

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ
FACULTAD DE CIENCIAS E INGENIERÍA



PONTIFICIA
UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DEL PERÚ

**“ESTUDIO DEL IMPACTO DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA
Y DEL ENTORNO EMPRESARIAL MEDIANTE LA UTILIZACIÓN DE
LAS CINCO FUERZAS DE PORTER QUE MOLDEAN LA
ESTRATEGIA COMO FACTORES COMPETITIVOS DE LAS
MYPES”**

Tesis para optar el Título de **Ingeniero Industrial**, que presenta el bachiller:

Jorge Luis Dueñas Galdos

Asesor: Víctor E. Cisneros Arata

Lima, julio de 2017

Resumen

El objetivo de este estudio, es brindar la información necesaria a los emprendedores, empresarios y demás organizaciones como una ayuda para que sean competitivas, fomentando la aplicación de los métodos científicos en sus prácticas cotidianas a través de la demostración del impacto del “Planeamiento Estratégico” y la utilización de “Las Cinco Fuerzas Competitivas que Moldean la Estrategia” en el éxito de las MYPES peruanas.

En el primer capítulo se plantea el problema, seguido a esto en el segundo capítulo se presenta todo el fundamento teórico necesario a través del desarrollo de los conceptos claves para el claro entendimiento del estudio.

En el tercer capítulo se realiza la revisión de la literatura relacionada, donde se muestran estudios afines realizados alrededor del mundo y los cuales sirven como fundamento para el estudio en el Perú.

En el cuarto capítulo se presenta el estudio en el Perú, el cual inicia con la muestra tomada por la PUCP a 400 MIPYMES a nivel nacional, en los sectores industrial, comercio, servicios y construcción.

En el capítulo cinco se definirá el alcance del estudio, las hipótesis y las variables que se desean probar. En el capítulo seis se realiza el análisis de los datos con el software IBM-SPSS y se presentan los resultados.

Finalmente en el sétimo y último capítulo se concluye que las fuerzas competitivas más importantes y que tienen un impacto en éxito de las MYPES peruanas son “La facilidad de ingreso de nuevas empresas”, “La competitividad entre las empresas del sector” y “El poder de negociación del cliente”. Además, se observa que “El entorno general en que se desenvuelve su empresa comparando este año con el anterior”, es decir la mejoría en el entorno económico, influyó significativamente en el éxito de las MYPES; no obstante, las hipótesis relativas al planeamiento estratégico fueron rechazadas debido a que no fueron estadísticamente significativas.



PONTIFICIA
**UNIVERSIDAD
CATÓLICA**
DEL PERÚ

TEMA DE TESIS

PARA OPTAR : Título de Ingeniero Industrial

ALUMNO : **JORGE LUIS DUEÑAS GALDOS**

CÓDIGO : 2009.2020.12

PROPUESTO POR : Ing. Salustiano E. Rocca Espinoza

ASESOR : Ing. Víctor E. Cisneros Arata

TEMA : ESTUDIO DEL IMPACTO DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y DEL ENTORNO EMPRESARIAL MEDIANTE LA UTILIZACIÓN DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER QUE MOLDEAN LA ESTRATEGIA COMO FACTORES COMPETITIVOS DE LAS MYPES.

Nº TEMA : #1344

FECHA : San Miguel, 30 de setiembre de 2016



JUSTIFICACIÓN:

Durante los últimos años, la micro, pequeña y mediana empresa (MIPYMES) ha tomado un papel protagónico en el desarrollo económico del Perú, debido a que al representar el 99.5% del total de empresas del país, esta es una de las fuentes principales en el combate contra el desempleo del Perú dándole puestos de trabajo alrededor del 60 % de la PEA y contribuyendo aproximadamente con el 40% del Producto Bruto Interno (PBI) Ministerio de la Producción (2015:20)¹

En la actualidad, ser competitivo es vital para la supervivencia de las MIPYMES. No obstante, debido a la existencia de debilidades de carácter estructural estas empresas quedan muy vulnerables y la supervivencia de estas entra en peligro. FEADPYME (2013:1)². Estas debilidades incluyen la falta de planeamiento y la falta de entendimiento del entorno competitivo, lo cual evita que estas empresas puedan anticiparse, reaccionar y adaptarse ante cualquier cambio en el entorno empresarial del país.

Por otro lado, la planeación estratégica y el impacto de los factores del entorno competitivo no son analizados en el éxito de las MIPYMES; temas como la aplicación de la "Planificación Estratégica" y "Las Cinco Fuerzas Competitivas que Moldean la Estrategia", Porter (2009: 1)³, no son comúnmente usadas en estas empresas.

¹ : MINISTERIO DE LA PRODUCCIÓN, LAS MIPYME EN CIFRAS 2014, (2015).

² : FEADPYME, ANÁLISIS ESTRATÉGICO PARA EL DESARROLLO DE LA MIPYME EN IBEROAMÉRICA PERÚ, (2013).

³ : MICHAEL PORTER, SER COMPETITIVO, (2009).

Av. Universitaria N° 1801, San Miguel
T: (511) 626 2000

www.pucp.edu.pe



El objetivo de este estudio, es brindar la información necesaria a los emprendedores, empresarios y demás organizaciones como una ayuda para que sean competitivas, fomentando la aplicación de los métodos científicos en sus prácticas cotidianas a través de la demostración del impacto del “Planeamiento Estratégico” y la utilización de “Las Cinco Fuerzas Competitivas que Moldean la Estrategia” en el éxito de las MIPYMES peruanas.

OBJETIVO GENERAL:

Determinar el impacto de la planificación estratégica y del entorno competitivo, siguiendo el modelo de factores establecido por Michael Porter, en el éxito de las MYPES.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- Revisar la importancia de las MYPES en el Perú.
- Presentar las definiciones de conceptos necesarios para conformar el marco teórico
- Revisar la literatura de las investigaciones realizadas en el campo de competitividad de las MIPYMES, o su equivalente en otros países
- Presentar el estudio realizado por la FEADPYME, la cual sirve como base para la presente tesis
- Definir el alcance del presente estudio, sus variables y formular las hipótesis de trabajo
- Analizar la validez y utilidad de los resultados para la formulación de un modelo matemático del éxito de las MYPES.

PUNTOS A TRATAR:

a. Planteamiento del problema.

Se presenta la importancia del crecimiento de las MYPES (Micro y Pequeñas Empresas) en la economía peruana, el impacto que estas tienen en el oponerse al desempleo y contribuir en el PBI. Además se revisarán los problemas que estas empresas tienen como producto de la informalidad, de la falta de planeamiento y de la falta de entendimiento del entorno económico por parte de los directivos.

b. Marco teórico.

Se presentan las definiciones principales que respaldarán al presente estudio empírico, desarrollando los conceptos relacionados con: La planeación estratégica (sus ventajas y pasos para su aplicación); el análisis del entorno competitivo “Las cinco fuerzas competitivas que moldean la estrategia”; los temas de modelación (fundamento estadístico para comprender el estudio empírico a desarrollar). Se revisa además la definición y evolución del concepto MYPE y el diagnóstico de la pequeña empresa peruana.

c. Literatura relacionada.

Se presenta un conjunto de estudios empíricos realizados por investigadores del Reino Unido, República Checa, Finlandia, Austria, Méjico, Colombia, Indonesia, Croacia, España y los Estados Unidos de América; relativos a la utilización de la planificación



estratégica y al entendimiento del entorno económico según el modelo de las fuerzas de Porter en las MYPES de sus respectivos países; los cuales sirven como base al presente estudio realizado en el Perú.

d. Estudio empírico MYPES Perú.

Se presenta un estudio empírico realizado en el Perú, sus características, cómo es que se planeó y realizó el estudio en nuestro país. También revisa cómo se hace la selección apropiada de las escalas de medición, y la preparación del cuestionario. Los resultados del estudio antes mencionado sirvieron de base para la presente tesis

e. Alcance, variables del estudio e hipótesis.


Se define el alcance del estudio, se presentan las variables independientes (predictores) a usar en la regresión y se plantean las hipótesis, mostrándose el mapa de hipótesis del estudio de esta tesis.

f. Análisis de los datos y resultados.

Se analiza la validez de los resultados obtenidos del estudio, evaluando el cumplimiento de los supuestos estadísticos requeridos; se verifica el cumplimiento o no de las hipótesis de trabajo; y finalmente se formula el modelo de regresión de los factores que efectivamente contribuyen al éxito de las microempresas peruanas.

g. Conclusiones y recomendaciones.

Máximo : 100 páginas


ASESOR



Índice

1. Planteamiento del Problema	6
2. Marco Teórico	7
2.1. La planeación Estratégica	7
2.1.1. Planeación	7
2.1.2. Estrategia.....	9
2.1.3. Planificación Estratégica	11
2.2. Análisis del entorno competitivo: “Las Cinco Fuerzas Competitivas que Moldean la Estrategia”	17
2.2.1. Amenaza de nuevos aspirantes:	17
2.2.2. Poder de negociación de los proveedores:.....	18
2.2.3. Poder de negociación de los compradores:.....	18
2.2.4. Amenaza de los sustitutos:	19
2.2.5. Rivalidad entre competidores existentes:	19
2.3. Temas de modelación	21
2.3.1. Regresión Múltiple	21
2.3.2. Supuestos de la regresión múltiple	22
2.3.3. Modelación de la regresión múltiple	24
2.3.4. Análisis de la correlación.....	24
2.4. Definición y evolución del concepto MYPE.....	24
2.5. La pequeña empresa en el Perú	27
2.5.1. Efecto del macro-entorno económico en la MYPE.	30
2.6. Diagnóstico de la pequeña empresa peruana	32
2.6.1. Clasificación de la MIPYME según estrato empresarial.....	32
2.6.2. MIPYMES según ventas	33
2.6.3. MIPYMES según actividad económica.....	34
2.6.4. Tasas de creación y mortalidad en el periodo 2010-2014	35
2.6.5. Financiamiento de las MIPYME	37
2.6.6. El comercio exterior y las MIPYME	38

2.6.7.	Informalidad en las MIPYME	40
2.7.	Resumen del Marco Teórico:	42
3.	Revisión de la literatura relacionada.....	43
3.1.	Strategic Planning and Business Performance of Micro, Small and Medium-Sized Enterprises.....	43
3.2.	Factores determinantes del éxito competitivo en la PYME	46
3.3.	Strategic planning in smaller enterprises – new empirical findings	48
3.4.	Competitive Strategy and Business Performance of Small and Medium Enterprises in the Indonesian Food Processing Industry.....	51
3.5.	Strategic toolkits practice and performance: a German SME perspective	55
3.6.	The role of personnel commitment to strategy implementation and organizational learning within the relationship between strategic planning and company performance	59
3.7.	Measuring the effectiveness of managerial action in SMEs, An empirical analysis of management's response to industry competitive forces.	63
3.8.	Product innovation in small manufacturers, market orientation and the industry's five competitive forces Empirical evidence from Spain	67
4.	Estudio Empírico MYPES Perú	70
4.1.	Consideraciones de la muestra y del cuestionario:.....	70
4.1.1.	Planeamiento del estudio	70
4.1.2.	Selección apropiada de escalas de medición.....	71
4.1.3.	Preparación del cuestionario	72
4.2.	Muestra del estudio empírico del Perú:	73
4.3.	Ponderación de las variables del estudio:	73
5.	Alcance, Hipótesis y Variables de estudio:	76
5.1.	Variables del estudio:.....	76
5.2.	Hipótesis:	76
6.	Análisis de los datos y resultados.....	78
7.	Conclusiones y Recomendaciones.....	81
7.1.	Conclusiones:	81

