes que tengo más a la mano?*
- *¿En dónde viven?*
- *¿Cuánto ganan aproximadamente?*
- *¿Son provincianos o limeños? ¿De qué provincias son?”<sup>46</sup>*

#### **3.3.4.1.2. Aspectos económicos.**

Este aspecto esta relacionado con la economía nacional e internacional, ya que la globalización la economía tiene un impacto en todos los sectores, desde los proveedores de materias primas hasta los productores de bienes y servicios terminados.

Este aspecto esta delimitado por indicadores macroeconómicos; es decir, se debe de conocer los indicadores claves como la inflación, el tipo de cambio, la devaluación, el producto bruto interno (PBI), el comportamiento de la economía internacional, etc.

Por ello la importancia que el empresario este constantemente informado (a través del Internet, diarios, revistas, televisión, etcétera.) acerca de los indicadores nacionales como internacionales.

#### **3.3.4.1.3. Aspectos políticos/legales.**

---

<sup>46</sup> BECERRA MARSANO, Ana María; GARCÍA Vega, Emilio, Ob. cit., pág. 43.

Al empresario le va interesar conocer aquello que se refiere al uso o migración del poder, no sólo respecto al ingreso de nuevas autoridades nacionales o locales, sino respecto a los dispositivos legales que puedan dictarse respecto a ciertos sectores empresariales.

Así, se tiene que observar detenidamente la condición del país, la estabilidad del mismo y los grupos políticos existentes. La estabilidad política es un factor que alienta o rechaza una mayor cantidad de inversión, tanto de socios estratégicos-capitalistas, como del mismo empresario para decidir reinvertir o expandirse.

Este aspecto político, esta estrechamente vinculado con el aspecto legal, puesto que es importante determinar las leyes relevantes para el sector o para la empresa, las cuales serán dictadas acorde con la orientación política del gobierno de turno.

Asimismo, en el aspecto legal, como bien señalan BECERRA y GARCÍA "las empresas deben tomar muy en cuenta a las municipalidades, a la Superintendencia Nacional de Administración Tributaria, al propio Estado, a las empresas de servicios públicos, las normas de los bancos con los que se trabaja mayormente, etcétera"<sup>47</sup>.

#### **3.3.4.1.4. Aspectos socioculturales.**

Como bien señala DESS y LUMPINK, las fuerzas socioculturales influyen en los valores, las creencias y el estilo de vida de la sociedad<sup>48</sup>.

---

<sup>47</sup> Loc. cit., pág. 45.

<sup>48</sup> DESS, Gregory G. y LUMPKIN, G. T., Ob. cit., pág. 54.

Un aspecto importante y relevante (que se deja de lado en la mayoría de los casos), es la moda, siendo éste un fenómeno que ayuda en la definición de los gustos y preferencias de los consumidores.

Podría pensarse, que este factor sólo es relevante para los empresarios que se dedican a la venta o producción de ropa, siendo esto poco cierto, ya que la moda también influye por ejemplo en los estilos de vida, en la adquisición de productos para adelgazar, o algún restaurante que este de moda, etcétera<sup>49</sup>.

#### **3.3.4.1.5. Aspectos tecnológicos.**

La innovación y el avance de la tecnología, es un aspecto vital para el mejoramiento del producto o el servicio a ofrecer. Las innovaciones pueden crear nuevos sectores y alterar los límites de los sectores existentes.

Es vital que la empresa este a la vanguardia de la tecnología, porque le va a permitir modernizar su producto o servicio, a menores costos y generando mayores ingresos, convirtiéndose en una empresa más competitiva.

#### **3.3.4.1.6. Aspectos globales.**

Este constituye un aspecto importante, porque es consecuencia de la expansión de las operaciones y mercados en los cuales se desarrollan las empresas.

Dicha expansión se da por la globalización, puesto que esta proporciona oportunidades para acceder tanto a mercados potenciales más amplios como a un abanico más grande de factores de producción como las materias primas, la mano de obra,

---

<sup>49</sup> BECERRA MARSANO, Ana María; GARCÍA Vega, Emilio, Ob. cit., pág. 45.

directivos cualificados y profesionales técnicos. Sin embargo, esto también conlleva ciertos riesgos políticos, sociales y económicos<sup>50</sup>.

Un claro ejemplo de ello, es que existen empresas que se expanden a mercados internacionales a través de la exportación, lo cual si bien es cierto genera importantes ingresos para la empresa y para el país, también requiere de cierto nivel de preparación por parte de la empresa, para evitar los riesgos económicos que ello conlleva, como serían los costos de exportar el producto y el retorno menor de lo esperado (por factores políticos del país importador por citar un ejemplo).

### **3.3.4.2. Indicadores Micro-económicos.**

#### **3.3.4.2.1. Clientes.**

- Grado de concentración o fragmentación. Mide el peso relativo de cada cliente dentro de la cartera comercial y la eventual amenaza u oportunidad que implica captar “un nuevo cliente” o “perder uno”. No resulta la misma situación de la empresa que posee pocos clientes que adquieren una parte sustancial de su producción que la de aquella empresa cuyas ventas están atomizadas en un gran número de clientes que adquieren pequeñas cantidades de sus productos<sup>51</sup>.
- Grado de relevancia del producto con relación al costo total del comprador. Las exigencias de calidad, precio y servicios se acentúan o disminuyen según la importancia del precio del producto en el presupuesto total del cliente.
- Nivel de estandarización. Si los costos de cambiar de proveedor son bajos y si no hay diferencias en el campo de

---

<sup>50</sup> DESS, Gregory G. y LUMPKIN, G. T., Ob. cit., pág. 59.

<sup>51</sup> RUBEN VÁSQUEZ, Jorge; Stering Horario, Ob. cit., pág. 248.



servicios (estandarización), el poder de negociación de los compradores se verá fortalecido y la competencia se realizará en función del precio.

- Costos de cambiar de proveedor. Los compradores estarán en mejores condiciones de negociar y la intensidad de la rivalidad entre los competidores existentes se verá incrementada en el caso de que los compradores enfrenten bajos costos de cambiar de proveedor. El costo puede orientarse en caso se cambie de opinión respecto al cambio, siendo que al momento de volver al anterior proveedor, se incurra en otro costo.
- Poder adquisitivo de los compradores. El poder adquisitivo puede entenderse como sinónimo de capacidad de compra basada en el nivel de ingreso, en el caso de compradores individuales; o de capacidad de compra de las organizaciones expresada en su nivel de liquidez y de utilidad.
- Nivel de capacidad para integrarse hacia atrás. Una presión de este tipo obliga a mejorar las características de calidad y/o reducir costos, porque el cliente evalúa el tracto sucesivo del producto.
- Grado de importancia de la calidad del producto con relación a la calidad del producto del comprador. Una mayor dependencia en este sentido otorga mayor poder a la unidad estratégica para mejorar precios a su favor o para estar en mejores condiciones de negociación.
- Efectividad del canal de distribución. Los competidores actuales pueden encontrar oportunidades o amenazas después de evaluar los indicadores de tiempo, costo, atributos del servicio, características de calidad, productividad y de cumplimiento de precios, presentados en los agentes intermediarios que conforman un canal de distribución. Estos indicadores se ven influenciados por la cantidad de intermediarios y la capacidad de gestión de cada una de estas organizaciones.

- Alternativas para elegir. Un cliente estará en mejores condiciones de negociar para exigir menores precios o mayor calidad si es que cuenta con mayores alternativas para elegir.
- Nivel de exigencia de un valor clave determinado. Los valores más importantes exigidos se deducen de las características de los productos e incluyen la estimación de la frecuencia de los cambios en la prioridad de los valores exigidos y la selección de las nuevas exigencia de los clientes ubicados dentro de las nuevas tendencias dominantes.
- Imagen del producto. El producto debe tener los atributos necesarios para que el cliente no rechace el mismo, manteniendo o acrecentando la demanda.

#### **3.3.4.2.2. Competidores directos o adversarios.**

- Nivel de precio de los competidores. Mientras más sensible sea el nivel de ventas de cada competidor a una variación de precios, más vulnerable será la variación de los volúmenes de venta de cada competidor; y como consecuencia, la competencia de agudizará, se incentivará la deslealtad del cliente, y al final, conformarán una espiral negativa que se traducirá en una menor rentabilidad del sector.
- Eficacia publicitaria. El objetivo es conseguir que el mensaje sea recordado, aceptado y persuasivo. La eficacia publicitaria de un competidor o rival importante podría desvanecer la ventaja en tecnología productiva o esfumar las ventajas reales en las características del producto de la organización y ello, afectaría su rentabilidad.
- Elasticidad de la demanda. Una alta elasticidad permite mantener o elevar la rentabilidad del sector ante las disminuciones de precios que serían recuperados con aumentos en los volúmenes de ventas. Por el contrario, una baja elasticidad o inelasticidad de la demanda, motiva la

búsqueda de mayor rentabilidad a través de una mayor diferenciación que permita aumentar precios.

- Grado de fragmentación o consolidación del sector. En un sector fragmentado, el nivel total de actividad se divide entre muchos participantes y por tanto lo que corresponde a cada unidad estratégica es una pequeña porción.

En un sector consolidado, la rivalidad se da en función de las reglas de juego impuestas por el líder o los líderes y en la medida que los de menor participación de mercado posean la capacidad y la audacia para cuestionar estas reglas, se dará el grado de pugna en el sector.

- Demanda del sector. Un crecimiento significativo de la demanda no motiva una mayor rivalidad; en cambio, un crecimiento lento o decrecimiento, podría obligar a los competidores a adoptar medidas agresivas para elevar la participación de mercado y así mantener sus respectivos niveles de rentabilidad o eficacia.
- Perspectivas de expansión. Esto hace que los competidores se encuentren en un nivel de ataque y defensa, ya que necesitan proteger su participación en el mercado.
- Perspectivas de integración. Los competidores deciden iniciar proyectos de asociación, integración o alianzas estratégicas, constituyendo una seria amenaza para las empresas que se mantienen de forma individual, porque desarrollan capacidades esenciales, menores costos, diferenciación o consolidación, no se deteriora la marca, y la competencia ardua disminuiría.
- Nivel de costos fijos. Una mayor proporción de los costos fijos con relación al costo total (menos el costo de las materias primas o de las mercaderías), predispone más a minimizar la capacidad no utilizada (capacidad en exceso más capacidad ociosa) en toda la cadena de valor, y por

tanto, consideramos el costo fijo en proporción al costo total, puede perder relevancia por la incidencia del costo de las materias primas o de las mercaderías en el costo total, y podría suponerse que un mayor utilización de la capacidad instalada sería por importante en la reducción del costo unitario.

- Nivel de perecibilidad del producto. Es el riesgo a perder todo el valor del producto ofertado. Para ello se desarrolla el marketing (para evitar un mayor tiempo de almacenamiento) o sacrificar márgenes de ganancia (reduciendo significativamente los precios).
- Nivel de estandarización del producto. Aquí la rivalidad se presentara en las variables del precio y servicios, ya que el producto es similar entre los competidores.
- Capacidad no utilizada. Ya sea en capacidad ociosa (por la variación estacional o cíclica de la demanda) o por sobre-capacidad (se produce más que el nivel de actividad).
- Expectativas de rentabilidad. La existencia de competidores con menores costos de oportunidad, con propósitos específicos o con diferente tiempo de permanencia en el sector, podría dar lugar a diferentes esperanzas de rentabilidad y de paso a menores márgenes trasladables a precios.
- Barreras de salida. Factores que impiden el abandono del sector, agudizándose la rivalidad, porque se eleva el nivel de competencia para sobrevivir.

Las barreas de salidas más comunes son: los usos alternativos de los activos fijos (debido a al especialización de los activos, es difícil su uso en otro sector); grado de especialización de la capacidad empresarial (debido a las pocas habilidades para ingresar a otros sectores); nivel de costos de salida (resulta demasiado honeroso el salirse del mercado, por las indemnizaciones al personal y la disminución en el precio de venta de los activos); grado de

dependencia del éxito en otros negocios a la existencia de la unidad estratégica (interdependencia entre los negocios de la organización); vínculos sentimentales (nostalgia por abandonar la empresa o las consideraciones con los trabajadores); restricciones sociales (formales por el gobierno o informales por las aspiraciones de la sociedad); rentabilidad del sector (la existencia de superávit económico).

- Indicadores externos relacionados al ciclo de vida del sector. Introducción (el posicionamiento es más importante que la rentabilidad), crecimiento (relevancia del marketing para lograr un posicionamiento en el futuro), madurez (consolidación del posicionamiento vía mantenimiento), saturación (estancamiento de la demanda) y declinación (reducción del tamaño de las organizaciones, la demanda decrece fuertemente).
- Costo y gasto de los competidores. Podría aprovechar para atacar por la vía de los precios.
- Nivel de calidad de los competidores. Fortalezas en las características de calidad “hacia atrás” y “hacia delante” de los productos.
- Ventajas y desventajas de servicios de los competidores.
- Ventajas o desventajas de velocidad de los competidores. Tiempo para el desarrollo de productos, para atender los pedidos del cliente, para producir y entregar los productos en manos del usuario, beneficiario o consumidor final.
- Nivel de posicionamiento. Importante es separar el posicionamiento de la organización de la unidad estratégica, ya que si se basa en el primero, el competidor es más vulnerable.
- Participación de mercado. Este indicador es consecuencia del posicionamiento, del nivel de eficacia en la segmentación, de la eficacia de las acciones de mercadeo, de las características

del producto, de la magnitud de recursos en el área de distribución y del nivel de eficiencia productiva.