7.2. Recomendaciones	85
8. Bibliografía:	87



Índice de Tablas

Tabla 1: Ventajas y desventajas de la planeación.....	9
Tabla 2 Elementos en común Andrews – Ansoff.....	10
Tabla 3 Doce grandes estrategias	16
Tabla 4 Entidades y enfoque de apoyo MIPYMES.....	26
Tabla 5 : Motivos de apoyo a las MIPYME.....	27
Tabla 6 Tabla comparativa de apoyo a la MYPE	27
Tabla 7 Clasificación General de empresas.....	32
Tabla 8 Cantidad de empresas por categoría	33
Tabla 9 Mipymes formales según rango de ventas 2014	33
Tabla 10 Mipymes formales según sector económico.....	34
Tabla 11: Tasa de creación y mortalidad de la microempresa	36
Tabla 12: Porcentaje de participación en el Sistema Financiero	38
Tabla 13: Productos más exportados por segmento	40
Tabla 14 Resultados del estudio en República Checa	45
Tabla 15: Significancias del Modelo – México.....	48
Tabla 16 Tabla de análisis de significancias – Austria	50
Tabla 17 Tabla de análisis de significancias – Austria	57
Tabla 18 Tabla de análisis de significancias – Austria	58
Tabla 19 Tabla de análisis de significancias – Austria	59
Tabla 20: Resultados modelo regresión - Finlandia	62
Tabla 21: Consejos para diseñar un estudio	71
Tabla 22 : Indicadores de fiabilidad de escalas.....	72
Tabla 23: Muestreo de MYPES estudio Perú.....	73
Tabla 24: Transformación de escalas.	75
Tabla 25 Variables del Estudio – Perú.....	76
Tabla 26 Resumen del modelo SPSS.....	78
Tabla 27 ANOVA SPSS.....	79
Tabla 28 Coeficientes de Regresión – SPSS.....	80
Tabla 29: Resumen análisis macroentorno - Perú	82
Tabla 30 Entorno empresarial 2011 vs 2012.....	83
Tabla 31 Resumen de resultados del estudio	84

Índice de Figuras

Figura 1: Pasos básicos para la planeación.....	8
Figura 2 Planificación estratégica aplicada.....	12
Figura 3: Las Fuerzas Competitivas que Moldean la Estrategia.....	20
Figura 4: Evolución de la Microempresa en el Perú.....	30
Figura 5: Mipymes formales en el sector servicios.....	34
Figura 6 Mipymes formales en el sector comercio.....	35
Figura 7: Tasa de creación y mortalidad de las MIPYMES.....	36
Figura 8: Evolución de las colocaciones a las MIPYMES.....	37
Figura 9: Evolución de la morosidad por segmento.....	38
Figura 10: Número de partidas arancelarias.....	39
Figura 11: Porcentaje de MYPES formales estimadas.....	41
Figura 12: Mapeo de hipótesis y significancias - México.....	47
Figura 13: Mapeo de Hipótesis y significancias - Indonesia.....	53
Figura 14 Mapa conceptual - Finlandia.....	61
Figura 15: Mapeo de Hipótesis - USA.....	65
Figura 16: Modelo de Regresión Escalonado - USA.....	65
Figura 17: Mapeo de Hipótesis.....	66
Figura 18: Mapeo de Hipótesis.....	69
Figura 19: Mapeo de Hipótesis - Perú.....	77
Figura 20: Resultados de análisis de datos Porter - Perú.....	81
Figura 22: Procesamiento de datos Planeación Estratégica.....	83

1. Planteamiento del Problema

Durante los últimos años, la micro, pequeña y mediana empresa (MIPYMES) ha tomado un papel protagónico en el desarrollo económico del Perú, debido a que al representar el 99.5% del total de empresas del país, esta es una de las fuentes principales en el combate contra el desempleo del Perú dándole puestos de trabajo alrededor del 60 % de la PEA y contribuyendo aproximadamente con el 40% del Producto Bruto Interno (PBI). (Ministerio de la Producción, 2015:20).

En la actualidad, ser competitivo es vital para la supervivencia de las MIPYMES. No obstante, debido a la existencia de debilidades de carácter estructural estas empresas quedan muy vulnerables y la supervivencia de estas entra en peligro. (FAEDPYME, 2013:1). Estas debilidades incluyen la falta de planeamiento y la falta DE entendimiento del entorno competitivo, lo cual evita que estas empresas puedan anticiparse, reaccionar y adaptarse ante cualquier cambio en el entorno empresarial del país.

Por otro lado, la planeación estratégica y el impacto de los factores del entorno competitivo no son analizados en el éxito de las MIPYMES; temas como la aplicación de la “Planificación Estratégica” y “Las Cinco Fuerzas Competitivas que Moldean la Estrategia”, Porter (2009:1), no son comúnmente usadas en estas empresas.

El objetivo de este estudio, es brindar la información necesaria a los emprendedores, empresarios y demás organizaciones como una ayuda para que sean competitivas, fomentando la aplicación de los métodos científicos en sus prácticas cotidianas a través de la demostración del impacto del “Planeamiento Estratégico” y la utilización de “Las Cinco Fuerzas Competitivas que Moldean la Estrategia” en el éxito de las MIPYMES peruanas.

2. Marco Teórico

En el presente capítulo se definirá a la planificación estratégica, el análisis del microentorno mediante “Las Cinco Fuerzas de Porter que Moldean la Estrategia” y el análisis del macroentorno del País. Siendo estos temas la teoría en la cual se respaldarán las hipótesis a plantear en el presente estudio.

2.1. La planeación Estratégica

En el siguiente capítulo se abordará a la planificación estratégica, como se integra la planeación y la estrategia sinérgicamente para poder lograrla, además se mostrará cómo se puede aplicar en una pequeña y mediana empresa utilizando el modelo de nueve pasos de Goodstein.

2.1.1. Planeación

La planeación es el proceso en el cual se establecen los objetivos y se escoge el medio más apropiado para el logro de estos mismos antes de emprender la acción, “la planeación es un proceso que se anticipa a la toma de decisiones. Es un proceso de decidir antes que se requiera la acción. (Goodstein, 2003:5).

En otras palabras, es la etapa donde se definen la estrategias, decisiones y acciones que se van a tomar de manera que los recursos de la empresa sean usados eficientemente con el fin de poder lograr alcanzar los objetivos y metas realistas de la empresa en el futuro.

En la actualidad, las organizaciones deben estar alineadas a ser muy flexibles y adaptables al cambio constante, considerando siempre agentes internos y externos que influyen en su normal desarrollo de alguna manera. Debido a esto, se puede decir que la planificación de la empresa también debería ser muy flexible y adaptable al cambio, en consecuencia se puede afirmar lo siguiente: “La planeación es dinámica, es un proceso que no termina”. (Rojas y Medina, 2012:14).

Según Rojas y Medina (2012:26), para poder planear se requiere de 8 pasos básicos a seguir los cuales se presentan a continuación:

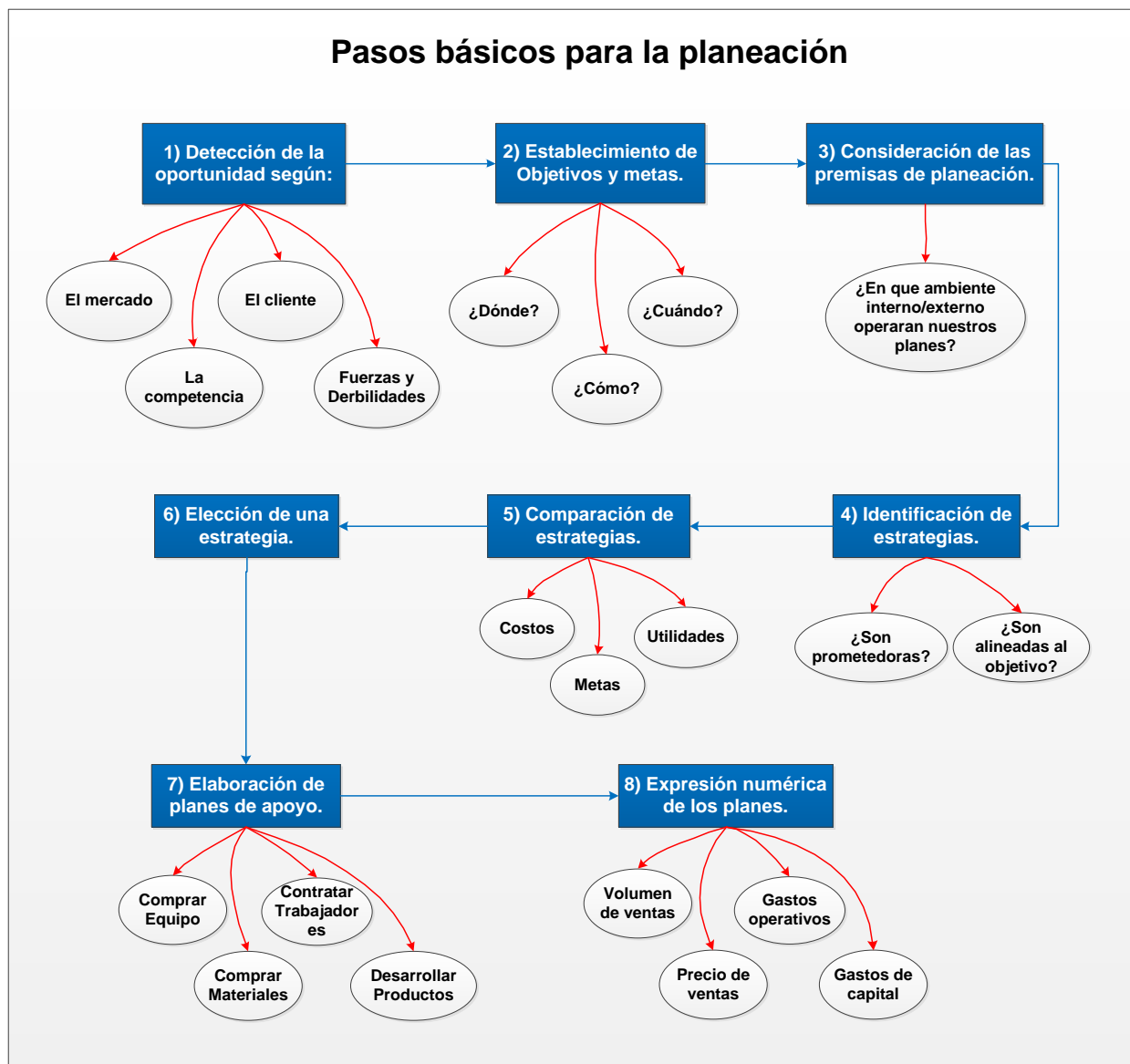


Figura 1: Pasos básicos para la planeación
Fuente: Rojas y Medina (2012:26)

La planeación tiene tanto ventajas como desventajas. Cuando hablamos de planificación el término “desventajas”, no implica más que carencia de utilización de la planeación, es decir, las no ventajas aprovechables, teniendo como principal desventaja, el no poder contar con la información pertinente para poder tomar decisiones al largo plazo. (Rojas y Medina, 2012: 25).

En la tabla 1 se observan las principales ventajas y desventajas:

Ventajas	Desventajas
Orientación hacia el futuro.	Al no contar con toda la información completa de toda la organización no se tiene completa certeza de las acciones predichas por los gerentes.
Ayuda a ver más allá del presente y de los problemas cotidianos.	
Se considera el impacto futuro en las decisiones actuales.	Los planes deben de ser flexibles y no estructuras poco rígidas y susceptibles al cambio exógeno del micro y macro entorno empresarial.
Ayuda a alinear las decisiones de todos los administradores.	
Enfoca los esfuerzos a los objetivos.	El tiempo de seguimiento y control de todos los planes es elevado.

Tabla 1: Ventajas y desventajas de la planeación

Fuente: Rojas y Medina (2012:27)

2.1.2. Estrategia

Según la Real Academia Española se define estrategia como el arte para dirigir operaciones militares, además como un conjunto de reglas que aseguran una decisión óptima en cada momento. Es decir, la estrategia se puede entender como un plan de acción para lograr alcanzar el objetivo de la organización.

Von Neumann y Morgentern definieron la estrategia empresarial como una serie de actos que ejecuta una empresa, los cuales son seleccionados de acuerdo con una situación concreta. En 1954, Peter Drucker afirmó que la estrategia requería que los gerentes analizaran su situación presente y que la cambiaran si fuese necesario, partiendo de la idea de que los gerentes deben saber qué recursos tiene su empresa y cuales debería tener. (Mintzberg y Quinn, 2008:2).

Muchos estudiosos afirman que la primera definición moderna de estrategia empresarial fue aportada por Alfred Chandler en 1962, en su publicación *Strategy and Structure*. En este libro, Chandler definió la estrategia como un elemento que determinaba las metas básicas a largo plazo de una empresa, además de la adopción de planes de acción con su respectiva asignación de recursos para alcanzar las metas trazadas. (Mintzberg y Quinn, 2008:2).

Poco tiempo después, Kenneth Andrews, colega de Chandler en la Universidad de Harvard, presentó su definición: “la estrategia representa un patrón de objetivos, propósitos o metas, así como las políticas y los planes principales para alcanzar estas metas, presentándolos de tal manera que permiten definir la actividad a la que se dedica la empresa, o a la cual se dedicará, así como el tipo de empresa que es o será”. (Mintzberg y Quinn, 2008:2).

En 1965, Igor Ansoff brindó una definición más analítica con orientación hacia la acción. Ansoff consideraba que la estrategia era un “hilo conductor” que corría entre las actividades de la empresa, los productos y los mercados. Convirtiéndose así la estrategia como una regla para la toma de decisiones; un hilo conductor que posee cuatro componentes: El alcance del producto y del mercado, el vector de crecimiento, la ventaja competitiva y finalmente la sinergia. (Mintzberg y Quinn, 2008:2).

Las definiciones de estrategia, a lo largo del tiempo, han sido adaptaciones de los enfoques de Andrews y Ansoff, adecuadas a cada entorno de tiempo. (Mintzberg y Quinn, 2008:3).

Mintzberg y Quinn (2008:3), identificaron cuatro elementos en común entre las definiciones de estrategia dadas anteriormente:

Elemento	Definición
Ambiente	Conjunto de condiciones externas que afectan a la empresa de forma favorable o desfavorable (oportunidades y amenazas respectivamente).
Misión	El objetivo más grande de la empresa.
Análisis de la situación	Determinación de la situación actual en el entorno económico utilizando matriz FODA.
Proyección de la aplicación de recursos	Se reorganizan los recursos con el fin de alcanzar las metas propuestas y adecuarse a las condiciones del entorno.

Tabla 2 Elementos en común Andrews – Ansoff
Fuente: Mintzberg y Quinn (2008:3)

La integración sinérgica de estos dos conceptos da como consecuencia la concepción de la “Planeación Estratégica” como una nueva práctica.

2.1.3. Planificación Estratégica

Según Leonard Goodstein, la planificación estratégica aplicada es el proceso mediante el cual los miembros de una organización pueden visualizar escenarios futuros y desarrollar los procedimientos y operaciones necesarias para poder cumplir con las metas organizacionales. (Goodstein, 2003: 43).

Para planear estratégicamente, se requerirá tener metas definidas y objetivos claros, los cuales deben ser logrados en periodos de tiempo pre establecidos, debido a ello, se dice que la planificación estratégica es más compleja que un simple proceso de decisión. (Goodstein, 1998: 8).

Goodstein (1998:9), formula la pregunta: ¿Por qué realizar planeación estratégica?; a la cual contesta de la siguiente manera: “Es porque proporciona el marco teórico para la acción que se halla en la mentalidad de la organización y sus empleados, lo cual permite que los gerentes y otros individuos de la compañía evalúen en forma similar las situaciones estratégicas, analicen las alternativas con un lenguaje común y decidan sobre las acciones (con base en un conjunto de opiniones y valores compartido) que se deben emprender en un periodo razonable”.

Es necesario definir qué planeación estratégica no consiste en pronosticar. El pronóstico consiste en llevar las tendencias presentes de negocios hacia el futuro. La planeación estratégica es necesaria precisamente debido a que tales tendencias rara vez son correctas, incluso en el corto plazo. La planeación estratégica implica más creatividad. (Goodstein, 1998:10).

A menudo, la planificación estratégica es considerada como una práctica de alta gerencia que guarda poca o no guarda relación alguna, con el verdadero funcionamiento de la organización. Goodstein (1998:4). En realidad, este paradigma es incorrecto, en el estudio a realizar, se demostrará que la planificación se puede aplicar a empresas de cualquier escala y se pueden obtener excelentes resultados cuantificables.

Según Goodstein (1998:11), el modelo a presentar es especialmente útil para empresas de pequeña y mediana magnitud; no obstante, no se excluye a ninguna otra organización ya que es igual de aplicable.

En la siguiente figura se observará un modelo de planeación estratégica aplicada el cual será muy útil para la aplicación en PYMES.

El modelo que presenta Goodstein (1998:11) comprende nueve fases secuenciales, donde dos son la auditoría de brechas y el análisis de brechas, los cuales son dos aspectos diferenciados de una sola fase. De las nueve fases, tres de ellas representan la ventaja competitiva del modelo, la búsqueda de valores, el diseño de la estrategia del negocio y la integración de los planes de acción.



Figura 2 Planificación estratégica aplicada
Fuente: Goodstein (1998:12)

Planeación para planear:

El primer paso es asegurar que exista un compromiso organizacional, que los participantes y los directivos, consideren que es importante la implementación de la planeación estratégica y están dispuestos a invertir tiempo en esta. Seguido de esto, se procederá a seleccionar a las personas que van a estar involucradas en el equipo de planeación. Para poder ser efectivo, el equipo de planeación debe de estar en capacidad de autoevaluarse objetivamente, además debe poder aceptar sugerencias y retroalimentación de los diversos segmentos de la empresa. (Goodstein, 2009:13).

Búsqueda de valores:

Está constituida por un examen de los valores de los miembros del equipo de planeación, los valores actuales de la organización, la filosofía de trabajo, los

supuestos operacionales, la cultura organizacional que predomina y los valores de los grupos de interés a futuro. (Goodstein, 2003:17).

Formulación de la misión:

Para realizar la formulación de la misión, se requiere desarrollar un enunciado claro del tipo de negocio en el que la empresa se encuentra o planea encontrarse, precisando el propósito que quiere lograr en la sociedad y/o en la economía. Para la formulación de la misión, la empresa debe responder preguntas en las que se defina cuál es la función que desarrolla la organización, para quiénes desempeña sus actividades, de qué manera trata de desempeñarlas y finalmente definir el por qué existe la organización. Todas deben ser respondidas en función de las necesidades del cliente que la empresa trata de satisfacer, y no en función de bienes y servicios. (Goodstein, 2003:22).

Diseño de la estrategia del negocio:

El diseño de la estrategia de negocio es la etapa del proceso en la cual se detallan los pasos que se deben seguir para poder lograr la misión organizacional planteada. Goodstein (2003:25). En esta fase, es necesario que el equipo de planeación conceptualice una serie de futuros escenarios específicos, qué pasos serán necesarios para cada escenario, quién será el responsable y cuándo se podrían dar. Según Goodstein (2003:26), el proceso del diseño de la estrategia del negocio está compuesta por cuatro acciones importantes:

- ✓ Identificar las principales líneas de negocio (LDN): Implica decidir la mezcla de productos y/o servicios que ofrecerá la empresa en el futuro. Es preciso que el análisis sea cuantitativo en términos de ingreso bruto, inversión requerida, beneficios potenciales, marketing requerido, etc. (Goodstein, 2003:27).
- ✓ Establecer los Indicadores Críticos del Éxito (ICE): Para poder medir el progreso de cada LDN, es necesario establecer los ICE respectivos (ventas, márgenes, tasa interna de retorno, opiniones del cliente). Se puede incluir cualquier indicador, siempre y cuando la información sea clara, cuantificable y de fácil obtención. (Goodstein, 2003:27).
- ✓ Identificar las acciones estratégicas con las que la empresa logrará su visión de la condición futura ideal. Las acciones estratégicas son metas organizacionales las cuales pueden ejercer un impacto sobre las LDN y pueden ser medidas con algunos ICE. Goodstein (2003:26). Pueden ser

actividades definidas a corto o a largo plazo y su alcance puede ser grande; no obstante, se deben alinear con la cultura organizacional que se haya establecido. (Goodstein, 2003:28).

- ✓ Determinar la cultura necesaria para apoyar estas LDN, los ICE y las acciones estratégicas. (Goodstein, 2003:26).

Auditoría de desempeño:

Las visiones del futuro que no estén fundamentadas en la realidad son alucinaciones y la función de la auditoría de desempeño es prevenirlas. Debido a ello, es importante que la previsión del futuro que la empresa realizó haya tomado como base el desempeño y capacidad actuales. Se deberá realizar un estudio detallado de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas externas que puedan tener efectos positivos o negativos en la organización. La auditoría de desempeño analiza índices de desempeño básicos, los cuales se han identificado como críticos en el perfil estratégico, índices tales como el flujo de caja, el crecimiento, contrataciones, tecnología, operaciones, TIR, etc. (Goodstein, 2003:31).

Análisis de brechas:

Luego de haber realizado la auditoría de desempeño, es indispensable identificar las brechas entre el desempeño actual y el desempeño deseado. En este punto se comparan los datos obtenidos en la auditoría de desempeño con aquellos indispensables para la ejecución del plan estratégico. El análisis de brechas no se limita a revelar las disparidades entre las condiciones actuales y las deseadas de la empresa; sino, debe cerrar cada disparidad leve o considerable. (Goodstein, 2003:34).