- Ventajas o desventajas financieras de los competidores. Una mayor rentabilidad compromete más a los líderes de la organización y favorece el desarrollo de una cultura ganadora; una mejor posición de solvencia, otorga mayor poder de negociación con los proveedores de capital y coloca en ventaja para ingresar a una carrera de innovación tecnológica; y respecto a la liquidez debe observarse su repercusión en el nivel de rentabilidad, así como las ventajas y desventajas que se extraigan de un mayor o menor poder de negociación con los proveedores de capital de corto plazo.
- Grado de integración vertical. La importancia radica en estimar la incidencia del nivel de integración vertical existente, ya sea hacia atrás o hacia delante, en el aseguramiento de la calidad o en la diferenciación del producto, en la obtención de ventajas de costos, en la minimización del riesgo, en el aprovisionamiento, en el conocimiento del mercado, o en términos generales en la protección de los valores clave exigidos por los clientes.
- Capacidad de reacción o de contraataque a las estrategias de la organización. Ésta depende fundamentalmente de la capacidad financiera y de la capacidad de los estrategas clave de los competidores más importantes.
- Tendencia de la participación de mercado de los competidores. Si la evolución de la participación de mercado de un competidor importante es decreciente lo predispondrá a rivalizar con mayor intensidad y una situación contraria, podría mitigar el nivel de rivalidad u obnubilar a tal competidor como efecto de la arrogancia causada por la ley del éxito.
- Nivel de lealtad a la marca. Cuando el nivel de lealtad a la marca es baja, el consumidor cambia fácilmente de marca y eso agudiza la competencia por retener clientes.



- Nivel de acceso a fuentes externas de investigación. Importancia de contar con organizaciones o profesionales especializados, dedicados a la investigación básica o aplicada sobre determinados productos.

#### 3.3.4.2.3. Competidores indirectos.

##### a) Productos sustitutos.

- Nivel de precio de los productos sustitutos. Un precio relativamente bajo frenará en mayor proporción las expectativas de éxito de los competidores directos o de la unidad estratégica monopólica.
- Efectividad de la publicidad colectiva de los competidores directos. Una mayor publicidad eficaz y sistemática por parte de los competidores directos, disminuye la presión de los productos sustitutos.
- Ventajas o desventajas en las características más importantes de los productos sustitutos. Se refiere al nivel de calidad así como a la jerarquía de las características más importantes del producto en comparación con el nivel de calidad y con la jerarquía de las características de los productos sustitutos, incluyendo las ventajas y desventajas en cuanto a servicios.
- Ventajas y desventajas de distribución o de presencia en los segmentos de entrega de los productos. Una amenaza puede ser la mayor cobertura de distribución o la mayor presencia de los productos sustitutos.
- Grado de similitud en la satisfacción de necesidades y beneficios. Es la cercanía o similitud en la satisfacción de las necesidades y beneficios por parte de los productos sustitutos.

- Demanda de los productos sustitutos. Una mayor demanda incentiva una mayor presencia de los productos sustitutos y los consolida como alternativa y como organización.
- Oferta de productos sustitutos. A mayor oferta de productos sustitutos o si las organizaciones que los ofrecen ostentan alto nivel de competitividad, mayor será la presión sobre las características de calidad, servicios o precios de los productos ofrecidos por los competidores directos o por la unidad estratégica pública monopólica.

#### **b) Productos complementarios.**

- Grado de accesibilidad. No solo se trata de otorgar el servicio o producto, sino de ofrecer los complementos necesarios para satisfacer completamente las necesidades del cliente.
- Nivel de precio del producto complementario. La competitividad del producto en cuanto a precios se verá afectada favorable o desfavorablemente si el precio del producto complementario es bajo o alto, respectivamente.
- Oferta de productos complementarios. A mayor cantidad de organizaciones que ofrecen productos o servicios complementarios corresponderá una mayor competencia reflejada en menores precios y mejor calidad del producto o servicio, viéndose favorecido el producto del sector.
- Demanda de productos complementarios. Una demanda creciente de productos complementarios ocasiona dos situaciones: impulsa la demanda del producto del sector e invita la aparición de nuevos competidores o nuevos productos sustitutos.
- Nivel de calidad de los productos complementarios. Un mayor o menor nivel de calidad de los productos complementarios fortalece o deteriora el nivel de calidad del producto del sector.

- Nivel de servicio de los productos complementarios. Un excelente nivel de servicios alrededor de los productos complementarios podría compensar un deficiente nivel de servicios o consolidar el excelente nivel de servicios en la entrega del producto del sector.

**c) Productos innovadores.**

- Nivel de precios. La demanda de estos productos no es muy importante y por ende no afectan mucha a la estructura de gastos familiar tradicional.
- Nivel de indispensabilidad de los productos innovadores. Un producto de esta categoría que se vaya haciendo más indispensable irá obteniendo una mayor reducción de la preferencia de los productos ofrecidos por la unidad estratégica.

**3.3.4.2.4. Competidores potenciales.**

- Nivel de inversión. Una alta inversión en el sector, acompañada de una baja disponibilidad de fuentes de financiamiento, de un alto costo del dinero y de una ausencia de activos clave sustitutos de los activos existentes en el sector, denotará una barrera difícil de saltar por aquellas empresas con intenciones de ingresar al sector.
- Grado de especialización de la tecnología. Requiere del empleo de tecnología moderna en los activos fijos de la empresa, así como en la especialización de los conocimientos para la ejecución de los procesos claves del negocio.
- Capacidades especiales de gestión. El talento propio o singular desarrollado a través de la experiencia de los

ejecutivos del sector, constituye un importante barrera de entrada.

- Economías de escala de los competidores actuales. Esto obliga a las organizaciones ingresantes a realizar importantes volúmenes de ventas, lo cual no sucede de manera común en una etapa de introducción.
- Grado de integración vertical. En la medida que sea posible gestionar eficazmente varios eslabones de la cadena de valor, con los mismos recursos, se presentarán costos fijos compartidos. El potencial ingresante deberá suplir esta ventaja.
- Grado de explotación de recursos inherentes. Se presenta cuando las organizaciones actuales poseen recursos que por la naturaleza intrínseca del negocio no son utilizados y que sin desmedro de su posicionamiento, los utiliza en otros negocios con actividades relacionadas.
- Inversiones en procesos claves. Cuando a ingresante le resulta casi imposible competir con una empresa que posee un producto que es casi-monopólico.
- Costos por cambiar de proveedores. Aquí se tendrá que evaluar y estimar cuán costoso será para el cliente cambiar del producto ofrecido por los competidores actuales a los productos que ofrecería un nuevo competidor.
- Grado de acceso a los canales de distribución y puntos de venta. Consiste en calcular la relevancia de las dificultades que le ofrecerían los distribuidores o detallistas a los potenciales ingresantes para ofrecer sus productos.
- Patentes. Es importante analizar hasta cuándo será vigente una patente de producto o de proceso tecnológico.
- Grado de acceso a las materias primas. Qué tan sencillo es obtener la materia prima para producir el producto, ya que los competidores actuales cuentan con ciertos privilegios y beneficios.

- Ubicación favorable. Depende principalmente de la accesibilidad y distancia al mercado de clientes, y de los costos derivados de la cercanía a los proveedores más importantes o recursos clave.
- Subsidios gubernamentales. Aquí el problema es determinar hasta cuándo se mantendrán los subsidios. Ésta es una ventaja muy riesgosa para los competidores actuales, pues depende de una variable exógena extremadamente peligrosa: partido político gobernante.
- Curva de experiencia. Es la ventaja de los competidores actuales en cuanto a productividad y calidad como efecto del aprendizaje acumulado.
- Limitaciones al ingreso por política gubernamental. Puede que los actuales competidores gocen de ciertos beneficios legales del gobierno que limiten el acceso de nuevos competidores o el acceso a determinadas materias primas o que obligue al que quiere ingresar a utilizar determinados recursos o a cumplir determinados requisitos.
- Reacción esperada al ingreso. A mayores antecedentes en este aspecto, a más fortaleza de los competidores, a mayor concentración del sector, a mayor importancia otorgada por los competidores al posicionamiento en el sector y a un crecimiento lento de las ventas de los competidores actuales corresponderá probablemente una respuesta más enérgica por parte de los competidores existentes.
- Poder disuasivo de la relación calidad/precio. A mayor distancia de la relación calidad/precio ofrecida por los competidores actuales respecto al nivel de calidad /precio disuasivo al ingreso de nuevos competidores, mayor amenaza al ingreso de competidores potenciales.
- Nivel de fragmentación o concentración del sector. Una alta fragmentación desalienta el ingreso a nuevas organizaciones porque podría suponer bajos beneficios e impulsa a ingresar porque podría desmotivar a los

competidores actuales a responder a un probable ingreso. Sucede lo contrario con un sector consolidado.

- Indicadores externos relacionados a las intangibles. Comprende principalmente: los activos intangibles compartidos (economías de alcance y a los conocimientos compartidos), la cartera de clientes leales, el prestigio de marca o posicionamiento, la cultura de valores compartidos y consistentes, el portafolio de personas leales, el nivel de liderazgo de los directivos, la percepción del desempeño y la percepción sobre las perspectivas del sector.

#### 3.3.4.2.5. Proveedores.

- Nivel de concentración o fragmentación. Un sector concentrado se caracteriza porque existen pocos proveedores o que está dominado por pocos proveedores. El nivel de concentración o de fragmentación se deduce en función de los insumos más importantes adquiridos por el sector, y sus efectos se evalúan considerando el tipo de negociación o actitudes adoptadas por las principales organizaciones proveedoras.
- Grado de sustitución de los insumos. A más cantidad de productos sustitutos y a mayor semejanza entre sus beneficios, menor será la amenaza de las organizaciones proveedoras para aumentar precios o para desatender las características de calidad requeridas por las organizaciones competidoras del sector.
- Nivel de importancia del nivel de ventas comprado al proveedor. Una mayor dependencia de la utilidad total del proveedor a la utilidad obtenida en las ventas a las organizaciones del sector a la unidad estratégica en cuestión, implica un menor poder de negociación del proveedor.
- Nivel de importancia del producto del proveedor. La relevancia del insumo comprado puede expresarse en el



costo total, en el valor agregado total o en el nivel de calidad del producto ofrecido por las organizaciones del sector.

- Grado de estandarización del producto del proveedor. Constituye en una oportunidad para convenir menores precios, mejores prestaciones de servicios y para establecer condiciones más favorables al aseguramiento de la calidad y a la estabilidad en el aprovisionamiento.
- Costos por cambiar de proveedor. Un alto costo por cambio de proveedor disminuye la rivalidad entre las organizaciones proveedoras y las coloca en mejor posición negociadora.
- Capacidad de integración hacia delante. Constituye una amenaza importante a los competidores actuales el hecho de que los proveedores posean capacidad económica, técnica y gerencial para desempeñar con eficiencia y eficacia su papel como nuevos competidores directos.
- Nivel relativo de precios. Cuando un determinado proveedor ofrece precios más bajos, incluyendo los intereses cobrados por las instituciones financieras y las condiciones de pago, o con mejor relación precio/rendimiento en aquellos insumos más importantes, resultará más difícil que las unidades estratégicas del sector negocien condiciones más favorables en las dimensiones de calidad y servicio.
- Grado de importancia de la unidad estratégica por los proveedores. Si la unidad estratégica como cliente no es importante para los proveedores, ya sea por su bajo volumen de compra, potencial de crecimiento, liquidez u otro criterio que así lo califique, estará en condiciones desventajosas para discutir con éxito mejores condiciones de precios o nivel de calidad o de servicio.

### **3.3.5. Identificación oportunidades y amenazas.**

#### **3.3.5.1. Oportunidades.**

Hace referencia a aspectos del entorno que pueden favorecer a la empresa.

Una oportunidad se desprende de toda tendencia o circunstancia posible de aprovecharse a favor del sector, de la organización o de la unidad estratégica.

### **3.3.5.2. Amenazas.**

Son los riesgos que surgen del entorno, es decir, desde fuera de la organización.

Una amenaza, viene a ser e comportamiento de un indicador externo que puede afectar negativamente a cualquiera de los filtros internos clave utilizados para seleccionar los indicadores externos.

### **3.3.6. Identificación de las IECs**

Los indicadores externos clave, vienen a ser aquellos marcadores exógenos que son indispensables para el logro de las metas fundamentales de la unidad estratégica. Dicho de otro modo, la naturaleza principal de estos indicadores, es que si la unidad estratégica descuida su atención en la gestión, tanto estratégica como operativa, será imposible alcanzar el éxito.