Goodstein (2003:35) afirma que, en general, existen cuatro enfoques básicos para el cierre de las brechas entre la condición actual y la deseada por la organización, las cuales son las siguientes:

- ✓ Ampliar el marco de tiempo para lograr el objetivo. Esto es aplicable cuando la asignación de recursos fue la adecuada; no obstante, se requiere más tiempo del estipulado para poder cumplir con la meta.
- ✓ Reducir la magnitud o el alcance del objetivo. Esto es aplicable si la visión organizacional es la adecuada, pero los objetivos menores (los cuales son modificables) son más viables y menos riesgosos para la organización.

- ✓ Reasignación de recursos para lograr las metas. Esto es aplicable cuando los recursos existentes están diseminados y se necesita de su concentración para poder lograrlas.
- ✓ Obtener nuevos recursos. Esto es aplicable siempre y cuando con los recursos existentes no se puede cumplir con las metas de la organización y se necesitan nuevos recursos, los cuales pueden ser mano de obra, capital, etc.

Integración de los planes de acción:

Luego de que las brechas reveladas fueron cerradas hasta un nivel manejable, se deben desarrollar grandes estrategias o planes maestros de negocio para cada una de las LDN; además, las diversas unidades de la organización deberán desarrollar planes operativos detallados, basados en el plan general de la organización. Estos deben reflejar la gran estrategia y deben incluir presupuestos y calendarios. (Goodstein, 2003:36).

Planeación de contingencias:

Una organización debe estar preparada para un conjunto específico de contingencias, en las cuales no deben de estar incluidas amenazas externas universales como la guerra o el colapso económico. Goodstein (2003:39). Para una adecuada planeación de contingencias, es imperativo seguir los siguientes pasos:

Identificar las oportunidades y amenazas internas y externas más significativas para la organización. Se debe prestar atención a aquellas que implican escenarios diferentes a los más probables. Desarrollar puntos de partida a fin de iniciar acciones para cada contingencia. Acordar cuáles pasos se darán por cada uno de estos puntos de partida.

Implementación:

Según Goodstein (2003:41), la implementación implica la iniciación de planes tácticos y operativos y la ejecución de estos a nivel de toda la organización. Para iniciar la implementación, todos los grupos de interés de la organización deben estar informados de que el plan estratégico ya se está poniendo en marcha y deben coordinar el apoyo. Para la ejecución se deben realizar cambios en la cultura organizacional, en el sistema de control administrativo y en el sistema de información.

“La evaluación más importante de la implementación es el grado en que los miembros de la organización, en especial los gerentes, integran el plan estratégico dentro de sus decisiones administrativas diarias”. (Goodstein, 2003:41).

Las Doce Grandes Estrategias	
1. Crecimiento concentrado	Enfocarse en el producto más rentable.
2. Desarrollo de mercado	Agregar nuevos clientes en mercados relacionados.
3. Desarrollo de producto	Crear nuevos bienes, para venderse en mercados existentes.
4. Innovación	Crear productos nuevos y superiores que hacen obsoletos a los actuales.
5. Integración Horizontal	Fusionarse con una organización similar, reduce la competencia.
6. Integración Vertical	Red interna de oferta (Integración vertical hacia atrás), sistema de distribución interna enfocada al cliente (Integración vertical hacia adelante).
7. Joint Venture	Juntarse con otras organizaciones para desarrollar productos y mercados.
8. Diversificación concéntrica	Adquirir o fusionarse con empresas compatibles (tecnología, productos).
9. Diversificación	Adquirir o fusionarse con empresas que compensen sus debilidades y fortalezas.
10. Atrincheramiento	Reversar tendencias negativas en cuanto a beneficios, reduciendo costos.
11. Desposeimiento	Liquidar o cerrar un segmento de la organización (puede ser una línea).
12 Liquidación	Rematar la compañía por sus activos tangibles y cerrarla.

Tabla 3 Doce grandes estrategias
Fuente: Goodstein (2003:36)

2.2. Análisis del entorno competitivo: “Las Cinco Fuerzas Competitivas que Moldean la Estrategia”

El comprender y hacer frente a la competencia es la labor más importante del directivo; no obstante, los directivos suelen definir la competencia de una manera muy limitada, implicando solo a los competidores directos. Empero, la competencia va más allá que solamente los rivales directos de la actualidad, e involucra también a otras fuerzas competidoras: los proveedores, los clientes, los aspirantes al mercado y productos suplentes. Finalmente de la integración de estas 5 fuerzas se define la estructura de una industria, en la que se va formando una naturaleza de acción competitiva. (Porter, 2009:31).

A simple vista las industrias pueden parecer muy distintas entre sí, por ejemplo, la industria de comida rápida no tiene nada en común con la industria de pañales para bebés o con el mercado de autopartes; no obstante, los motores subyacentes de rentabilidad son los mismos.

Según Porter (2009:33), “El comprender las fuerzas competitivas, así como sus causas subyacentes, revela los orígenes de la rentabilidad actual de una industria, al tiempo que ofrece un marco para anticipar e influenciar la competencia (y la rentabilidad), a lo largo del tiempo”.

2.2.1. Amenaza de nuevos aspirantes:

Esta amenaza, como su nombre indica, consiste en el ingreso de nuevos competidores en un atractivo sector industrial; no obstante, estas deberán prepararse para ingresar en el sector superando una serie de barreras de entrada.

Las barreras de entrada son el principal problema que tienen que afrontar los nuevos aspirantes, con respecto a los miembros establecidos en el sector. (Porter, 2009:39).

Según Porter (2009:39), existen siete fuentes principales de barreras de entrada:

- ✓ Beneficios de escala por parte de la oferta.
- ✓ Beneficios de escala por parte de la demanda.
- ✓ Costes por el cambio de clientes.
- ✓ Requisitos del capital.
- ✓ Beneficios para los miembros independientemente del tamaño.

- ✓ Acceso desigual a canales de distribución.
- ✓ Política restrictiva del gobierno.

2.2.2. Poder de negociación de los proveedores:

Los proveedores más poderosos, al cobrar precios más elevados, al limitar la calidad o al derivar sus costes a los participantes del mercado, generan más valor para sí mismos. Estos proveedores pueden sacar la máxima rentabilidad de una empresa que no pueden aumentar sus precios finales conforme aumentan los costos. (Porter, 2009:43).

Según Porter (2009:43), un grupo de proveedores es más poderoso si:

- ✓ Está más concentrado que la industria a la que vende, si es monopolio o casi monopolio.
- ✓ Los proveedores que sirven a muchas industrias, van a sacar el máximo rendimiento de cada una de ellas debido a que no depende únicamente de una para asegurar beneficios.
- ✓ Cuando cambiar de proveedor es muy importante en cuanto a costos de inversión y a riesgos de calidad.
- ✓ Cuando los productores ofrecen productos diferenciados.
- ✓ Cuando no existe sustituto alguno del producto, que ofrece el grupo proveedor.
- ✓ Cuando el Grupo proveedor puede amenazar con integrarse a la industria.

2.2.3. Poder de negociación de los compradores:

Los clientes más influyentes pueden exigir mayor calidad, flexibilidad de pago, forzar los precios a la baja y además fomentar el enfrentamiento entre distintos proveedores debido a que ellos cuentan con una influencia negociadora sobre el resto de participantes del sector. (Porter, 2009:44).

Según Porter (2009:44), un grupo de compradores es poderoso si:

- ✓ Existen pocos compradores en el sector o si estos compran en volúmenes grandes en comparación con el resto de compradores (compradores a gran escala).
- ✓ Los productos son estandarizados o poco diferenciados y el comprador cree que puede encontrar un producto equivalente con otro proveedor.

- ✓ Los compradores no se ven, o en su defecto, se ven poco afectados al cambiar de proveedor en términos de costos.
- ✓ Los compradores pueden abrir su propia línea de insumos y pueden amenazar con retirarse y producirlo ellos mismos.

Por otro lado, Porter (2009:45) postula que un comprador es sensible a los precios si es que se cumplen las siguientes condiciones:

- ✓ El producto que compra del proveedor constituye un porcentaje importante de su estructura de costos. Los compradores que estén en ésta situación deberán diversificar sus compras y negociar.
- ✓ El comprador obtiene pocos beneficios, producto de su actividad económica, si carece de liquidez o tiene la necesidad de disminuir los costos de la compra.
- ✓ La calidad del bien a producir se ve poco afectado por el producto del proveedor, mientras más afectada sea la calidad del bien final; debido a la calidad del producto del vendedor, el comprador será más poderoso.

2.2.4. Amenaza de los sustitutos:

Un sustituto es aquel producto con el cual se pueda realizar una función idéntica o similar a la del producto de una industria, pero de manera distinta. (Porter, 2009:47)

Los sustitutos se encuentran presentes siempre y, en la mayoría de los casos, son pasados por alto porque al parecer son muy distintos al producto original. (Porter, 2009:47).

Según Porter (2009:47), la amenaza de un sustituto será elevada si:

- ✓ Presenta una relación precio/servicio atractivo.
- ✓ Si es bajo el precio de pasarse a un producto sustituto desde el punto de vista del comprador.

2.2.5. Rivalidad entre competidores existentes:

La rivalidad entre los competidores existentes puede adoptar muchas formas, tales como descuentos de precios, reingeniería y mejora del producto, agresivas campañas de publicidad, además de presentar mejoras en el servicio. Una rivalidad elevada limita el rendimiento de la industria. (Porter, 2009:48)

Según Porter (2009:48), la intensidad de la rivalidad será mayor si:

- ✓ Existen numerosos competidores o son similares en cuanto a tamaño e influencia.
- ✓ Existe un lento crecimiento del sector, esto incita a la lucha para abarcar cuotas del mercado.
- ✓ Las barreras de salida son elevadas. El efecto de estas barreras es el de mantener a las empresas en el negocio a pesar que estas no obtengan los beneficios que desean.
- ✓ Si los competidores están altamente comprometidos con el giro del negocio y desean ser líderes de este, con objetivos más allá de la rentabilidad económica; es decir, adoptan un compromiso real.
- ✓ "Las empresas no pueden interpretar adecuadamente las señales de los demás por falta de familiaridad con los contrincantes". (Porter, 2009:48)

En el siguiente gráfico se puede observar cómo interactúan entre ellas “Las Cinco Fuerzas Competitivas que Moldean la Estrategia” y como es que la rivalidad de los competidores existentes.