#### **3.3.6.1. Modo pragmático.**

Consiste en explorar la experiencia y el conocimiento profundo del sector del personal clave, para responder a las preguntas: ¿cuáles son los valores clave exigidos por los clientes?, ¿qué indicadores exógenos están ligados directamente con la satisfacción de os valores clave? y/o ¿qué indicadores exógenos son vitales para impulsar o lograr la meta fundamental de la unidad estratégica?.

En este caso, los indicadores se seleccionan independientemente de su comportamiento futuro y de sus impactos sobre la unidad estratégica.

Mayor eficacia se obtendrá si el *expertice* se apoya en la utilización de técnicas que faciliten la detección de estas variables, tales como la técnica de la multivotación, la técnica de grupo nominal u otra, acompañada de la ayuda de expertos en el negocio y de personas que asuman la posición del cliente.

#### **3.3.6.2. Modo racional.**

Según este modo, los indicadores externos clave se deducen a partir de dos criterios: la importancia de determinado indicador externo sobre el grado de atractivo del sector en estudio y la intensidad del impacto del comportamiento de un indicador externo sobre la unidad estratégica.

Para concluir si un indicador externo es clave o no, debe mirarse su trascendencia en el atractivo del sector y al mismo tiempo, observarse la intensidad del impacto de su respectiva tendencia.

### **4. ANÁLISIS INTERNO DE LA EMPRESA.**

#### **4.1. Proceso de diagnóstico interno.**

##### **4.1.1. Selección de los procesos o áreas clave.**

Lo recomendable es realizar este análisis en torno a los procesos o áreas que son vitales para el éxito de la unidad estratégica. Los procesos o áreas serán claves en la medida que se desprendan o respondan a los beneficios más importantes buscados por los clientes y/o a los indicadores externos claves.

Los beneficios buscados por los clientes comprende las características de calidad del producto y los atributos del servicio más requeridos por los clientes en los cuales está enfocado la unidad estratégica.

Las preguntas iniciales que se tienen que responder, de modo alternativo o complementario son: ¿de qué procesos depende la obtención de las características de calidad del producto y atributos del servicio más importantes ofrecidos y exigidos por los clientes? Y ¿qué procesos están relacionados directamente con la respuesta a los indicadores externos clave? Adicionalmente a ello, deben considerarse aquellas actividades proveedoras de recursos importantes, tal es como finanzas y recursos humanos. Posteriormente, deberán deducirse las áreas responsables de cada uno de estos procesos y actividades claves<sup>52</sup>.

Esto no se logra de manera aislada, sino tiene que realizarse bajo ciertos métodos y modos alternativos y a la vez complementarios. Al respecto tomaremos tres de ellos, destacados por BECERRA y GARCÍA<sup>53</sup>.

#### 4.1.1.1. Análisis de la ventaja competitiva.

Toda empresa debe aspirar a convertirse en la mejor de su sector, y para ello, tiene que ser altamente competitiva, ya que esta es la única forma de destacar, sobrevivir y ser eficientes.

Para realizar un análisis interno orientado a buscar ventajas competitivas se puede seguir los siguientes pasos:

**Primero:** se debe analizar los recursos tangibles e intangibles con los que cuenta la empresa. Un recurso es todo aquello con lo que cuenta la empresa. Como ejemplos de recursos se tiene, entre otros:

- Los activos fijos con que cuenta la empresa: la maquinaria.
- El recurso humano (personal) con el que la empresa desarrolla sus actividades.

---

<sup>52</sup> Loc. cit., pág. 191

<sup>53</sup> BECERRA MARSANO, Ana María; GARCÍA Vega, Emilio, Ob. cit., pág. 50-57.

- El capital financiero con el que cuenta.
- El acceso a la tecnología con el que cuenta la empresa.
- Los medios de comunicación que tiene la organización.

**Segundo:** sobre la base de los recursos analizados, se debe reconocer las capacidades que se generan en la empresa. Se entiende por “capacidad” a la manera en que las empresas aprovechan sus recursos. Son ejemplos de capacidades, entre otros, los siguientes:

- La toma de decisiones eficientes.
- La toma de decisiones de manera veloz.
- Habilidades para las ventas.
- Habilidades para negociar con los clientes.
- Posibilidad de adaptar el producto o servicio a los requerimientos específicos de los clientes.
- La calidad de los productos.
- La eficiencia en el proceso productivo.

**Tercero:** de todas las capacidades reconocidas se debe establecer las que son estratégicas; es decir, aquellas que pueden servir para construir ventajas competitivas. Estas capacidades reciben el nombre de “aptitudes centrales”. Una forma de identificarse es analizando si se trata de:

- Una capacidad valorada por los clientes.
- Una capacidad que genera valor tanto para el cliente como para la propia empresa.
- Una capacidad difícil y costosa de imitar.
- Una capacidad que no tiene equivalentes entre los competidores.

**Cuarto:** la empresa debe centrarse en la construcción de ventajas competitivas sobre la base de las aptitudes centrales. Ejemplos de ventaja competitiva son:

- Una fórmula de gaseosa que puede convertirla en única y diferente.
- La distribución de una empresa cervecera, que le permite estar presente en todos los puntos de venta a escala nacional.
- El poder de una marca que se basa en que todas las personas la relacionan con una excelente calidad.

#### 4.1.1.2. Análisis de la cadena de valor.

El análisis de la cadena de valor contempla la empresa como un proceso secuencial de actividades creadoras de valor. Al respecto, es importante resaltar el significado de valor desde el punto de vista competitivo, sobre el cual se puede decir, que es la cantidad que los compradores están dispuestos a pagar por lo que una empresa les proporciona. Continúan definiendo DESS y LUMPKIN, que el valor se mide por los ingresos totales, reflejo del precio de los pedidos de productos de la empresa y de la cantidad que vende. Una empresa es rentable mientras el valor que recibe excede los costes totales involucrados en la creación de su producto o servicio<sup>54</sup>.

Bien señalan BECERRA y GARCÍA, que la idea del análisis de la cadena de valor es determinar cuáles son las actividades principales o estratégicas de la empresa (las que generan valor al cliente), sobre las que se debe centrar el desarrollo de la organización y, por ende de la ventaja competitiva, por lo que deben de tener la atención total de la empresa; y cuáles son las secundarias o de apoyo.

El análisis de la cadena de valor se puede desarrollar de la siguiente manera:

---

<sup>54</sup> DESS, Gregory G. y LUMPKIN, G. T., Ob. cit., pág. 83



**a) Primero, se identifican las actividades principales o estratégicas de la empresa.**

Como actividades primarias se debe entender todas aquellas que tienen parte activa en el proceso de elaborar un producto o brindar un servicio.

**b) Luego, se debe identificar todas aquellas actividades que apoyan a las primarias para que estas se realicen de manera eficiente.**

Son todas aquellas actividades que hacen posible la consecución de la actividad principal que desarrolla la organización. Dentro de estos órganos de apoyo, podríamos mencionar factores como los recursos humanos, la tecnología, el área administrativa, entre otros.

**c) Por último, del análisis de la cadena de valor se debe:**

- Tener en claro cuáles son las actividades principales de la empresa; estas deben desarrollarse con sumo cuidado, urgencia y extremos controles de calidad. Las actividades secundarias pueden subcontratarse, como se hace usualmente con las actividades relacionadas con la contabilidad de la empresa.
- Establecer cuáles son las relaciones que existen entre las diversas actividades primarias y las de apoyo, para encontrar la manera de conseguir que la empresa logre eficiencia y, de esa manera, obtenga ganancias por encima del promedio de las demás empresas del sector.

#### 4.1.1.3. Análisis de las áreas funcionales.

Este análisis resulta ser importante y sencillo a la vez, porque consiste en realizar un estudio de las áreas funcionales básicas de la empresa, teniendo como base las áreas de:

- Marketing (ventas).
- Operaciones (proceso productivo).
- Recursos humanos (personal).
- Finanzas (dinero).

Como bien se ha manifestado en la sección anterior del presente trabajo de investigación, las Mypes no cuentan con una delimitación o con una cultura organizacional que le permita tener fijadas las áreas descritas anteriormente, pero la importancia de identificar dichas áreas, resulta determinante para la buena gestión de la empresa.

#### 4.1.2. Identificación de los indicadores internos.

Los indicadores internos son aquellos que sirven para medir la capacidad de los procesos clave y de las demás dimensiones (capacidad interprocesal, capacidad gerencial y cultura organizacional) que representan los objetos del diagnóstico interno.

##### 4.1.2.1. Capacidad de los procesos.

###### 4.1.2.1.1. Áreas o procesos primarios<sup>55</sup>.

Esta actividad transforma u otorga valor a las materias primas de la red de valor de la unidad estratégica, a través del manejo de las máquinas o equipos, manipulación de los materiales o aplicación de los

---

<sup>55</sup> DESS, Gregory G. y LUMPKIN, G. T., Ob. cit., 85-88.

métodos de conversión de los insumos primarios en productos terminados.

#### **4.1.2.1.1.1. Logística interna.**

Se asocia con la recepción, almacenaje y distribución de materias primas hacia el producto. Incluye la recogida del material, el almacenaje, el control de las existencias, la programación del transporte y las devoluciones a los proveedores.

#### **4.1.2.1.1.2. Producción u operaciones.**

Incluye todas las actividades asociadas con la transformación de la materia prima en el producto final, incluyendo las operaciones de mecanizado, ensamblaje, pruebas, pintura y preparación de instalaciones.

#### **4.1.2.1.1.3. Logística externa.**

Estas actividades se asocian con la recogida, el almacenaje y la distribución del producto o servicio a los compradores. Incluyen los productos terminados, el almacenaje, recogida del material, el reparto a través de operaciones de transporte, el proceso de pedidos y la programación.

#### **4.1.2.1.1.4. Marketing y ventas.**

El *Marketing* y ventas se encuentran asociadas con las compras de productos y servicios por parte de los usuarios finales, así como con los incentivos utilizados para hacerles comprar. Incluyen las actividades de publicidad, promoción, fuerza de ventas, referencias, selección de la cadena, relaciones con la cadena y fijación de precios.

La clave es convencer a sus aliados con la cadena de que les interesa, no sólo trabajar con su producto, sino también comercializarlo de forma consistente con la estrategia de dicho producto.

El marketing es a menudo un elemento clave en la ventaja competitiva.

#### **4.1.2.1.1.5. Diseño y desarrollo.**

Es el conjunto de actividades para elaborar o atender a pequeña escala nuevos productos o los requerimientos del cliente<sup>56</sup>.

#### **4.1.2.1.1.6. Servicios.**

Esta actividad primaria incluye todas las actividades asociadas con proporcionar servicios para elevar o mantener el valor del producto, como por ejemplo, la instalación, la reparación, la formación, el suministro de componentes y el ajusta del producto.

#### **4.1.2.1.2. Áreas de apoyo.**

##### **4.1.2.1.2.1. Aprovevisionamiento.**

Se refiere a la función de comprar el material utilizado en la cadena de valor de la empresa, no al propio material comprado. Los materiales comprados incluyen las materias primas, los suministros y otros elementos consumibles así como los activos como la maquinaria, los equipos de laboratorio, los equipos de oficina y los edificios<sup>57</sup>.

---

<sup>56</sup> VILLAJUANA, Carlos y RÍOS, Jonatan, Ob. cit., pág. 203.

<sup>57</sup> DESS, Gregory G. y LUMPKIN, G. T., Ob. cit., pág. 89.

#### 4.1.2.1.2.2. Finanzas.

Involucra las actividades de adquisición, financiamiento y gestión de los activos. Apoya el propósito de maximizar la riqueza o el valor buscado por el directorio y los directivos de una organización.

El responsable financiero deberá decidir permanentemente la combinación más eficiente, rentable y menos riesgosa de sus carteras de inversión y de financiamiento<sup>58</sup>.

#### 4.1.2.1.2.3. Gestión de recursos humanos.

Los recursos humanos abarcan el reclutamiento, la contratación, la formación o capacitación, el desarrollo y las retribuciones a todas las categorías del personal. Apoya tanto a las actividades primarias como a las de apoyo y a la cadena de valor en su totalidad.

#### 4.1.2.2. Capacidad Interprocesal.

Los indicadores de esta actividad se desprenden del conjunto de interrelaciones existentes entre las actividades primarias y de apoyo en toda la cadena de la unidad estratégica<sup>59</sup>.

##### 4.1.2.2.1. Equilibrio y flujo continuo.

Se refiere a la armonía y balance en la asignación de recursos y habilidades, en la ejecución de actividades y en las salidas de los procesos de toda la cadena de valor.

La armonía y balance en las salidas de los procesos se refleja en el volumen ininterrumpido de productos que egresan de proceso en proceso (flujo continuo). Éste depende, además del equilibrio en la

---

<sup>58</sup> VILLAJUANA, Carlos y RÍOS, Jonatan, Ob. cit., pág. 204.

<sup>59</sup> VILLAJUANA, Carlos y RÍOS, Jonatan, Ob. cit., pág. 210

asignación de recursos y habilidades en toda la cadena de valor, de la comunicación e información fluida y del aprovisionamiento oportuno.

#### **4.1.2.2.2. Sincronización de procesos.**

Comprende el trabajo coordinado de las áreas clave. Para ello se necesita de la integración de personas. Normalmente para lograr la sincronización de las áreas, se conforman equipos multidisciplinarios o multifuncionales a todo nivel.

#### **4.1.2.2.3. Sostenibilidad del nivel de eficiencia y eficacia obtenido en una actividad en todo el proceso de la unidad estratégica.**

Se tiene que ser sumamente cuidadoso en cada eslabón de la cadena de valor, ya que de lo contrario se disipará la calidad del producto.

Hoy en día que el ciclo de producción se acorta cada vez más, se deberá de observar si la probable eficiencia reflejada en la rapidez del proceso productivo se pierde o permanece en toda la cadena de valor hasta llegar el producto a manos del cliente.

#### **4.1.2.3. Capacidad directiva.**

Se refiere al desempeño de aquellos ejecutivos que realmente ostentan poder de decisión, independientemente de los títulos de los cargos que ocupan.

La administración se divide en tres etapas: planificación, ejecución y control, y en cada una de estas fases el trabajo a realizar involucra el qué (lo estratégico), el cómo (lo operativo) y el quién (los responsables).



La capacidad directiva<sup>60</sup> entonces, se puede medir en función de los siguientes indicadores:

- Efectividad de la planificación. Quiere decir, que se evalúa si las políticas y planes adoptadas funcionan y en que proporción, así como su eficiencia en razón de costo, tiempo y productividad.
- Efectividad de la ejecución. Los ejecutivos serán efectivos en proporción al grado de aplicación del plan y de las políticas, al valor adicional no esperado por el plan obtenido en el momento de la ejecución y a la velocidad y costo del ajuste realizado al plan en el momento de su puesta en marcha.
- Efectividad del control. Determinar costo y velocidad, grado de aplicación de los mecanismos y criterios de seguimiento y nivel de utilidad en el ajuste del plan.
- Grado de consistencia de la organización. Implica la medición del nivel de empalme de la estructura organizacional con los procesos clave, los objetivos, la estrategia, el entorno y/o la cultura adoptada.
- Nivel de efectividad del liderazgo. Cuan eficiente se ha sido en la consecución de los resultados más allá de los esperados.

#### 4.1.2.4. Cultura organizacional.

Lo que se persigue en esta dimensión es deducir cuán fuerte o cuán débil es la cultura, a partir de la evaluación de sus componentes respecto principalmente a las ventajas competitivas de la unidad estratégica estudiada.

Adicionalmente, debe de evaluarse la consistencia cultural con el tipo de estructura organizacional y con los principios y valores morales rectores<sup>61</sup>.

---

<sup>60</sup> Loc. cit., pág. 212.

<sup>61</sup> Loc. cit., pág. 213.

#### 4.1.3. Selección de los patrones de comparación.

Aquí se debe de utilizar, uno o más de los siguientes parámetros<sup>62</sup>:

- a) Los indicadores de la competencia o de los mejores. Se puede optar por elegir los indicadores de los competidores más importantes o el promedio del sector.
- b) Las necesidades y expectativas de los clientes. Los requerimientos de los clientes deberán expresarse de modo mensurable.
- c) Resultados históricos. Es importante recurrir a los datos históricos internos de la misma organización para determinar su desempeño actual.
- d) Planteamientos teóricos. Se refiere a los estándares, requisitos o condiciones sugeridas por instituciones prestigiosas o por reconocidos expertos sobre determinados campos, aceptados por la organización.
- e) Las metas internas.

#### 4.1.4. Análisis de los indicadores internos.

El trabajo en esta parte debe de estar orientado a la explicación de las razones por las cuales se presentan determinadas brechas en determinados indicadores, para de esta forma, facilitar la detección de las verdaderas fortalezas y debilidades<sup>63</sup>.

#### 4.1.5. Identificación de las fortalezas y debilidades.

##### 4.1.5.1. Fortalezas.

Se refieren a todo lo que la empresa hace bien y a todos los aspectos positivos de la evaluación interna de la misma.

---

<sup>62</sup> Loc. cit., pág. 215.

<sup>63</sup> Loc. cit., pág. 216.

#### 4.1.5.2. Debilidades.

Tienen que ver con todo lo que la empresa hace mal o las limitaciones que esta puede tener.

#### 4.1.6. Selección de los indicadores internos claves.

De igual manera que en el análisis externo, necesitamos deducir los indicadores internos<sup>64</sup> más importantes, para luego, como resultado de juntar los indicadores externos e internos clave, obtener los indicadores clave de éxito de la unidad estratégica.

Es importante mantener una mentalidad selectiva. A veces por otorgar similar importancia a todos los factores y a todos los indicadores, pues se tendrá una gran cantidad de indicadores internos clave y eso no servirá de mucho en el momento de tomar decisiones estratégicas.

### 5. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.

#### 5.1. Definición.

Los objetivos corporativos son los resultados globales que una organización espera alcanzar en el desarrollo y operacionalización concreta de su misión y visión. Por ser globales, estos objetivos deben cubrir e involucrar a toda la organización. Por ello, deben tener en cuenta todas las áreas que integran a la empresa<sup>65</sup>.

Una vez que la empresa haya identificado plenamente sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, estará en la posibilidad de trazar sus objetivos.

---

<sup>64</sup> Loc. cit., pág. 221.

<sup>65</sup> SERNA GÓMEZ, Humberto, Ob. cit., 185.

## 5.2. Características de los objetivos.

Los objetivos creemos que se deben de caracterizar por lo siguiente<sup>66</sup>:

### 5.2.1. Deben de ser claros y específicos.

Para que sean fáciles de entender y de comunicar a todos los miembros de la empresa.

Los objetivos no sólo deben de estar claros para los dueños o directivos de la empresa, sino para cada uno de los integrantes de la organización.

### 5.2.2. Deben manifestarse por escrito.

Para que quede una constancia de lo que se quiere lograr. De esta forma, su contenido es más sencillo de comunicar y su tracto sucesivo es más eficiente.

### 5.2.3. Deben ser realistas, pero a la vez ambiciosos.

Debe ser posible cumplirlos, pero al mismo tiempo deben constituir un reto.

Todo objetivo constituye un reto, pero dicho objetivo no debe de ser irreal, ya que de lo contrario no será posible cumplirlos y con ello, la empresa no será competitiva, constituyéndose en una empresa sin superación, reflejándose también en sus trabajadores.

### 5.2.4. Deben guardar coherencia entre sí.

Todos los objetivos deben de estar concatenados o estrechamente relacionados.

---

<sup>66</sup> BECERRA MARSANO, Ana María; GARCÍA Vega, Emilio, Oc. Cit., 80-81.

Lo que se busca es que la empresa tenga un solo destino, que vaya en la misma dirección.

**5.2.5. Deben estar definidos para un periodo de tiempo determinado.**

No se pueden fijar objetivos eternos, ya que se perdería la motivación al no apuntar específicamente a la superación de la empresa y de sus trabajadores.

Se deben de fijar lapsos de tiempo para el cumplimiento de los objetivos y se debe de ser estricto con los mismos, por ello la importancia que el empresario conozca bien su empresa y fije según su criterio, el tiempo necesario para cumplir los objetivos trazados.

Así, los objetivos deben de ser de corto plazo (deben de ser cumplidos en tres meses, seis meses o máximo un año), mediano plazo (deben de ser cumplidos entre uno y tres años), los de largo plazo (deben de ser cumplidos aproximadamente en cinco años).

**5.2.6. Deben estar expresados en números, en la medida de lo posible.**

Porque de esta forma se podrá medir y controlar objetivamente el cumplimiento de cada uno de ellos.

**5.3. Métodos para definir la meta estratégica central.**

Los métodos que en opinión de VILLAJUANA se deben de seguir para definir la meta estratégica son<sup>67</sup>:

---

<sup>67</sup> VILLAJUANA, Carlos y RÍOS, Jonatan, Ob. cit., pág. 253-259.

### 5.3.1. Método de la función.

Según este método, la meta se deriva directamente de la función esencial de una organización o unidad estratégica y por lo tanto se constituye en lo que se desea cumplir o satisfacer de la misma en determinado periodo.

Bajo esta técnica, la meta estratégica central se deduce conforme Al siguiente procedimiento:

- a) Precisar la función fundamental de la organización o unidad estratégica. ¿para qué existe o se creó la organización o unidad estratégica?
- b) ¿Qué lograr en cumplimiento de la función esencial?
- c) Afinar y completar el objetivo hasta definirla como meta.

### 5.3.2. Método de la tormenta de metas.

Se inicia con la generación de propuestas de objetivos o metas a través de la técnica de la lluvia de ideas, las cuales posteriormente se plasman en un gráfico de mapa de objetivos o metas, se ordenan según sus respectivas relaciones causa-efecto hasta llegar a determinar el objetivo o la meta que incluye a las demás.

Este método se aplica atendiendo los siguientes pasos:

- a) Generar objetivos o metas.
- b) Ordenar los objetivos o metas según su relación causa-efecto.
- c) Determinar el objetivo o la meta que involucra a las demás.
- d) Afinar y completar la meta considerando la función esencial.



### 5.3.3. Método de los para qué sucesivos.

Esta técnica consiste en plantear un objetivo o meta en torno a la primera idea que llegue a la mente y luego ir afinándola a través de la respuesta a la pregunta ¿para qué? Esta interrogante debe atenderse hasta lograr una meta-respuesta que esté considerada dentro de los límites de la función esencial de la organización o unidad estratégica.

## 6. FORMULACIÓN ESTRATÉGICA E IMPLANTACIÓN.

### 6.1. Estilos estratégicos.

Creemos que los estilos estratégicos a tener en cuenta son los siguientes<sup>68</sup>:

#### 6.1.1. Rivalizador.

Las estrategias planteadas bajo este género se caracterizan por la confrontación con las fuerzas competitivas, en particular con los competidores directos, adversarios y los productos sustitutos.

#### 6.1.2. Economizador.

Se describe así cuando las estrategias tienen como rasgo fundamental la búsqueda de ahorros mediante el esfuerzo colaborador o cooperativo de dos o más organizaciones pertenecientes a un mismo o a diferentes sectores. Cuando se recurre a este estilo, las organizaciones se cuidan de no poner en peligro sus ventajas diferenciales particulares.

#### 6.1.3. Determinista.

Es no hacerse problemas con el cuestionamiento del entorno ni con las reglas de juego establecidas. Por lo tanto, reside en actuar conforme se

---

<sup>68</sup> Loc. cit., pág. 290.

presenten las cosas, en hacer lo mismo, en optar por lo común y corriente, y a lo más, tratar de adaptarse de la manera más eficaz posible a los cambios en el contexto.

#### **6.1.4. Innovador.**

Es el estilo más audaz y arriesgado, pues se distingue por el esfuerzo, voluntad y creatividad para cuestionar las reglas de juego convencionalmente aceptadas, o para cambiar o aprovechar antes que los demás las oportunidades ofrecidas por el entorno actual o futuro. Aquí la clave radica en detectar y poner en tela de juicio las razones que sustentan las reglas de juego tradicionales.

### **6.2. Alternativas Estratégicas.**

#### **6.2.1. Estrategias para superar los cuellos de botella<sup>69</sup>.**

Las respuestas o estrategias a los cuellos de botella pueden ser de dos tipos: lineales o no lineales. Las primeras son directas al obstáculo o nace como oposición a éste y por lo general se trata de caminos habituales adoptados por todos o la mayoría de los competidores o por los distintos directivos que han rotado en la dirección general de una institución pública o privada. Las estrategias no lineales son creativas, no son formuladas por oposición al obstáculo y se plasma en la elección de un patrón de actuación distinto a lo convencionalmente realizado en el sector.

Cada estrategia debe tratarse de qué se hará para superar los cuellos de botella, pero sin perder de vista la consecución del objetivo específico involucrado.

---

<sup>69</sup> Loc. cit., pág. 292.

Las estrategias que se planteen deben orientarse prioritariamente a los obstáculos más importantes de aquellos factores cuyos impactos fueron los más altos.

### **6.2.2. Estrategia Elemental.**

Las estrategias elementales están orientadas a decidir qué ventajas competitivas se desarrollaran o crearan. La elección de la ventaja competitiva resulta imperiosa además porque dependiendo de cuán defendible y efectiva sea, delimitará la amplitud del mercado al cual se dirigirá la unidad estratégica.

De lo que se trata es de elegir, crear y desarrollar aquella característica que otorgará superioridad a la unidad estratégica frente a sus competidores directos o potenciales, o que le hará atractiva a la sociedad.

En la decisión de crear o desarrollar determinada ventaja competitiva, y en general en la adopción de cualquier camino estratégico, debe considerarse una trinidad de factores: las competencias clave de la unidad estratégica, los beneficios más importantes buscados por los clientes y la ventaja o posición competitiva de los competidores.