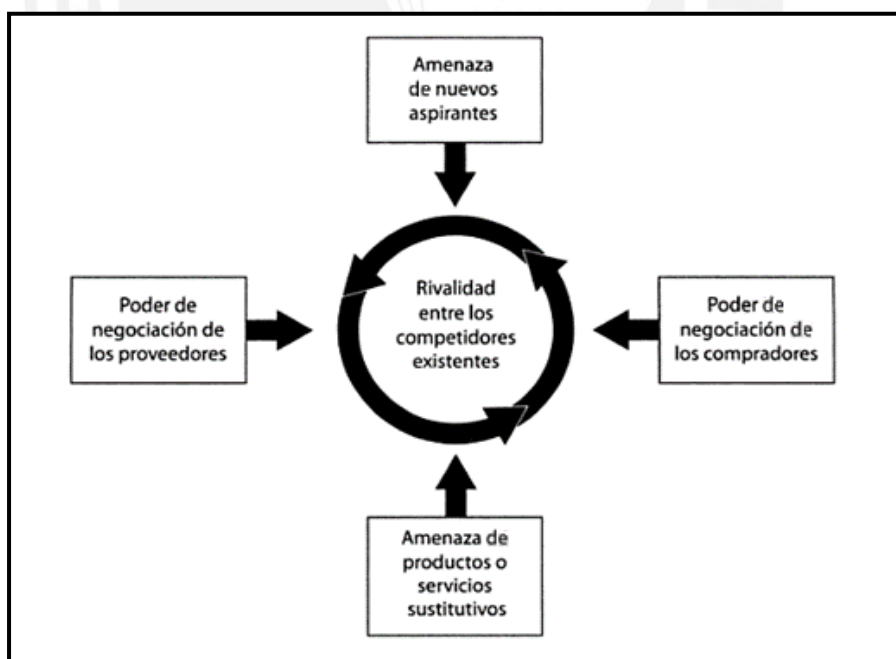


Figura 3: Las Fuerzas Competitivas que Moldean la Estrategia
Fuente: Porter (2009:32)

2.3. Temas de modelación

En muchas aplicaciones de la estadística a la vida real, se deberán resolver problemas que contienen un conjunto de variables e inicialmente se asume que existe alguna asociación entre ellas.

En este conjunto de variables, con mucha frecuencia se existe una sola variable de respuesta, a la cual se le conocerá como variable dependiente “Y”, que depende de una o más variables predictoras o de regresión, las cuales se conocerán como variables independientes “X1”, “X2”, ..., “Xk”. (Córdova, 2008:431).

2.3.1. Regresión Múltiple

Según Pallant (2010:148), la regresión múltiple es una familia de técnicas que nos permite explorar la relación existente entre una variable dependiente (continua) y múltiples variables independientes o predictores (usualmente continuas). Esta se basa en la correlación; no obstante, nos permite explorar la interrelación de las variables de una forma mucho más sofisticada. Esto hace que sea ideal para relaciones complejas de la vida real.

Por otro lado, hay que ser cuidadoso al momento de formular una regresión múltiple, no puede simplemente lanzar variables y esperar que mágicamente las respuestas aparezcan, se debe tener un “sonar teórico” o una razón conceptual para realizar el análisis, específicamente el orden de las variables que ingresan a la ecuación. No se debe de usar la regresión múltiple como una expedición de pesca. (Pallant, 2010:148).

La regresión múltiple puede ser usada en diversos tipos de investigación

- Que tan bien un conjunto de variables puede predecir una variable dependiente (outcome).
- De todas las variables independientes del conjunto cual es el mejor predictor para el Outcome.
- Si una variable aún se encuentra en condiciones de predecir a la Outcome, cuando los efectos de esta variable son controlados por otra.

Un ejemplo sencillo para entender esta definición sería el de obtener una buena calificación en un curso, siendo la nota final dependiente de: Horas de estudio dedicadas, tiempo asistido a clases, edad del alumno, etc.

Tipos de Regresiones múltiples:

- **Regresión múltiple estándar:**
En este tipo de regresión todas las variables independientes o predictores, son ingresados en la ecuación de manera simultánea y se usa para explicar cuanta varianza de manera simultánea están causando a la variable dependiente como grupo. (Jullie Palant, 2010:149).
- **Regresión múltiple jerárquica:**
En este tipo de regresión las variables son ingresadas de una en una y se analiza el efecto que estas tienen en la variabilidad de manera escalonada, es decir en efecto en la variabilidad se va sumando acumulativamente. Las variables se irán evaluando en función a cuanto contribuyan en la predicción; además la contribución relativa de cada variable también es evaluada. (Jullie Palant, 2010: 149).
- **Regresión múltiple por etapas (Stepwise):**
Este tipo de regresión se parece al anterior; no obstante la selección de las variables a analizar es asistida por computadora, el programa selecciona que variables entrarán en la ecuación y en qué orden basado en criterio estadístico. (Jullie Palant, 2010: 150).

2.3.2. Supuestos de la regresión múltiple

La regresión múltiple es una de las técnicas estadísticas más exigentes, debido a que se hace una cantidad de supuestos con respecto a los datos y si son violadas estas no pueden ser perdonadas, es decir inhabilitaría todo el análisis posterior. No es una técnica que se deba usar en pequeñas muestras donde la distribución de los resultados sea muy segada.

1) Tamaño de la muestra

Lo que se necesita conseguir es que la muestra se pueda generalizar, con muestras pequeñas la generalización no se puede generalizar, y si tus resultados no se pueden generalizar entonces estos carecen de valor científico. Entonces la incógnita sería

cuantos participantes se necesitan realmente. Pallant (2010:150) sugiere la fórmula: $N > 50 + 8m$ (donde m = número de variables independientes).

Para hacer un análisis de regresión múltiple Stepwise se necesitaría 40 casos por cada variable independiente (La magnitud total que debería tener la muestra es un considerable objeto de descarte para este tipo de regresión). (Pallant, 2010:150).

2) Multicolinealidad y Singularidad

Esto hace referencia a la relación existente entre las variables independientes. La multicolinealidad existe cuando las variables independientes presentan una alta correlación ($r=0.9$ o mayor), la singularidad hace referencia a cuando una variable independiente es en realidad una combinación de otras variables independientes. Tanto la multicolinealidad y la singularidad no contribuyen a un buen modelo de regresión debido a ello se deben evitar. (Pallant, 2010:151).

3) Normalidad, Linealidad, Homoscedasticidad e Independencia de Residuos

Todos estos se refieren a distintos aspectos de la distribución de los resultados a la naturaleza de las relaciones subyacentes entre las variables. Estas suposiciones pueden ser revisadas en un Diagrama de Dispersiones de los residuos los cuales se generan como parte del procedimiento de la regresión múltiple. Se definen a los residuos como las diferencias existentes entre los resultados de la variable dependiente obtenida y la predicha.

Normalidad: Este principio supone que los residuos $\varepsilon_i = Y_i - \mu_i$, tienen distribución normal. Donde Y_i es la variable dependiente, μ_i es $E(Y)$ valor esperado y ε_i es el error o residuo del modelo. (Córdova, 2008:466).

Linealidad: Los residuos deben tener una relación lineal con los resultados de la variable dependiente predicha.

Homoscedasticidad: Este principio supone, que los residuos $\varepsilon_i = Y_i - \mu_i$ tienen distribución normal con media igual a cero y con una varianza común σ^2 . (Córdova, 2008:466).

2.3.3. Modelación de la regresión múltiple

Consiste en la determinación de la relación existente entre la variable independiente Y con respecto a una o más variables aleatorias independientes, con el fin de predecir los valores de Y, y analizar su validez (Córdova, 2008: 431).

$$Y = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \dots + \beta_k X_k + \varepsilon$$

Donde:

$\beta_0, \beta_1, \dots, \beta_k$: Son los parámetros desconocidos.

ε : El término error es una variable aleatoria que se supone tiene una distribución normal, con media $E(\varepsilon)=0$ y varianza σ^2 . (Córdova, 2008: 465).

2.3.4. Análisis de la correlación

Otra manera de encontrar la asociación existente entre variables dependientes e independientes es el análisis de la correlación, si bien es cierto que la regresión múltiple es un método más sofisticado, la correlación es la base de este método.

Consiste en medir el grado o nivel de asociación entre las variables dependientes, mediante un coeficiente o índice. (Córdova, 2008:431).

Los supuestos de la correlación entre las variables cuantitativas, según Córdova (2008:452), son los siguientes:

- Tanto X como Y son variables aleatorias. No tienen que ser designadas como dependientes o independientes.
- La relación X e Y es lineal.
- Para la inferencia acerca del coeficiente de correlación se requiere que la poblacional “bivariante” sea normal. Una población normal bivariante es aquella en la que X e Y, están distribuidas normalmente.

2.4. Definición y evolución del concepto MYPE

Históricamente, todo inició con la artesanía, la cual es la más antigua de las actividades de transformación de recursos desde antes de la Revolución Industrial Inglesa y el surgimiento de la industria moderna, la cual tuvo lugar a finales del siglo

XVIII. No obstante, el surgimiento del concepto de “pequeña industria” inició en la década de 1950 con la aplicación de políticas y programas de promoción, producto de la relación directamente proporcional entre la industrialización y el desarrollo de un país, en un contexto de recuperación de Estados Unidos, Japón y los países europeos luego de los estragos de la Segunda Guerra Mundial, mientras la guerra fría obtenía mayor intensidad. (Villarán, 2007:63).

El concepto se amplió a otros sectores económicos, tales como el comercio, la pesca, los servicios e incluso la minería. “Surge así el concepto de pequeña empresa que trasciende al sector industrial y se refiere a todos los sectores”. No obstante, es comprensible que debido a que cada país cuenta con una realidad diferente a los conceptos, presenten deformaciones y cambios que se adecúen a cada entorno (Villarán, 2007:64).

La Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial (ONUDI), entre otras organizaciones, incorporaron el concepto de “mediana empresa” y años más tarde, se produjo un paso histórico cuando se juntó a las pequeñas empresas con las medianas y surgió el concepto de “PYME” (Pequeña y Mediana Empresa). Este concepto ha sido utilizado durante largo tiempo por los estados y distintas instituciones de desarrollo y bancos, entre otros. (Villarán, 2007:64).

En las décadas de 1970 y 1980, se realizaron importantes investigaciones que sacaron a la luz el fenómeno de la informalidad y su relación con la microempresa y el autoempleo. Con estas investigaciones se consiguió entender la dinámica socio económica de los países en desarrollo y reconocer que en este sector es donde se encuentra la mayor parte de su fuerza laboral. (Villarán, 2007:64).

Luego de esto se llegó a la situación en la cual se tenía por un lado a las PYMES junto a sus planes de promoción y desarrollo, y por otro lado, a una olvidada “microempresa”, la cual fue relegada por los programas de promoción eco-productivos y que solamente fue atendida por programas de alivio a la pobreza. (Villarán, 2007:65).

En la década de 1990 se empezó a tratar de reducir las distancias que existían entre las PYMES y la microempresa, distancias establecidas principalmente por las entidades que las promocionaban y el enfoque de estas que estas tenían. (Villarán, 2007:65).

MIPYME	Entidades	Enfoque
PYME	Agencias Gubernamentales de Promoción y algunos organismos internacionales.	Moderno y económico.
Microempresa	Organizaciones no Gubernamentales (ONG) y otros organismos internacionales.	Asistencial

Tabla 4 Entidades y enfoque de apoyo MIPYMES
Elaboración Propia. Fuente: Villarán (2007:65)

Finalmente, para eliminar estas distancias, se incorporó a la microempresa en los programas económicos-productivos y se juntaron ambos mundos. A fines de la década de 1990, surge el concepto de MIPYME (Micro Pequeña y Mediana Empresa), y de esta manera, la microempresa fue incorporada en programas de desarrollo integral. (Villarán, 2007:65).