Se recomienda elegir entre las siguientes ventajas competitivas<sup>70</sup>:

- a)** Novedad e innovación.
- b)** Liderazgo en intimidad con el cliente.
- c)** Precio inferior, economía o costo inferior.
- d)** Características de calidad superior.
- e)** Rapidez superior.
- f)** Productividad superior.
- g)** Atributo de servicio superior.
- h)** Relación calidad/costo superior.

---

<sup>70</sup> Loc. cit., pág. 293-294.

### 6.2.3. Estrategias Genéricas.

Según este modelo, las posiciones estratégicas se deducen de la combinación de dos ejes: la ventaja competitiva extendida en toda la cadena de valor de la organización y la amplitud del mercado. En la opción de apostar por la diferenciación, debe evitarse a toda costa que las características distintivas adicionales ingresen en el área de pérdidas adicionales<sup>71</sup>.

### 6.2.4. Cartera – producto – concepto – mercado – posicionamiento.

Se constituye en el marco dentro del cual actuará la unidad estratégica. Así, se responden las siguientes preguntas<sup>72</sup>:

- **Producto:** ¿Cuál será el alcance de producto y la gama o presentaciones cuya entrega será rentable y, además, consistente con las competencias clave de la unidad estratégica?
- **Concepto:** ¿Cuáles serán los conceptos que ofrecerá cada producto?
- **Mercado:** ¿Cuál será el alcance de mercado (masivo o concentrado) y en qué segmentos se entregarán los productos, sin poner en riesgo las ventajas competitivas de la unidad estratégica?
- **Posicionamiento:** ¿Cuál será dicho posicionamiento? (posicionamiento genérico), ¿cuál será el posicionamiento para cada uno? (posicionamiento específico).

---

<sup>71</sup> Loc. cit., pág. 296.

<sup>72</sup> Loc. cit., pág. 299-300.

### 6.2.5. Estrategias ofensivas o de crecimiento intensivo.

Se busca la consolidación de una empresa en su mercado. Entre ellas las más comunes son<sup>73</sup>:

- a) **Concentración:** cuando una empresa decide especializarse en producir, vender o comercializar un solo producto, línea de producto o servicio.
- b) **Diversificación:** este caso se presenta cuando una firma decide complementar su negocio produciendo u ofreciendo productos y servicios relacionados con su especialización primaria.
- c) **Integración vertical:** si una empresa decide agregar una etapa a la cadena de su proceso actual de producción o de servicio está aplicando en su empresa una estrategia de integración vertical. Ésta puede ser hacia atrás o hacia delante.
- d) **Diversificación de conglomerado:** cuando una firma especializada decide ingresar en nuevas líneas de productos o servicios no relacionados con primera actividad.
- e) **Fusiones:** cuando la empresa decide combinar sus operaciones con otra firma pero en una sola.
- f) **Adquisiciones:** es la compra que una compañía hace de otra, pero deja que la firma adquirida opere como empresa independiente de la adquiriente.

### 6.2.6. Estrategias defensivas.

Esta estrategia se aplica en una empresa para anticipar los problemas y evitar las catástrofes que puedan afectar a una organización. Tenemos<sup>74</sup>:

---

<sup>73</sup> SERNA GÓMEZ, Humberto, pág. 202.

<sup>74</sup> Loc. cit., pág. 203.

- a) **Reducción o enchamamiento:** consiste en disminuir el número o tamaño de las operaciones o de las actividades de una empresa para mejorar su productividad.
- b) **Desinversión:** cuando una firma cierra o vende parte de su operación para concentrarse en las tareas básicas derivadas de su misión.
- c) **Liquidación:** vender o disponer de los bienes de una organización precio a los trámites legales de liquidación.
- d) **Recuperación:** este caso se presenta cuando una empresa emplea estrategias dirigidas a suspender el declive de su organización y colocarlas en condiciones para que sobreviva u dé utilidades.
- e) **Alianzas estratégicas:** la búsqueda de asociación que permita alcanzar efectos sinérgicos.

#### 6.2.7. Estrategias Concéntricas.

Son aquellas que afectan a toda la organización. Por ello, la importancia de diseñar estrategias que soporten cada plan trazado para las diferentes áreas funcionales. Para esto, es necesario que principios tales como la calidad, el servicio y la capacidad del personal estén presentes e influyan en la totalidad de la vida organizacional.

#### 6.3. Estrategias Corporativas.

En el nivel corporativo, debido a que los objetivos y las metas obedecen a la necesidad de converger los esfuerzos y recursos de todas las unidades estratégicas y de las áreas comunes de la organización en su conjunto, se constituyen en guías y límites de los objetivos, metas y estrategias que se emprendan en cada unidad estratégica. Las estrategias corporativas, a diferencia de las estrategias de cada unidad estratégica, involucran procesos, áreas y recursos que traspasan las fronteras de una unidad



estratégica y además, en éstas no se consideran decisiones en respuesta a fuerzas competitivas específicas<sup>75</sup>.

### **6.3.1. Planes alternativos y de contingencia.**

Un plan alternativo será necesario cuando el logro de los objetivos, las metas y la implantación de las estrategias estén más sujetos a indicadores exógenos que endógenos. Por lo tanto, en esta situación, la organización deberá contar con una opción para cuando las estrategias principales empiecen a fallar.

Los planes alternativos se concentran a través de estrategias de reconversión del sistema productivo o de toda la cadena de valor. A su vez, los planes de contingencia se llevan a cabo mediante simulaciones de escenarios que ayudan a establecer un conjunto de estrategias encaminadas a salir airoso en el caso de que las proyecciones del comportamiento de los indicadores clave de éxito, en particular de los indicadores externos, resulten significativamente diferentes a las previstas y que de suceder ello tendrían un impacto altamente negativo en la meta estratégica central.

### **6.3.2. Estrategia dinámica de cartera.**

#### **6.3.2.1. Si la unidad estratégica es “estrella” y el sector continuara atractivo.**

- Comprende la retención del personal clave valioso.
- Para poner a funcionar planes financieros exitosos, es necesario designar profesionales con autoridad moral y técnica y con temperamento para no dejarse influenciar por recomendaciones mal intencionadas.

---

<sup>75</sup> Loc. cit., pág. 338-350.

#### **6.3.2.2. Si la unidad estratégica es “estrella” y el sector dejara de ser atractivo.**

- Lo primero que debería de hacer la organización es descubrir las competencia clave que sostiene su competitividad y al interior de tales capacidades identificar las personas talentosas.
- Para cambiar las reglas de juego y mantener el liderazgo, hay que incorporar la participación de personas creativas y que no estén dispuestas a aceptar el statu quo.
- Una alternativa es la de implementar estrategias defensivas, como el autoataque y el desarrollo y lanzamiento de nuevos productos que distraigan o repelen el ataque de los competidores.
- Otra alternativa, es que las unidades estratégicas que son líderes en sus sectores vayan creando nuevas marcas o nuevas presentaciones de productos que en el futuro reemplacen a las marcas y a los productos actuales.

#### **6.3.2.3. Si la unidad estratégica es “vaca lechera” y el sector se mantiene no atractivo.**

- Para lograr un rejuvenecimiento de la unidad estratégica, se tendrá que adquirir nuevos recursos y personas talentosas que prolonguen la competitividad de la unidad estratégica.
- Si se desarrollan nuevas categorías, beneficios y marcas, éstas deben de tener futuro y ser consistentes con el posicionamiento de la unidad estratégica.

**6.3.2.4. Si la unidad estratégica es “dilema” y el sector continuara atractivo.**

- Si se perciben cuellos de botella, se superará de forma lineal o no lineal.
- Hay que determinar a que nicho habrá de enfocarse, teniendo en cuenta la ventaja competitiva que se tiene de la unidad estratégica.

**6.3.2.5. Si la unidad estratégica es “dilema” y el sector dejara de ser atractivo.**

- Habrá que determinar si la salida de la unidad estratégica, debido a la no superación de los cuellos de botella, empeora el nivel de rentabilidad o el desempeño global de la cartera de negocios de la organización.

**6.3.2.6. Si la unidad estratégica es “perro” y el sector se vuelve atractivo.**

- Determinar que segmento es de poco interés para los principales competidores y en cuáles de estos se deben de enfocar la unidad estratégica.
- La clave esta en emprender estrategias inteligentes que superen los cuellos de botella y en elegir nichos atractivos para atrincherarse.

**6.3.2.7. Si la unidad estratégica es “perro” y el sector se mantiene no atractivo.**

- Es importante transformar la unidad estratégica, sustituyendo su posicionamiento y posiblemente también algunas actividades clave de su cadena de valor.

- En caso no puedan superarse los cuellos de botella, la unidad estratégica no se seguirá manteniendo si se comprueba que su eliminación favorece el desempeño o la rentabilidad global de la cartera.

### **6.3.3. Estrategias de crecimiento.**

Con este modelo, el aumento del valor de la organización será resultado de acercarse a los clientes finales, de aproximarse a las fuentes primarias de insumos, de un mayor control de las fuerzas competitivas del sector o del ingreso a nuevos sectores. Todos los caminos implican propiedad de los eslabones o de las organizaciones a las cuales se accede.

Un sistema de valor está conformado por: la cadena de valor de los proveedores hasta llegar a las fuentes de materias primas o *inputs* primarios principales, la cadena de valor de la unidad estratégica y la cadena de valor de los distribuidores, hasta llegar al usuario o consumidor final.

#### **6.3.3.1. Crecimiento integrativo.**

- En el caso de que resulte conveniente crecer hacia atrás, tendrá que asegurarse la ventaja competitiva desde los eslabones iniciales de la cadena de valor, con mayor razón si estas actividades son claves en la creación o desarrollo de la ventaja competitiva.
- En el caso que resulte conveniente crecer hacia adelante, se tendrá que evaluar la posibilidad de ofrecer rentablemente accesorios para de consumo del producto principal.
- Un aspecto importante, es analizar la posibilidad o conveniencia de adquisición de competidores directos.
- De la misma manera, también tendrá que determinarse la conveniencia de adquirir a competidores indirectos.

#### 6.3.3.2. Crecimiento diversificado.

- En el caso de que resulte conveniente ingresar a nuevos sectores en base a tecnologías o procesos conocidos, se tendrán que buscar las estrategias basadas en las tecnologías o procesos que la organización conoce.
- En el caso de que resulte conveniente ingresar a nuevos sectores en base a mercados conocidos, tienen que hacerse sobre aquellos que la organización conoce.
- En el caso que resulte conveniente ingresar a nuevos sectores explotando la capacidad directiva e infraestructura actual, se desarrollarán las unidades estratégicas para convertirse en un conglomerado.

#### 6.3.3.3. Crecimiento cuasi integrativo.

- En el caso de que resulte riesgoso crear individualmente o adquirir procesos o actividades hacia atrás, tendrán que realizarse alianzas estratégicas hacia atrás, con el propósito de cumplir con los objetivos trazados.
- En el caso de que resulte riesgoso crear individualmente o adquirir procesos o actividades hacia delante, tendrán que desarrollarse alianzas estratégicas que permitan crecer hacia delante.
- De la misma manera tendrá que realizarse una alianza estratégica en caso que resulte riesgoso crear individualmente o adquirir organizaciones que ofrecen los mismos productos o servicios.
- En ese mismo sentido, se pueden adquirir competidores indirectos asociándose con otras organizaciones, compartiendo los riesgos y beneficios.

#### **6.3.3.4. Crecimiento cuasi diversificado.**

- En el caso de que resulte riesgoso ingresar a nuevos sectores creando individualmente nuevas unidades estratégicas, se tendrán que realizar asociaciones con otras organizaciones para compartir riesgos y beneficios.
- De igual forma, la organización tendrá que asociarse con otras, si resulta riesgoso ingresar a nuevos sectores de manera individual en mercados conocidos.
- Asimismo, se desarrollarán asociaciones con otras organizaciones, si de manera individual resulta riesgoso para la organización ingresar a nuevos sectores en base a la explotación de la capacidad directiva e infraestructura actual.

#### **6.3.4. Apalancamiento de recursos.**

El potencial de apalancamiento de los recursos es función del nivel de capacidad utilizada de los mismos. A mayor capacidad no utilizada del talento del personal y demás recursos actuales, mayores posibilidades de hacer y lograr cosas con estos.

Uno de los retos más grandes del apalancamiento de recursos consiste en lograr que con el mismo nivel de recursos los resultados se incrementen significativamente.

##### **6.3.4.1. Reasignación concentrada de los recursos.**

Determinar en qué inversiones y gastos se concentrarán los recursos actuales para lograr una mayor meta, así como determinar cuál será la nueva estructura de inversiones y gastos, todo esto enfocado con la visión y misión de la organización, por ende con las metas estratégicas centrales.



Tiene que determinarse, de que áreas se pueden extraer recursos para trasladarlos a aquellas donde resultan más necesarios los mismos, lo cual permitirá una gestión más exitosa.