La definición de las MIPYME, varía dependiendo de cada país; por ejemplo, en Estados Unidos se cataloga como pequeña a empresa a toda aquella que tenga menos de quinientos trabajadores y en Japón, a toda aquella con menos de trescientos trabajadores. No obstante, la definición que se está imponiendo en la mayor parte de América Latina y el resto del mundo es la definición propuesta por la Unión Europea, la cual define como microempresa a toda aquella cuyo rango de personas empleadas esté comprendido entre dos y diez, como pequeña empresa a las que tengan de once a cincuenta trabajadores y medianas a las empresas que tengan de cincuenta y uno a doscientas cincuenta personas empleadas. (Villarán, 2007:32).

En los países desarrollados y en vías de desarrollo, existen instituciones gubernamentales con programas de apoyo a la pequeña empresa, y una cantidad significativa de recursos financieros, humanos e institucionales se destinan a promoverla. La participación del sector privado en asociación con el gobierno y con la cooperación internacional está contribuyendo en el desarrollo y promoción de la pequeña empresa. Los motivos para apoyar a la pequeña empresa varían mucho y dependen de la cultura, valores, características e historia de cada país. (Villarán, 2007:32).

¿Por qué apoyar a las MIPYMES?
1) Es el sector con mayor capacidad de generación de empleo.
2) Es una fuente muy importante de innovación y dinamismo tecnológico.
3) Es el principal factor de articulación e integración del sector privado
4) Contribuye a la estabilidad social y mejora la distribución del ingreso.
5) Representa la principal fuente de oportunidades de realización de las personas, sobre todo para los jóvenes emprendedores.
6) Su principal característica, la flexibilidad, está en plena sintonía con la economía globalizada y postmoderna.

Tabla 5 : Motivos de apoyo a las MIPYME
Elaboración propia. Fuente: Villarán (2007:32)

Estos motivos se traducen en compromisos gubernamentales económicos y de asignación de recursos humanos en los sectores respectivos.

País	Organización Gubernamental	Presupuesto
EE.UU	SBA (Small Business Administration)	USD\$ 671 millones
Brasil	SEBRAE (Servicio Brasileño de Apoyo a las Micro y Pequeñas Empresas)	USD\$ 350 millones
Chile	CORFO (Corporación de Fomento)	USD\$ 50 millones
Perú	PROMPYME	USD\$ 1.9 millones

Tabla 6 Tabla comparativa de apoyo a la MYPE
Elaboración propia. Fuente: Villarán (2007:33)

Las micro y pequeñas empresas, representan a casi la totalidad de empresas de los países del primer mundo, son la principal fuente de empleo y generan ingresos importantes en el PBI. La importancia de la micro y pequeña empresa es tal que existen organismos especializados en cada país que ayudan a promoverlas. En el Anexo 1, podrá encontrar el diagnóstico detallado de estas en el mundo.

2.5. La pequeña empresa en el Perú

En el Perú, han existido muchos años de abandono y olvido por parte de los gobiernos a la pequeña empresa, cuyo rol se podría decir que fue casi completamente ignorada. No obstante, en los últimos años, está siendo incluida en las propuestas y programas de grupos políticos e instituciones de desarrollo debido

a su rol vital en el crecimiento económico y desarrollo de la sociedad. (Villarán, 2007:31).

En el Perú de la década de 1970, bajo el gobierno del general Velasco Alvarado, no existía el concepto de promoción de la pequeña empresa, la ley número 18350 de promoción de industrias, ni siquiera mencionaba a la pequeña empresa, debido a que existía el concepto de que sólo valía la pena promover a las grandes empresas, entre ellas estatales y privadas, ya que estas serían las que desarrollarían el país creando riqueza y empleo. Esta es una concepción que está basada en las teorías de economías de escala y el modelo de Ford-Taylor de organización industrial, el único sector que recibía apoyo era el de la artesanía, pero era debido a que era un actividad considerada tradicional, de mercado poco dinámico, debido a ello se le daba apoyo, pero por razones sociales. (Villarán, 2007:68).

La promoción de la micro y pequeña empresa, empieza en el Perú formalmente en la década de 1980. Esto se relaciona con el inicio de los gobiernos democráticos de Fernando Belaunde y Alan García, en estos gobiernos el tema de la micro y pequeña empresa aún no es prioritario; no obstante, empieza la destinación de algunos recursos a estas, se empiezas a trazar políticas que las involucren y a orientar instituciones para promover su desarrollo. En esta década se crea la división de la Pequeña empresa y la artesanía en el BIP (Banco estatal del fomento), otro suceso importante ocurre en 1982, año en el cual se crea la primera Caja Municipal en Piura. Por el lado del sector privado empiezan las investigaciones respecto al nuevo fenómeno descubierto de la informalidad y la ONG Acción Comunitaria crea el primer programa privado de crédito al sector. En ese mismo año se crea el IDESI (Instituto de Desarrollo del Sector Industrial), producto del apoyo recibido por el OIT y del Estado peruana, la Corporación Financiera de Desarrollo (COFIDE) empieza a financiar y asistir al sector. En el último periodo de ese gobierno, se crea una ley enfocada a políticas de promoción para estas instituciones. (Villarán, 2007:68).

En la década de 1990, durante el gobierno de Alberto Fujimori, se genera una ambigüedad. El dirigente máximo del FENAPI (Federación Nacional de la Pequeña Industria), Máximo San Román, era el Vicepresidente de la República regente, creando pensamientos en la población de creación de políticas de promoción de la micro y pequeña empresa; no obstante, el Estado aplicó políticas neoliberales relativamente ortodoxas, no se incluyeron políticas sectoriales ni se reconocen ventajas a la pequeña empresa. Producto de esto en el Perú se observó un

fortalecimiento del Ministerio de Economía y Finanzas (MEF), mientras se genera una debilitación del resto de Ministerios e Instituciones. Pese al giro del país hacia estas nuevas políticas económicas, se siguió manteniendo los programas de promoción de la década de 1980, hasta que en 1994 se creó el Programa de Pequeña y Micro Empresa (PPME) y finalmente el 1997 se creó la principal entidad del Estado de promoción y apoyo al sector hasta la actualidad PROMPYME (Centro de Promoción de la Pequeña y Micro Empresa). A finales de la década de 1990, diversos Ministerios e Instituciones del Estado crearon de manera independiente 22 programas de estado, sin ninguna coordinación entre si y si ningún liderazgo público, lo cual implicó un desperdicio innecesario de recursos. (Villarán, 2007:69).

Mientras tanto en el sector privado se crea el COPEME (Consortio de Organizaciones Privadas de Promoción al Desarrollo de la Micro y Pequeña Empresa), el cual empieza con un total de 12 instituciones y alcanza rápidamente las 55. En este periodo se promulga la nueva Ley de Bancos que incluye a las cajas municipales y Rurales, además, se crean las EDPYMES (Entidad de Desarrollo de la Pequeña y Microempresa), las cuales son entidades que tienen orientación a satisfacer la demanda existente de créditos, relacionada al desarrollo de la pequeña y microempresa. Asimismo, el Banco Internacional de Desarrollo, aprueba al COFIDE (Corporación Financiera de Desarrollo), parte del Sistema Financiero Nacional, el primer crédito Micro Global, empezando de esta manera un sistema de micro finanzas en el Perú considerado como uno de los mejores de América Latina. (Villarán, 2007:69).

En la década del 2000, en el gobierno de Alejandro Toledo, se reforma íntegramente el Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo (MTPE), enfatizando políticas de generación y mejoramiento de empleo, teniendo las microempresas un papel fundamental en ese momento. El MTPE desde ese momento tenía la capacidad de liderar y coordinar al conjunto de instituciones privadas y públicas de promoción de las MIPYME. Así en el 2001 se creó el Viceministerio de Empleo y las MYPE, además de la Dirección General MYPE y PROMPYME pasa a ser parte del MTPE. De manera paralela se diseña y pone en acción al programa del Estado Perú Emprendedor, conjuntamente, se promulga la Ley Número 28015, que promulga la promoción de la MYPE en julio del 2003. (Villarán, 2007:69).

Pese a que se generaron estos avances en cuanto a programas de apoyo y creación de Instituciones, la asignación de recursos a este sector sigue siendo escasa, la

pequeña empresa aún no llega a ser considerada como una prioridad para el Gobierno, debido a que en el país la mayoría de programas tienen un enfoque más asistencial, enfocados al alivio de la pobreza.

La economía peruana ha experimentado un crecimiento sin precedentes en los últimos años entre el 2003 y el 2012, el cual da evidencia en los indicadores macroeconómicos positivos con proyecciones favorables, para los próximos años. El crecimiento promedio anual de producto bruto interno fue del 6.5%, mientras que el PBI per cápita se ha duplicado en los últimos veinte años. (Ministerio de la producción, 2012:22).



Figura 4: Evolución de la Microempresa en el Perú
Fuente: Villarán (2007:69)

2.5.1. Efecto del macro-entorno económico en la MYPE.

En América del sur, la economía peruana es una de las que presentan más rápido crecimiento, presentando un 6.1% de crecimiento promedio entre los años 2002 y 2013; además teniendo una baja tasa de inflación promedio de 2.6% en este mismo periodo. Este escenario de alto crecimiento y baja inflación es producto de la interacción de variables del entorno económico, las cuales son el contexto externo

favorable, las políticas macroeconómicas y las reformas estructurales en distintos ámbitos. (Banco Mundial, 2015).

En el ámbito externo, la caída de los precios de las materias primas, se considera la fuente principal de adversidad; esta es asociada en gran medida a la desaceleración de China (Junto con EE.UU principales socios comerciales del Perú). En el 2014, factores no controlables como condiciones climáticas adversas (lo cual afectó a la industria pesquera) y factores controlables como una mejor ejecución del programa de inversión pública, sumados a otros factores, tuvieron como resultado una contracción de la inversión privada y de las exportaciones en 1.6% y 0.3% respectivamente. No obstante, a pesar de que el impulso económico se desaceleró en el 2014 producto de condiciones externas adversas, el PBI del país se mantuvo por encima del promedio de la región y la inflación finalizó solamente con 3.2%.

Impulsado por grandes proyectos mineros y políticas fiscales anti-cíclicas de soporte de la demanda agregada, se espera que en los próximos años el Perú demuestre un crecimiento sólido por encima del 4%. Factores externos como la recuperación de los EE.UU. y la baja en los precios del petróleo pueden compensar el efecto que la desaceleración de la economía China está teniendo sobre el entorno económico del país.

Internacionalmente se reconoce el sistema de micro finanzas peruano como uno de los mejores del mundo. Esto es consecuencia de la capacidad de auto sostenimiento de las instituciones de promoción (los ingresos cubren a los costos), a diferencia de los viejos modelos, los cuales se basan en subsidios indiscriminados, lo cual impide que estas instituciones sean auto sostenibles y se basen de fondos externos para brindar apoyo. (Villarán, 2007:45).

Finalmente, es importante mencionar que en el Perú el Gobierno está comprometido con la promoción de la micro y pequeña empresa, facilitando y promoviendo las compras estatales, la asociatividad empresarial, la comercialización, la promoción de las exportaciones y el acceso a las bases de datos. El Estado impulsa la modernización tecnológica, promueve la inversión en investigación y desarrollo; además de promover la oferta de servicios tecnológicos facilitando el acceso a fondos específicos de financiamiento. (Ley 28015, 2003:7).

2.6. Diagnóstico de la pequeña empresa peruana

En el presente punto se presentará el diagnóstico del impacto de las MIPYMES en el Perú, empezando por el criterio que se usa para la clasificación de estas empresas en el país, seguido de sus porcentajes participación, de la relación entre la cantidad de empresas y el PBI en las principales regiones del Perú, de la relación de las tasas de formalidad vs informalidad, entre otros puntos.

2.6.1. Clasificación de la MIPYME según estrato empresarial

La microempresa es la unidad económica constituida por una persona natural o jurídica, bajo cualquier forma de organización o gestión empresarial contemplada en la legislación vigente, que tiene como objeto desarrollar actividades de extracción, transformación, comercialización de bienes o prestación de servicios. (Castillo, 2008:13).

En el Perú la clasificación de las empresas por estrato empresarial, está definida según el artículo 5 de la Ley Nro. 30056, donde estas se clasifican según su nivel de ventas anuales de la siguiente manera:

Estrato empresarial	Desde	Hasta
Microempresa	-	150 UIT
Pequeña empresa	150 UIT	1,700 UIT
Mediana empresa	1,700 UIT	2,300 UIT

Tabla 7 Clasificación General de empresas
Fuente: Ley 30056 (2013:5)

Como se puede observar en la tabla 8, en el Perú el 99.5% de las empresas son MYPES, sólo el 0.5% de ellas son Medianas y grandes empresas, para estos porcentajes no han sido consideradas las empresas informales, las cuales serán examinadas más adelante.

Estrato empresarial	N° de empresas	Porcentaje (%)
Microempresa	1,518,284	94.9
Pequeña Empresa	71,313	4.5
Mediana Empresa	2,635	0.2
Total de MIPYMES	1,592,232	99.6
Gran Empresa	8,388	0.4
Total Empresas	1,600,620	100

Tabla 8 Cantidad de empresas por categoría
Fuente: Ministerio de la Producción (2015:20)

2.6.2. MIPYMES según ventas

En el año 2014, se registró que la mayor concentración de Mipymes, el 30,6%, tenía ventas anuales menores o iguales a 2 UIT, registrando en promedio ventas mensuales menores o iguales a 7700 Nuevos soles. En total se observa que el 43,1% de las MIPYMES registraron ventas anuales mayores a 13 UIT, valor equivalente a 50,050 Nuevos Soles. (Ministerio de la Producción, 2015:27).

Rango de ventas anuales (UIT)	MIPYMES		
	Número	Part. %	Acumulado
[0 - 2]	487,936	30,6	30,6
<2 - 5]	144,828	9,1	39,7
<5 - 13]	272,627	17,1	56,9
<13 - 25]	415,903	26,1	83,0
<25 - 50]	103,914	6,9	88,7
<50 - 75]	44,911	2,8	91,8
<75 - 100]	26,659	1,7	93,5
<100 - 150]	30,312	1,9	95,4
<150 - 300]	33,401	2,1	97,5
<300 - 500]	17,143	1,1	98,5
<500 - 850]	11,466	0,7	99,3
<850 - 1700]	9,303	0,6	99,8
<1700 - 2300]	2,635	0,2	100,0
TOTAL	1,592,232	100,0	100,0

Tabla 9 Mipymes formales según rango de ventas 2014
Fuente: Ministerio de la Producción (2015:27)

2.6.3. MIPYMES según actividad económica

Las Mipymes son categorizadas en grandes bloques de actividades económicas los cuales son comercio, servicios, manufactura, construcción, agropecuario, pesca y minería.

Sector Económico	Mipymes 2010		Mipymes 2014	
	Número	%	Número	%
Comercio	547,651	45,8	720,299	45,2
Servicios	462,850	38,7	636,336	40,0
Manufactura	121,242	10,1	145,499	9,1
Construcción	31,898	2,7	49,150	3,1
Agropecuario	22,202	1,9	23,879	1,5
Minería	6,375	0,5	13,530	0,8
Pesca	3,493	0,3	3,539	0,2
TOTAL	1,195,711	100	1,592,232	100

Tabla 10 Mipymes formales según sector económico
Fuente: Ministerio de la Producción (2015:29)

En la tabla 11, se puede observar que los sectores comercio y servicios concentran cerca del 85% de las Mipymes formales, el sector manufactura con un 9% es el tercer sector más importante.

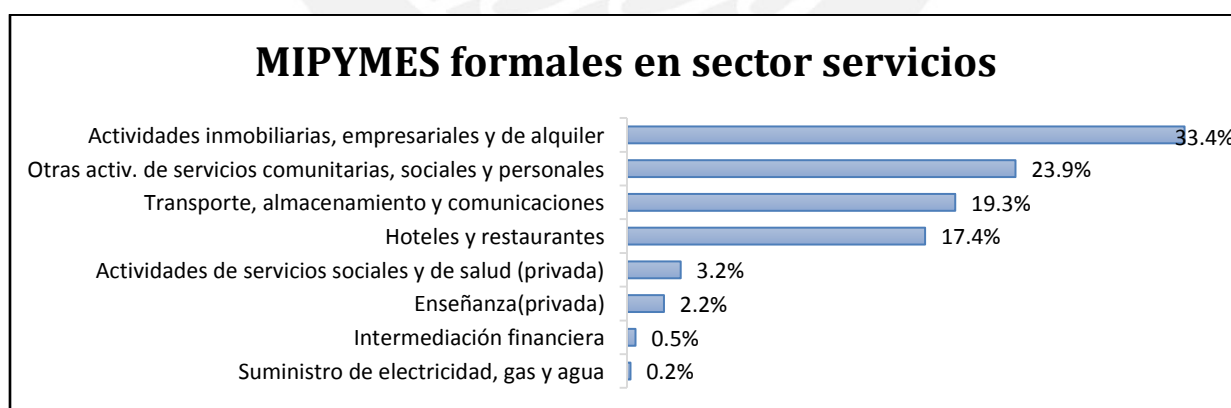


Figura 5: Mipymes formales en el sector servicios
Fuente: Las MIPYMES en cifras (2015:30)

En la actualidad existen 196,155 Mipymes que realizan actividades inmobiliarias, empresariales y de alquiler, siendo este el principal sector de Mipymes de servicios, estas representan al 33.3% del total del sub sector. (Ministerio de la producción, 2013:26).

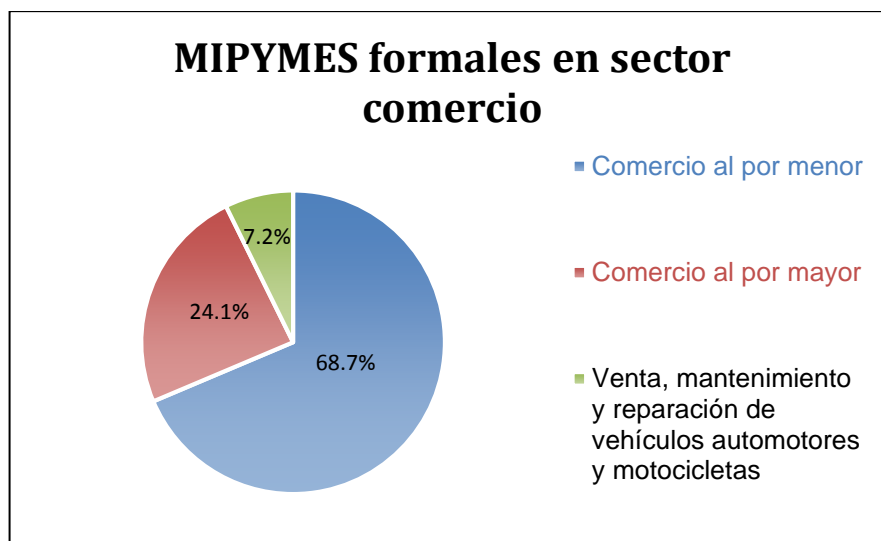


Figura 6 Mipymes formales en el sector comercio
Fuente: Ministerio de la Producción (2015:30)

Dentro del sector comercio, el comercio al por menor es la principal actividad, constituyendo el 68.7% del total de actividades comerciales de las Mipymes en el Perú.

En el sector manufactura, la fabricación de prendas de vestir lidera las categorías con un 17,2%, seguido de cerca por la elaboración de productos alimenticios y actividades de impresión, con porcentajes de 14.5% y 13.1% respectivamente.

2.6.4. Tasas de creación y mortalidad en el periodo 2010-2014

El Ministerio de la Producción (2012: 73), utilizó las fechas de alta y de baja de las empresas, las cuales le fueron proporcionadas por la SUNAT, para poder calcular las tasas de creación y mortalidad de las MIPYMES.

Como se puede observar en la Tabla 11, la tasa de creación de las microempresas presentó un aumento promedio de 15% anual hasta el 2012 donde alcanzó su punto de inflexión. Por otro lado, se puede observar que la tasa de mortalidad promedio registrada fue de 4.6%, siendo el 2013 el año más mortífero para las microempresas.

Año	Microempresa		Pequeña empresa		MIPYME	
	Natalidad	Mortalidad	Natalidad	Mortalidad	Natalidad	Mortalidad
2010	14.4%	4.1%	3.9%	0.3%	13.9%	4.0%
2011	15.7%	4.5%	4.2%	0.3%	15.1%	4.3%
2012	17.1%	4.0%	4.0%	0.3%	16.4%	3.8%
2013	11.2%	5.9%	3.5%	0.3%	10.9%	5.7%
2014	12.9%	4.8%	3.9%	0.3%	12.5%	4.6%

Tabla 11: Tasa de creación y mortalidad de la microempresa
Fuente: Ministerio de Producción (2012:74) y Ministerio de la Producción (2015:65)

En la Figura 7 se puede observar que para el total de MIPYMES la tasa de creación de empresa presentó un aumento anual promedio de 13.58% anual, mientras que la tasa de mortalidad de estas disminuyó en el año 2014 en 1.1% con respecto al año anterior, la tasa promedio de mortalidad registrada fue de 4.5%.

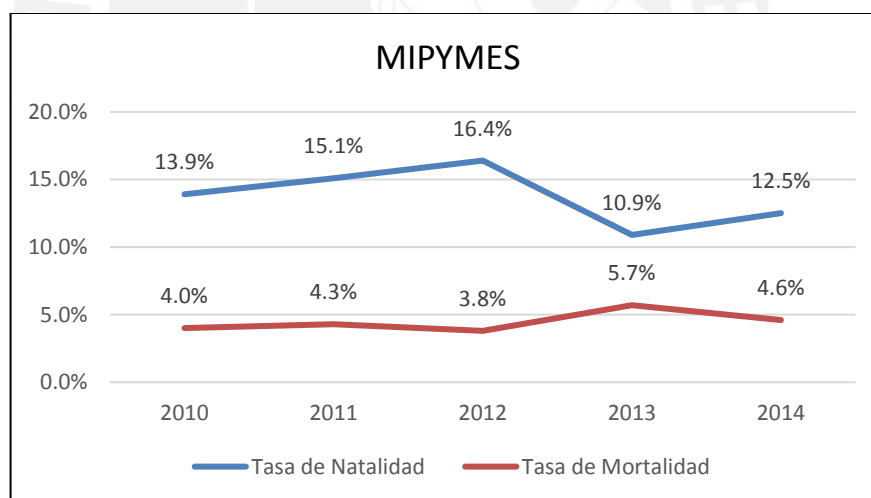


Figura 7: Tasa de creación y mortalidad de las MIPYMES
Fuente: Ministerio de Producción (2015:74)

2.6.5. Financiamiento de las MIPYME

En el 2014 se registró el nivel más bajo de colocaciones a MIPYMES de los últimos 4 años, debido a dos factores diferenciados: uno coyuntural y otro estructural. Ministerio de la Producción (2015:83).