#### **6.3.4.2. Recomposición de la cartera de actividades.**

- Aquí se determinarán que actividades serán sustituidas, así como la especificación de las nuevas actividades que reemplazarán a las eliminadas.

#### **6.3.4.3. Creación de nuevas fuentes de ingresos con los recursos actuales.**

- Es importante detallar las nuevas unidades estratégicas, los nuevos mercados, nuevos productos, nuevas líneas de productos, nuevos beneficios o conceptos, nuevos servicios, nuevas actividades o funciones, nuevos sectores y/o nuevos productos en proceso, se podrán implementar y atender con los recursos actuales.

#### **6.3.4.4. Unión de unidades orgánica con objetivos similares.**

- Determinar y decidir las unidades orgánicas que se tendrán que fusionar, ya que éstas persiguen objetivos semejantes.

#### **6.3.4.5. Explotación del talento sub-empleado.**

- Es importante decidir la rotación de las personas talentosas, así como los ascensos de las mismas, ya que de esta forma se explota su rendimiento potencial, lográndose un incremento de la competitividad y de la meta estratégica central de la organización.

#### **6.3.4.6. Alianzas estratégicas para ganar efectividad.**

Esta es una de las mejores formas de obtener recursos, acudir a organizaciones amigas o competidoras bajo un objetivo común o animado por el enfrentamiento de un problema común.

La alianza estratégica se plasmará en la medida que se demuestre que la unión de recursos y la consecución del objetivo o la superación del problema nuclear beneficiarán a todos de manera equitativa.

#### **6.3.5. Estrategias de impulso del valor de los intangibles.**

Es importante evaluar si los planes estratégicos contienen decisiones orientadas a impulsar el valor de estos activos que no están en los libros contables convencionales, pero que en la realidad es lo que más repercute en el valor de mercado de la organización o de cada unidad estratégica.

##### **6.3.5.1. Estrategia de cartera de clientes leales.**

Un cliente leal es aquél que es un promotor o vendedor sin sueldo de la organización o unidad estratégica.

- Un factor importante que se tiene que desarrollar para implementar el culto de la lealtad, es el diseño de un sistema de reclutamiento orientado a medir el potencial de lealtad de las personas. Este no es un asunto de mejoras o cambios graduales, sino de innovaciones completas en el proceso de vida y particularmente en los marcos de gestión o paradigmas de las personas.
- Para lograr la lealtad de los clientes, a organización tiene que hacerse conocer a través de sus distintas actividades.

- Si se tiene claramente definida la función de los productos y servicios, se podrá lograr la satisfacción plena de los clientes en sus necesidades y expectativas esenciales.
- Una estrategia importante para aumentar la cartera de clientes leales y el nivel de lealtad, es aprovechar a aquellos clientes que se encuentran insatisfechos por otras organizaciones.
- Debe de incentivarse la lealtad de los clientes, a través de premios o promociones.
- El nivel de lealtad del cliente puede ser medido mediante el indicador de participación de la marca de la organización en la adquisición total de marcas del cliente o también mediante la frecuencia de adquisición de la marca de la organización.

#### **6.3.5.2. Estrategia de posicionamiento institucional.**

- Esto se puede lograr con el eslogan de la organización, el cual debe de ser fácil de recordar, atractivo y fácil de pronunciar.
- Otro factor importante, es implementar sistemas de valores donde se incluyan los intereses de la colectividad y de los clientes: cartera de valores, políticas, procedimientos, responsabilidades y recursos.
- Un aspecto relevante, es mostrar los rasgos significativos de la organización para que sean observados por los clientes y la comunidad.
- En caso de la existencia de una alianza estratégica con otra organización, se le tiene que exigir a ésta ciertos requisitos acerca de su personal.
- La empresa tiene que desarrollar y lanzar productos y servicios novedosos que constituyan un pretexto atractivo para generar noticias a favor de su posicionamiento.

#### **6.3.5.3. Estrategia de portafolio de personas leales.**

- Es importante conocer qué tipos de personas integran la organización y luego identificar cuáles son sus expectativas más importantes, ya que el trato, la capacitación o el clima laboral, pueden hacer elevar el nivel de lealtad y el portafolio de personas leales.

#### **6.3.5.4. Desarrollo de la cultura de valores.**

- Los valores pueden ser divididos en dos tipos. Uno relacionado a los valores morales que representan principios anhelados por la sociedad y que son inmutables en el tiempo y en el espacio. El segundo tipo trata de valores que son soportes de las ventajas competitivas comunes de una organización, tales como el hábito por el ahorro, la colaboración, la perseverancia, la tolerancia y el culto por el buen trato natural.
- Es importante determinar en un primer momento uno a uno los valores requeridos en cada unidad estratégica en función de su respectiva ventaja competitiva, ya que el paso siguiente será detectar los valores comunes a todas las unidades estratégicas.
- Los valores transferibles o fáciles de transferir requerirán de programas de capacitación y entrenamiento. En cambio los valores no transferibles o difíciles de transferir demandarán rotaciones externas e internas y la implementación de programas de formación.

#### **6.3.5.5. Estrategia de percepción del nivel de liderazgo.**

- El plan de mejora de la percepción del nivel de liderazgo de los directivos de la empresa, comprenderá la implementación de:

- a) Políticas que atiendan las necesidades y expectativas de la sociedad, el desarrollo de la disciplina por la capacitación y auto-capacitación permanente.
- b) Un sistema de reclutamiento de personal competente y con valores.
- c) Un sistema de solución de quejas fundadas de los clientes.
- d) Un programa de desarrollo de competencia y de liderazgo.
- e) Un programa de comunicación de la eficacia ofreciendo productos conformes y logrando las metas de la organización.
- f) Un programa de desarrollo de la innovación.

#### **6.4. Implantación de la Estrategia.**

Una vez formuladas las estrategias o paralelo a este momento, debe evaluarse si éstas son coherentes con las competencias clave y si son suficientes para alcanzar la meta estratégica central. Luego, deben marcarse los límites dentro de los cuales se llevarán a cabo las actuaciones y decisiones estratégicas y ajustarse la estructura organizacional en respuesta a las nuevas necesidades deducidas del plan estratégico. Igualmente, las metas y estrategias planeadas requerirán desplegarse y/o acompañarse de indicadores con la finalidad de comprometer y alinear el esfuerzo de personal involucrado en su cumplimiento.

Antes de la puesta en marcha de las estrategias deberá programarse lo que se hará operativamente, incluyendo básicamente, el cuándo, los responsables y la estimación de los recursos económicos que implicarán. En la ejecución de las estrategias será fundamental atender el tipo de liderazgo y la asignación oportuna y suficiente de recursos. Para corregir las desviaciones positivas o negativas que se vayan obteniendo y enriquecer el plan estratégico inicial será importante definir los mecanismos de control y de replaneación estratégica.

## 7. DEFINICIÓN, IMPLEMENTACIÓN Y CONTROL DE ESTRATEGIAS<sup>76</sup>.

Michael Porter, desarrollo tres estrategias que puede llevar a cabo una empresa:

### 7.1. Esquema de enfoque.

Esta estrategia se refiere a la definición del segmento de mercado al que se dirige la empresa.

La estrategia de enfoque siempre estará presente en las empresas y acompañaran a la diferenciación o al liderazgo en costos como estrategias principales de las empresas.

La gran disyuntiva de toda empresa, sin importar el tamaño de esta, es si debe optar por la diferenciación o por el liderazgo en costos.

### 7.2. Esquema de diferenciación.

Esta estrategia consiste en identificar una característica valorada por el cliente y diferenciarse de los competidores dentro de su segmento.

En esta estrategia, lo fundamental es identificar en qué aspectos se puede diferenciar. Para lograr esto, se tiene que conocer de manera detallada tanto los gustos y preferencias de los consumidores como la manera en que funciona la industria.

Algunos aspectos que pueden diferencia a una empresa de sus competidores, son los siguientes:

- La calidad del producto o servicio.
- La innovación del producto o servicio.

---

<sup>76</sup> BECERRA MARSANO, Ana María; GARCÍA Vega, Emilio, pág. 88-93.



- La atención al cliente.
- La marca.
- La imagen de la empresa que respalda al producto o servicio.
- El servicio posventa.

Para identificar el aspecto diferenciador, el empresario tiene que desarrollar su ingenio, así como construir la estrategia más relevante para ello y definir como se llevara a cabo la misma.

Cada empresa se encuentra en situaciones diferentes, por ello que las estrategias serán diferentes, pero dos aspectos son claves en el desarrollo de esta estrategia:

- Conocer al cliente y a la industria lo suficientemente bien como para poder identificar atributos diferenciadores que puedan ser explotados con la estrategia de diferenciación.
- Si la empresa ya se encuentra compitiendo en un mercado. En esta situación, lo que se debe hacer es identificar si tiene algún potencial aspecto diferenciador. Si así fuera, se debe ubicar la parte o el segmento del mercado que esté interesado en tal aspecto (búsqueda de nichos de mercado).

La diferenciación sin duda alguna, resulta una estrategia atractiva para cualquier empresa, más aún para las Mypes, pero para ello se debe tomar en cuenta las siguientes condiciones:

- Identificar una característica o un conjunto de características que sean valoradas por el cliente. En este sentido, el empresario debe preocuparse por orientarse totalmente hacia el cliente o mercado; debe conocerlo e investigarlo. Una empresa no puede centrarse en sí misma y producir sin ningún indicio de lo que el cliente en verdad desea.
- Identificar el segmento de mercado que valore las características diferenciadoras y que esté dispuesto a pagar un "plus" por las

mismas, para lo cual se tiene que estar totalmente sintonizado con lo que quiere el mercado.

- Analizar el mercado y ser capaz de mantener la diferenciación en el tiempo.
- Aunque cuenten con un atributo diferenciador en la actualidad, las Mypes siempre deben estar pensando en un nuevo atributo futuro, hay que innovar constantemente para no perder mercado. Hay que tener en cuenta, que en la actualidad todo puede ser copiado y hasta mejorado.

Un punto importante a destacar, es que si bien la diferenciación es importante para ganar mercado, ésta no puede alejarse de los costos que demandara realizar o poner en ejecución dicha diferenciación.

Por otro lado, si se toma la decisión de ejecutar la estrategia de diferenciación, la empresa tiene que girar completamente en torno a ella; es decir, el marketing, las operaciones, los recursos humanos, las finanzas y la contabilidad, girarán en torno a apoyar la estrategia de diferenciación de la empresa.

### **7.3. Liderazgo en costos.**

Esta estrategia consiste en tratar de reducir los costos al máximo posible. En este tipo de estrategia toda la organización se desarrolla sobre la idea de disminuir los costos.

Esta estrategia presenta los siguientes inconvenientes para las Mypes:

- Una fuente de reducción de costos son las economías de escala (es decir, el ahorro en costos por la producción en grandes volúmenes). En esta línea, cuanto más grande sea una empresa, más capaz será de tener menores costos. Una empresa de tamaño reducido que compita en un mercado con una estrategia de liderazgo en costos siempre tendrá que reducir los mismos, de

manera que sus márgenes de ganancia serán cada vez menores, lo que traera como consecuencia un estado de supervivencia con pocas probabilidades de mantener en el largo plazo; por ello la importancia de desarrollar asociaciones empresariales.

- En una industria en la que el costo más bajo es lo más importante, la empresa más grande u poderosa económicamente siempre tendrá mayores posibilidades de sobrevivir. Ningún competidor de la industria sería capaz de reducir los costos más que dicha empresa.
- La estrategia de liderazgo en costos se emplea en mercados en los que el producto o servicio tiene de a ser muy estandarizado. En estos mercados es casi imposible fidelizar a los clientes, ya que a estos solo les interesa comprar a la empresa que vende más a precio más bajo, que normalmente será la que presenta los costos más bajos de la industria.
- Por otro lado, en industria en las que el precio al consumidor es más o menos estándar, la empresa con menores costos siempre será la que tenga mayores márgenes, y, además, la que pueda definir el precio en la industria, ya que puede reducir sus márgenes. Esta maniobra puede hacer que los competidores simplemente tiendan a desaparecer.

La decisión que se adopte respecto a la estrategia a implementar, la empresa tendrá que girar entorno a ella.

Asimismo, una vez adoptada la estrategia, el siguiente plazo es implementar la misma y controlarla eficientemente. Una manera simple de implementar una estrategia es traducirla en términos de las áreas funcionales básica que puede presentar la empresa. El problema radica, en que la mayoría de Mypes no tiene definidas sus áreas funcionales, pero si desarrollan de alguna manera labores de ventas, fabricación, personal y finanzas; sobre las cuales se tendrá que implementar y controlar la estrategia adoptada.

## 8. ACCESO A SERVICIOS FINANCIEROS.

La obtención de financiamiento es importante para la micro y pequeña empresa, puesto que normalmente se inician con su propio capital, debido a que las instituciones financieras no se encuentran dispuestas a financiar algún proyecto empresarial micro o pequeño.

Tal es la opinión de VILLARAN, respecto al financiamiento de las Mypes, manifestando respecto a ello que:

*“(...) las microempresas y pequeñas empresas presentan mayores dificultades de acceso al financiamiento tradicional (bancario), entre otras razones porque en su mayoría son informales y consideran complicado obtener un crédito u otro producto financiero. Además, porque desde el punto de vista del acreedor son instituciones menos rentables (manejan cantidades de préstamo y ahorro reducidas) y resultan más riesgosas (informales, mayor probabilidad de no honrar las deudas, etcétera)”<sup>77</sup>.*

### 8.1. El financiamiento bancario.

La Banca no se preocupa en identificar empresas capaces de absorber con un nivel de riesgo razonable los excedentes de liquidez del sistema financiero y desarrollar los mecanismos de promoción de empresas competitivas de alto impacto económico y social, además de un sistema financiero más dispuesto a afrontar riesgos de crecimiento económico empresarial con un spread más razonable.

Hace algún tiempo, las microempresas y pequeñas empresas no significaban un mercado atractivo para la banca múltiple, prueba de ello, era que solo Mibanco y el Banco del Trabajo (hoy absorbido por Scotiabank) realizaban actividades financieras con este tipo de empresas.

---

<sup>77</sup> VILLARÁN DE LA PUENTE, Fernando, “El mundo de la pequeña empresa”, 1ra Edición, Consorcio de Organizaciones Privadas de Promoción al Desarrollo de la Pequeña Empresa y Micro Empresa – COPEME, Lima, Junio 2007. pág. 115.

En los últimos tres años, los bancos más importantes (Banco de Crédito, BBVA Continental, Soctiabank) se han visto en la necesidad de desarrollar líneas o servicio de crédito para Mypes; prueba de ello, es la creación de financieras o la adquisición de cajas rurales o microfinancieras, para ganar mercado sobre estas empresas.

## **8.2. El financiamiento de las Cajas Municipales (CMAC).**

Las Cajas Municipales se han convertido de un tiempo a esta parte, en las Instituciones Financieras más rentables del Perú, basado fundamentalmente en el crédito a las Mypes y a los créditos de consumo.

Las CMACs se han constituido en las principales Instituciones Financieras de Provincias superando a los principales bancos nacionales, debido a que han aprendido a convivir con la informalidad y han crecido con sus clientes. Los excelentes resultados económicos obtenidos por las Cajas Municipales y el crecimiento de una nueva generación de prósperos comerciantes informales de diferentes niveles ha despertado el interés de los Bancos y ha iniciado una saludable competencia entre la Banca y las Cajas Municipales.

El gran aporte de Cajas Municipales al Perú es haber identificado emprendedores y generado muchos prósperos empresarios provincianos que pueden constituirse en el motor del desarrollo si es que pueden acceder al crédito en condiciones favorables para que pueda compensarse el costo de la formalidad con el beneficio del crecimiento, convirtiéndose en una importante fuente de financiamiento<sup>78</sup>.

## **8.3. El financiamiento de las Cajas Rurales de Chorro y crédito (CRAC).**

La finalidad de esta institución de financiamiento, fue la de convertirse en un banco local y regional reemplazando en su momento al fenecido Banco Agrario.

---

<sup>78</sup> YACSAHUACHE MONJE, Ciro Alonso, Ob. cit.

Tuvo como objetivo financiar la agricultura, no obstante debido a su alta morosidad de las empresas de este sector, tuvieron que ir orientándose a otros sectores con el objetivo de diversificar su riesgo y mejorar su rentabilidad. A la fecha, son consideradas microfinancieras, y al igual que las cajas municipales, constituye una importante opción de financiamiento<sup>79</sup>.

#### **8.4. El financiamiento de las Edpymes.**

Las Empresas de Desarrollo de la Pequeña y Micro Empresa “Edpymes”<sup>80</sup> han encontrado un nicho en el mercado peruano donde desarrollarse y crecer. El apoyo financiero es principalmente dirigido a las Mypes dedicadas al comercio minorista y mayorista y muy limitada a la industria, artesanía, agricultura y servicios. Poseen una importante experiencia y buen manejo crediticio favorable para las Mypes.

Los retos de las Edpymes se traducen en identificar las nuevas actividades donde las Mypes tienen ventaja comparativa y donde las Mypes puedan integrarse a cadenas productivas rentables y organizadas para competir. Esto significa una nueva visión del desarrollo de las Mypes organizadas que proveen bienes y servicios a las empresas corporativas agro exportadoras o de mercado nacional, contribuyendo en el financiamiento y en el conjunto de acciones que asegure el precio y la cantidad para que las Mypes tengan una rentabilidad de mercado razonable.

### **9. SITUACIONES Y POSIBILIDADES DE DESARROLLO COMERCIAL PARA LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA.**

La diversidad de situaciones o modalidades de comercialización es grande. Cada forma presenta especiales características que pueden o no acomodarse a las circunstancias especiales de grupos concretos de microempresarias y pequeños empresarios. Toda ellas implican riesgos y desafíos diversos. Sin embargo, constituyen al mismo tiempo oportunidades especiales para

<sup>79</sup> VILLARÁN DE LA PUENTE, Fernando, Ob. cit., pág. 119.

<sup>80</sup> YACSAHUACHE MONJE, Ciro Alonso, Ob. cit.



organizar esfuerzos de reposicionamiento comercial para este tipo de empresas<sup>81</sup>.

### 9.1. Asociaciones para comercializar insumos y/o productos.

Una forma de hacer frente a las vulnerabilidades de comercializar individualmente es reunirse con otras Mypes para encarar en conjunto la compra de insumos y /o productos. En este caso, las Mypes mantienen su identidad como unidades productivas, pero comparten los costos y riesgos del proceso de comercialización.

Esta forma constituye un avance importante porque la escala de sumar compras y ventas de varios diversos productores individuales permite, por un lado, tener un mayor poder de negociación, lográndose por un lado negociar mejores precios y, por otro, acceder a segmentos del mercado (proveedores y compradores) hasta entonces inalcanzables.

Aquí se puede presentar un factor crítico como la capacidad del grupo para organizarse y los recursos financieros de que dispone. El primer factor está influido por la calidad de liderazgo local y el apoyo técnico y de información que pudieran recibir. Este es quizás un ámbito donde logros significativos podrían obtenerse con relativamente modestos recursos financieros. Sin embargo, facilidades de entrenamiento y capacitación no siempre están disponibles para estos grupos de productores y, cuando lo están, no siempre proveen de la información y conocimientos apropiados.

En general, los micro y pequeños empresarios, necesitan objetivar rápidamente los beneficios de pertenecer a una asociación, con la cual buena parte de los márgenes obtenidos, sino todos, se transfieren a los asociados individuales. Un buen manejo de esta estrategia, va a permitir que si en un comienzo sólo se pensaba asociarse para comprar insumos y

---

<sup>81</sup> CASTIGLIA, Miguel Ángel, "Las políticas de desarrollo y el componente de financiamiento en la promoción de la microempresa, Seminario Latino Americano: Microempresa, Promoción, Desarrollo", ALTERNATIVA, CASI, DESCO, INPET; Noviembre, 1991, pág. 75-

vender productos, con el tiempo, se evoluciona hacia estructuras económicas más complejas y permanentes.

## **9.2. Empresas asociativas de micro y pequeños empresarios.**

Esta es una modalidad más ambiciosa de asociación. En realidad se trata de la creación de un nuevo actor económico que articula la energía productiva de un conjunto de micro y pequeños empresarios.

Esto permitirá un salto de escala, el cual no solo se dará para comprar y vender, sino que involucrará funciones económicas. Entre otras, puede incluir la adopción de diseños comunes, supervisión técnica y control de calidades, provisión de materia prima mejor seleccionada, financiamiento del proceso productivo, etcétera. También puede implicar atención de prestaciones de seguridad social y capacitación de sus miembros trabajadores.

La escala permite una diferenciación de funciones; puede facilitar la conformación de una unidad de ventas y compras promoviendo un desempeño más eficiente y profesional. Esa unidad es, al mismo tiempo, una fuente de información sobre condiciones y oportunidades de mercado que puede ayudar a orientar la marcha de la empresa y la adopción de metas realistas.

En este tipo de asociaciones no todo es fácil de sobrellevar, van a existir tensiones. Precisamente por la transición de conjuntos de productores individuales a una empresa que necesita no sólo homogenizar productos y procesos productivos, sino adoptar sistemas eficientes de gestión. Ello tiene que ser manejado diligentemente para poder obtener los objetivos trazados, requiriendo para ello ajustes de liderazgo.

Es importante ver cómo se hace para establecer mecanismos de control y participación de los miembros pero, al mismo tiempo, que la dirección de la empresa se sienta segura y pueda ser ágil y

comercialmente agresiva en el mercado. Ser eficiente sin dejar de responder a la base que es la propietaria de la empresa asociativa.

### **9.3. Sociedades (joint ventures) con socios comercializadores.**

Otra modalidad de comercialización es el establecimiento de sociedades entre micro y pequeños empresarios y otros socios comercializadores de mayor envergadura o simplemente con mejor conocimiento de los mercados y de cómo operar en ellos.

A través de esta sociedad, se procura adquirir mejor conocimiento de oportunidades y contactos en mercados específicos y de mayor envergadura, sobre todo en mercados que son distantes o complejos o donde no existen canales apropiados de comercialización.

Si una mype pretende orientar las ventas a otra localidad, provincia u otro país, es imprescindible acceder a la información apropiada sobre compradores, precios y modalidades de operación en esos medios. Establecer esa experiencia no es sencillo y mucho menos cuando se arranca con aguda escasez de recursos, sin reservas financieras para hacer frente a esa preinversión.

Para tomar esta decisión, tiene que analizarse detenidamente, para determinar si conviene o no un socio comercializador; cómo interesarlo y en qué condiciones. Esto es lo lógico, dadas las restricciones en que se desenvuelven este tipo de empresas, por ello es necesario ponderar si una articulación empresarial con otro actor económico es posible y si facilita o restringe las posibilidades de crecimiento.

Este tipo de sociedad, puede establecerse con diferentes tipos de socios comercializadores. Estos pueden ser particulares o empresas comerciales, así como ONGs o comercializadoras especializadas.

En un joint venture cada socio conserva su identidad y, hasta cierto punto, su independencia económica. Las partes se asocian en un emprendimiento común del que son corresponsables.

#### **9.4. Organización en base a franquicias comerciales (franchising).**

Otra modalidad de comercialización de bienes o servicios derivados de la micro y pequeña empresa es bajo el sistema de franquicias comerciales. Este sistema de franquicias reúne varias Mypes que se asocian para comercializar y distribuir un determinado producto. En general se desarrollan a partir de la gestión de una persona o empresa que concede las franquicias a otros de acuerdo a ciertas condiciones que se estipulan en el contrato.

Esta forma asociativa se basa en la asociación de múltiples empresas, cada una de propiedad de diferentes dueños, que encaran en conjunto la comercialización de un determinado producto o línea de producto. Por tanto, constituye una fórmula para asociar capitales dispersos dentro de una concepción comercial unificada.

La gestión económica se realiza a dos niveles interligados: uno, a nivel de cada empresa franquiciada, donde el o los dueños son responsables de la gestión económica y financiera. Quien otorga la franquicia ofrece asistencia técnica para la implantación de su modelo comercial y su ulterior desarrollo. Puede también facilitar acceso a financiamientos y a determinados proveedores que ofrecen precios y calidades adecuadas.

El segundo nivel se refiere a la gestión del sistema franquiciado en su conjunto. Quien lo organiza y promueve generalmente recibe un derecho de franquicia por parte de los establecimientos franquiciados.

Esta alianza contempla derechos y obligaciones para las partes. Los derechos se refieren a la autorización de producir o vender una marca o

un sistema ya consagrado. Las obligaciones señalan que los franquiciados deben ajustarse a diseños y presentaciones específicos.

El sistema de franquicias, constituye una alternativa importante para el desarrollo de algunos segmentos de micro y pequeños empresarios. Ofrece ciertas perspectivas de mejor articulación de la economía popular con el resto del sistema económico.

## **10. ESTRATEGIAS Y ACTIVIDADES PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO DE LAS MYPES.**

Considerando el modelo de planeamiento estratégico, sugerimos que las Mypes emprendan las siguientes estrategias y acciones:

### **10.1. Aprovechar las ventajas de ser una Mype.**

La mype debe de enfocarse en la explotación y apalancamiento de las ventajas derivadas de ser una empresa de bajo activo y en la superación de las debilidades más importantes de dicha condición. Por ejemplo, la toma de decisiones rápidas y la implementación de estrategias innovadoras para contrarrestar las limitaciones de recursos.

Al ser una empresa que no cuenta con gran cantidad de trabajadores, de logística, directivos, etc., lo que se plantee realizar en el corto, mediano o largo plazo tiene que ejecutarse de manera ágil y eficiente, ya que los procedimientos se acortan debido a su mejor y mayor maniobrabilidad.

Este mayor dinamismo que muestran las Mypes en su manejo, tiene que ser explotado al máximo, buscando soluciones inmediatas para las debilidades e implementando las mejores estrategias para seguir mejorando las fortalezas de la misma, y así lograr un crecimiento sólido en el tiempo.

## 10.2. Enfoque en la gestión estratégica de la mype.

Para que la mype se desarrolle de manera significativa, tiene que implementar las estrategias elementales que permitan una gestión eficiente y sostenida de la misma.

Esto se logra a través de procesos secuenciales de actividades creadoras de valor (la cadena de valor), tiene que identificarse de manera plena las actividades principales o estratégicas de la empresa (por ejemplo si se producen golosinas o se presta el servicio de asesoría legal), implementar todas las actividades que permitan ejecutar la actividad principal que se desarrolla (por ejemplo, los recursos humanos, la tecnología, el área administrativa, etc.) y buscar calidad y eficiencia del producto o servicio para obtener ganancias por encima de lo esperado o proyectado.

## 10.3. Realización de alianzas estratégicas.

Debido a sus limitados recursos, las Mypes tienen que entablar alianzas estratégicas con otras Mypes (claro está, Mypes del mismo rubro comercial) para acceder a mano de obra profesional y a tecnologías de última generación, y así poder competir significativamente con las medianas y grandes empresas.

Asimismo, si se fortalecen importantes estrategias entre Mypes, eso va a generar que los costos de producción o comercialización de los bienes y servicios que oferten al mercado, resulten menores.

En ese mismo sentido, van a tener una mayor capacidad de negociación con los proveedores y compradores, así como una mayor capacidad de oferta al mercado logrando acaparar un sector más significativo del mismo, lo cual generará indefectiblemente una rentabilidad mayor que si actuarán de manera independiente.



#### 10.4. Acciones para acceder al financiamiento.

Debido a los limitados recursos con los que cuentan las Mypes al iniciar la empresa, y hasta los primeros años de la misma, es necesario que se desarrollen las estrategias y se desarrollen las acciones que permitan acceder a fuentes de financiamiento no tan costosas, que no asfixien y disminuyan los ingresos de las mismas.

Para esto, es necesario que se implementen asociaciones que sirvan de garantía para acceder a fondos de bajos intereses. Esta asociación va a tener un mayor poder de negociación para con las instituciones financieras, ya que la garantía va a ser mayor que si fuera cada micro o pequeño empresario a solicitar financiamiento.

Una vez que se constituye la asociación, el servicio financiero más recomendable al cual se podría acudir son las Cajas Municipales, Cajas de Ahorro y Crédito o Edpymes, ya que son las instituciones que más conocen al sector y las más asequibles para este tipo de empresas. Esto no quiere decir que se pueda negociar con las entidades bancarias, pero siempre resulta más beneficioso negociar en conjunto.

## CONCLUSIONES

1. La Mype es aquella unidad económica, constituida por una o más personas naturales o jurídicas, que poseen intereses comunes, con el propósito de desarrollar actividades de extracción, producción, comercialización de bienes o prestación de servicios, enmarcadas bajo cualquier forma de gestión empresarial o societaria, desarrollándose dentro de un escenario jurídico especial.
2. Las Mypes se mantienen al margen de la ley, debido a que el propio sistema no les brinda las facilidades necesarias para incorporarlas a la economía formal del país. En ese mismo sentido, los problemas y restricciones más relevantes que afectan a este tipo de empresas, provienen de su mismo entorno.
3. Ha quedado plenamente establecido, que las Mypes afrontan serios problemas y restricciones durante su inicio de vida empresarial como en el transcurso de los primeros años.  
  
Por otro lado, es evidente que este tipo de empresas no desarrollan y ejecutan una gestión estratégica, a pesar que pueden desarrollar estrategias específicas para hacer viable una evolución productiva en el tiempo.
4. Las Mypes si desarrollan una capacidad de gestión, de talentos y de valores, así como si ejecutan estrategias específicas para obtener el financiamiento necesario, pueden desarrollarse formal y sostenidamente en el tiempo.
5. Los altos costos de transacción, las relaciones laborales ineficientes y la dificultad para el acceso a las fuentes de financiamiento, son las restricciones externas más comunes que tienen que sobrellevar y superar las Mypes.
6. Asimismo, los problemas más significativos que afrontan las Mypes son los relacionados a su desarrollo interno, ya que tienen una limitada capacidad gerencial, nula importancia a la implementación de una dirección estratégica, poca importancia a la especialización e información y falta de decisión para el desarrollo de articulaciones empresariales.

7. Si el empresario desde un inicio tiene la convicción de constituir una sólida empresa, tiene que describir, ejecutar y controlar los mecanismos necesarios para la consecución de tal objetivo. Por lo tanto, el emprendedor obligatoriamente tiene que estar enmarcado dentro de la formalidad, implementando una gestión estratégica, rodeada de talentos y valores.
  
8. Las Mypes tienen que implementar y ejecutar estrategias y actividades que permitan mejorar su desempeño interno y externo, para ello tienen que aprovechar las ventajas de ser una mype, enfocarse en una gestión estratégica, realizar alianzas estratégicas con empresas de su mismo rubro y emprender acciones para obtener un financiamiento acorde a sus necesidades y proyecciones.



## BIBLIOGRAFIA

### LIBROS:

1. **COPA, Tula, GONZÁLES DE OTOYA Gustavo y LINARES, César**, *"Atractivo del financiamientos a las pequeñas y microempresas para la banca comercial privada"*, en: Cuadernos de Difusión, ESAN, Año 3, N° 6, Diciembre 1995, pág. 60-80.
2. **CASTIGLIA, Miguel Ángel**, *"Las políticas de desarrollo y el componente de financiamiento en la promoción de la microempresa, Seminario Latino Americano: Microempresa, Promoción, Desarrollo"*, ALTERNATIVA, CASI, DESCO, INPET; Noviembre, 1991, pág. 257
3. **DESS, Gregory G. y LUMPKIN, G. T.**, *"Dirección Estratégica"*, Mc Graw Hill, Madrid, 2003, pág. 536.
4. **EDUARDO AMECONI, Oscar**, *"Microempresas en Acción"*, Macchi, Buenos Aires, 2004, pág. 339.
5. **RUBEN VÁSQUEZ, Jorge; Sterling Horario**, *"Dirección Eficaz de Pymes: Autodiagnóstico y planeamiento estratégicos y control de gestión"*, Macchi, Buenos Aires, 2003, pág. 353.
6. **RUBIO DOMÍNGUEZ, Pedro**, *"Introducción a la Gestión Empresarial: Fundamentos teóricos y aplicaciones prácticas"*, Eumed.net, Madrid, 2006, pág. 302.
7. **SÁNCHEZ YABAR, Guido**, *"Cómo organizar y gestionar una empresa con éxito"*, 3ra Edición, Colección PYME72, Lima, 2002, pág.48.
8. **SERNA GÓMEZ, Humberto**, *"Gerencia Estratégica: Teoría- Metodología-Alineamiento, Implementación y mapas estratégicos"*, 3R Editores, 8va Edición, Colombia, febrero, 2003, pág. 414.
9. **VILLAJUANA, Carlos y RÍOS, Jonatan**, *"Gestión Estratégica Pública: Paso a Paso"*; Villajuana Consultores S.A.C., Lima, julio del 2008, pág. 360.

**10.VILLARÁN DE LA PUENTE, Fernando,** “El mundo de la pequeña empresa”, 1ra Edición, Consorcio de Organizaciones Privadas de Promoción al Desarrollo de la Pequeña Empresa y Micro Empresa – COPEME, Lima, Junio 2007. pág. 336.

#### **REVISTAS:**

**11.ALEGRE ORTIZ, César y AGUILAR CRUZ, Jesús,** “El impacto del crédito en microempresas urbanas: El caso del Cono Norte de Lima Metropolitana”, En: *ALTERNATIVA*, Agosto 1992, pág. 11-29.

**12.BECERRA MARSANO, Ana María; GARCÍA Vega, Emilio,** “Planeamiento Estratégico para micro y pequeñas empresas”, Universidad del Pacifico, Lima, Enero 2008, pág. 106.

**13.FLINT, Pinkas,** “Gestión de Empresas en Crisis”, En: *Perú Laboral*, (5) 32-33, marzo – abril, 1999.

**14.FLORES POLO, Pedro,** “Problemas actuales en el Régimen legal de las MYES”; *Revista Jurídica del Perú: Derecho público y privado*, N° 83, Enero 2008, Normas Legales, pág. 377-382.

**15.PROINVERSIÓN Y UNIVERSIDAD ESAN,** “MYPEqueña Empresa Crece: Guía para el desarrollo de la Micro y Pequeña Empresa”, 2da Edición, Lima, Marzo 2007, pág. 248.

#### **ARTÍCULO DE PERIÓDICO:**

**16.ACEVEDO, Karin,** “Mypes ven la formalidad como un perjuicio por alta rigidez”, *El Comercio*, Lima, 23 de agosto del 2007, *Economía B*, Pág. 3

**17.LEÓN TORRES, Azucena,** “Cambios a ley Mypes no serían suficientes para formalizarlas”, *El Comercio*, Lima, 01 de julio del 2008, *Economía B*, Pág. 4.

## **PONENCIA:**

- 18. CAMACHO SANDOVAL, Marco**, "Regímenes Tributarios para Mype", Ponencia presentada en Foro XI BID: Micro y pequeña empresa, Lima, 2003.

## **INTERNET:**

- 19.** *La Realidad de la Microempresa*, Lima, 2007. Disponible en: [http://www.cesden.org.pe/archivos/admin\\_1174115792La-realidad-de-la-Microempresa.doc](http://www.cesden.org.pe/archivos/admin_1174115792La-realidad-de-la-Microempresa.doc). (Visitado el 01.05.08)
- 20.** ESCUDERO MADRID, Alejandro, "*Las Microempresas y sus problemas*", Chile, 2007. Disponible en: [http://escudero.bligoo.com/content/view/52514/Las\\_Microempresas\\_y\\_sus\\_problemas.html](http://escudero.bligoo.com/content/view/52514/Las_Microempresas_y_sus_problemas.html). (visitado el 05.05.08).
- 21.** *Determinantes del empleo adecuado en las micro y pequeñas empresas en el Perú 1995-1998*, INEI, Lima. Disponible en: [http://www.inei.gob.pe/biblioineipub/bancopub/est/lib0165/CAP3\\_11.htm](http://www.inei.gob.pe/biblioineipub/bancopub/est/lib0165/CAP3_11.htm) (visitado el 22.05.08)
- 22.** *Definiciones, Conceptos y Magnitudes de Mypes*, Disponible en: [http://www.inei.gob.pe/biblioineipub/bancopub/est/lib0165/CAP3\\_11.htm](http://www.inei.gob.pe/biblioineipub/bancopub/est/lib0165/CAP3_11.htm). (visitado el 22.05.08)
- 23.** Actualización de Estadísticas de la Micro y Pequeña Empresa, DIRECCIÓN NACIONAL DE LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA, Lima, Diciembre del 2007. Disponible en: <http://www.mypeperu.gob.pe> (visitado el 23.07.08).
- 24.** Entorno Empresarial: "*Definición de microempresas, pequeñas y medianas empresas*", EU, 2007. Disponible en: <http://europa.eu/scadplus/leg/es/lvb/n26026.htm>. (visitado el 12.07.08)
- 25.** "*¿Qué es una Microempresa*", Chile, 2007. Disponible en: [http://www.risolidaria.tdata.cl/Portada/Dirseccion/Home\\_Microempresarios.asp?dir=Preguntas\\_y\\_Respuestas\\_ME&id=1399](http://www.risolidaria.tdata.cl/Portada/Dirseccion/Home_Microempresarios.asp?dir=Preguntas_y_Respuestas_ME&id=1399) (Visitado el 12.07.08)



26. YACSAHUACHE MONJE, Ciro Alonso, *"Análisis del financiamiento de las Pequeñas y Microempresas"*. Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/emp/finpyme.htm> (visitado el 02.09.08).
27. GARCÍA, Jorge, Presencia, "Institucionalidad: La Informalidad de las Mypes", En: Revista de la Confederación Nacional de Instituciones Empresariales Privadas, Edición N° 141, Septiembre 2005. Disponible en: [http://www.presencia.confiep.org.pe/index.php?fp\\_versec=true&fp\\_secid=12](http://www.presencia.confiep.org.pe/index.php?fp_versec=true&fp_secid=12). (Visitado el 08.10.08).
28. "Constitución y Formalización de Empresa", Lima 2006. Disponible en: <http://www.miempresa.gob.pe>. (Visitado el 20.11.08).
29. Material de Charlas. Disponible en: <http://www.sunat.gob.pe>. (Visitado el 20.11.08).
30. LORA ÁLVAREZ, German, *"El nuevo régimen laboral de las Mypes"*, Revista de COMEXPERÚ, Sección de Negocios Internacionales, Especial Mypes, Lima, Agosto 2008. Disponible en: [www.comexperu.org.pe](http://www.comexperu.org.pe). (Visitado el 20.11.08).