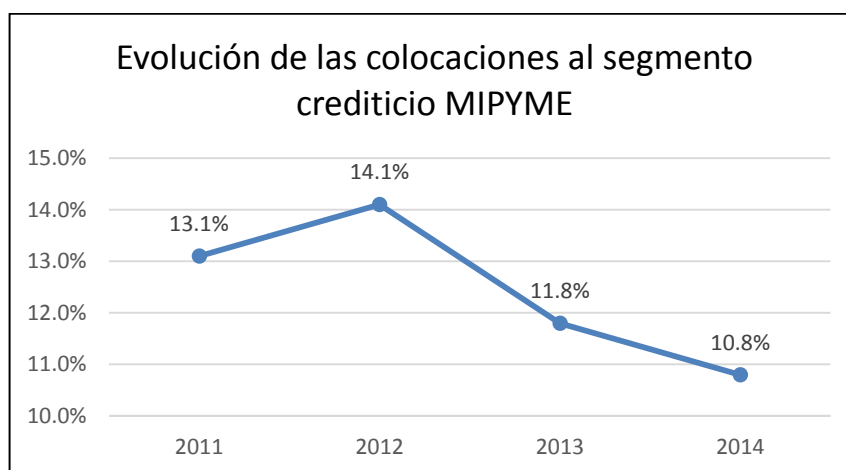


Figura 8: Evolución de las colocaciones a las MIPYMES
Fuente: Ministerio de Producción (2015:83)

En el primero de ellos, si bien es cierto la desaceleración económica afecta las empresas de todo tamaño, son las más pequeñas las que son más vulnerables ante la contracción de la demanda de sus bienes o servicios. Debido a ellos las MIPYMES son altamente cíclicas a lo que el sistema financiero responde de 2 maneras: Elevando la cautela poniendo más barreras para dar préstamos a nuevas empresas y si es que presentan impagos, se aplican salidas temporales del sistema financiero a las empresas morosas. El segundo factor que mantiene a las MIPYME alejadas del sistema financiero es el factor estructural, debido a que o bien estas MIPYME se encuentran geográficamente alejadas haciendo prácticamente imposible que las entidades financieras lleguen a ellos producto de los altos costos logísticos o caso contrario las microempresas no logran reunir las condiciones mínimas para acceder al capital, en este caso tendrían que ser apoyados por entidades no reguladas y ONG. (Ministerio de la Producción, 2015:83).

Debido a que en general el otorgamiento de créditos por primera vez a las microempresas es un proceso con alto grado de incertidumbre y poca información de los demandantes de créditos, los costos de transacción y tasas de interés se ven elevados. En consecuencia, la microempresa es el estrato empresarial con menor participación en el sistema financiero como se puede observar en la Tabla 12. (Ministerio de la Producción, 2015:89).

Estrato empresarial según ley 30056	N° Empresas en el SF	N° Empresas registradas (RUC)	% de participación en el SF
Microempresa	63,287	1,518,284	4,2%
Pequeña Empresa	31,339	71,313	43,9%
Mediana Empresa	1,819	2,635	69,0%
Total de MIPYMES	96,445	1,592,232	6,1%

Tabla 12: Porcentaje de participación en el Sistema Financiero
Fuente: Ministerio de Producción (2015:84)

Como se puede observar en la figura 9, en los últimos años se ha generado una tendencia al alza de la morosidad en los 3 estratos empresariales, siendo la pequeña empresa la que encabeza la lista con un 8.58% de morosidad registrados en Diciembre del 2014. Ministerio de la Producción (2015:89).

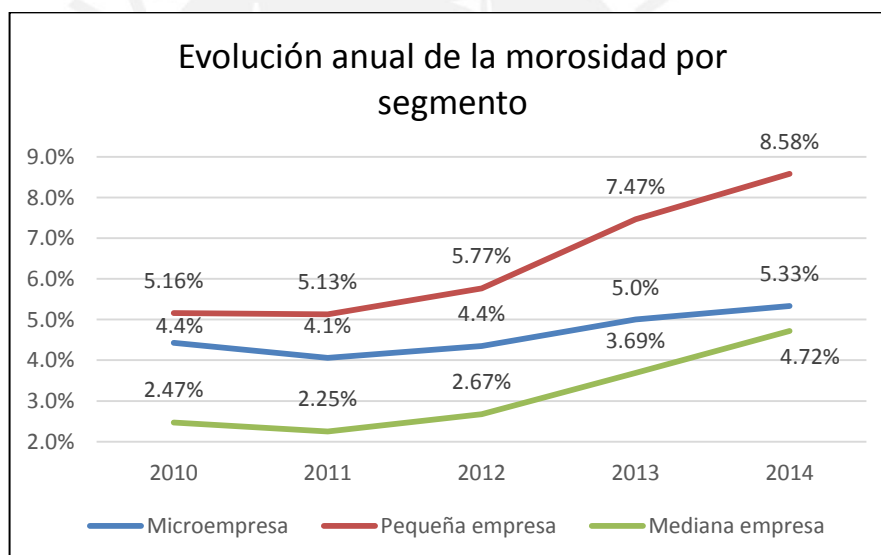


Figura 9: Evolución de la morosidad por segmento
Fuente: Ministerio de Producción (2015:90)

La alta morosidad puede tener como resultado la expulsión de los deudores morosos del sistema financiero además del impedimento de volver a acceder a créditos durante largos periodos de tiempo, lo cual tiene como consecuencia indirecta el incentivo del crédito informal y de la usura. (Ministerio de la Producción, 2015:89).

2.6.6. El comercio exterior y las MIPYME

Luego de varios años, la economía peruana está empezando a importar más bienes de los que exporta. Macroeconómicamente, debido a la apreciación del tipo de cambio la exportación debería estar fomentándose mientras se debería ir

desincentivando las importaciones; no obstante, debido a la baja de los precios mundiales de las materias primas, en los cuales se centran las exportaciones peruanas, no es posible corregir el déficit de la balanza comercial. (Ministerio de la Producción, 2015:97).

El Perú exporta más de cuatro mil productos; no obstante, muchos de ellos se encuentran concentrados en los sectores extractivos y de bajo valor agregado, debido a ello ante la contracción de la demanda mundial de materias primas, toda la canasta exportadora se ve afectada negativamente. (Ministerio de la Producción, 2015:98).

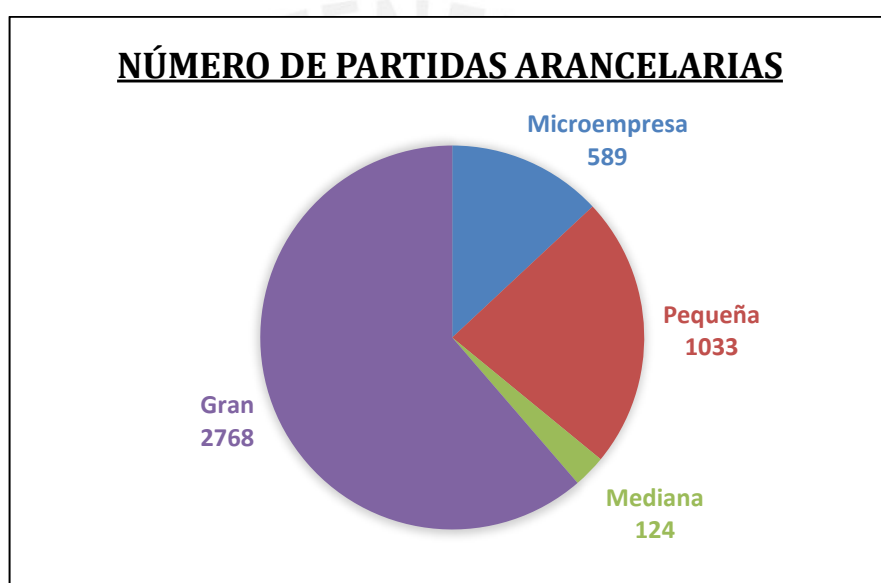


Figura 10: Número de partidas arancelarias
Fuente: Ministerio de Producción (2015:98)

Como se puede observar en la Figura 10, las empresas más pequeñas son las que tienen menor participación en las exportaciones puesto que estas están enfocadas a la subsistencia en el mercado interno. Existen diversas barreras para la internacionalización de las MYPES, las cuales son el bajo acceso a la información (educación y capacitación), el bajo acceso al capital y la formalidad, siendo esta última requisito fundamental para poder acceder al capital. (Ministerio de la Producción, 2015:98).

En las economías desarrolladas las MYPES funcionan como proveedores de estratos más grandes y cuando producen bienes o servicios finales, estos son transables y enfocados a mercados de nicho. Caso contrario ocurre en las economías en

desarrollo en las que las MYPES producen bienes y servicios finales, los cuales destinan a mercados masivos y no de nicho. Esta información se puede constatar en la Tabla 13 donde se observa que los principales productos exportados por estrato empresarial al 2014 en su mayoría pertenecen a la industria primaria extractiva. (Ministerio de la Producción, 2015:99).

Puesto	Microempresa	Pequeña Empresa	Mediana Empresa
1	Oro en Bruto	Oro en Bruto	Paltas
2	Partes de Remolques	Antracitas	Frutos Agrios
3	Uvas frescas	Espárragos	Mangos
4	Cebollas	Mangos	Oro en Bruto
5	Harina de pescado	Langostinos congelados	Paprika

Tabla 13: Productos más exportados por segmento
Fuente: Ministerio de Producción (2015:100)

Existen tres tipos de importaciones que caracterizan a la economía peruana, la importación de insumos, la de bienes finales y la de bienes de capital. Todas estas ligadas a empresas que en su mayoría están enfocadas a la producción de bienes no transables. (Ministerio de la Producción, 2015:111).

Los sectores comercio y servicios son los sectores que más bienes importan, concentrando más del 60 % de las partidas arancelarias. No obstante, el sector manufacturero es el principal importador en términos de volumen, puesto que a este se le atribuye el 88% de los 38 mil millones de dólares importados durante el 2014. (Ministerio de la Producción, 2015:112).

2.6.7. Informalidad en las MIPYME

La informalidad es un fenómeno de múltiples dimensiones que permite a las empresas operar con una estructura de costos menor en comparación con la economía formal; no obstante, esto se logra con la evasión de impuestos, con el incumplimiento de normas y con el traspaso de costos a los trabajadores. Esta se puede asociar con las actividades de subsistencia producto de falta de empleo asalariado; de la descentralización productiva, la cual es la transferencia de la carga productiva de empresas formales a empresas informales más pequeñas; a los

emprendimientos en estado embrionario ya los emprendimientos en proceso de maduración que aún carecen de los elementos de formalidad. (Ministerio de la Producción, 2014:130).

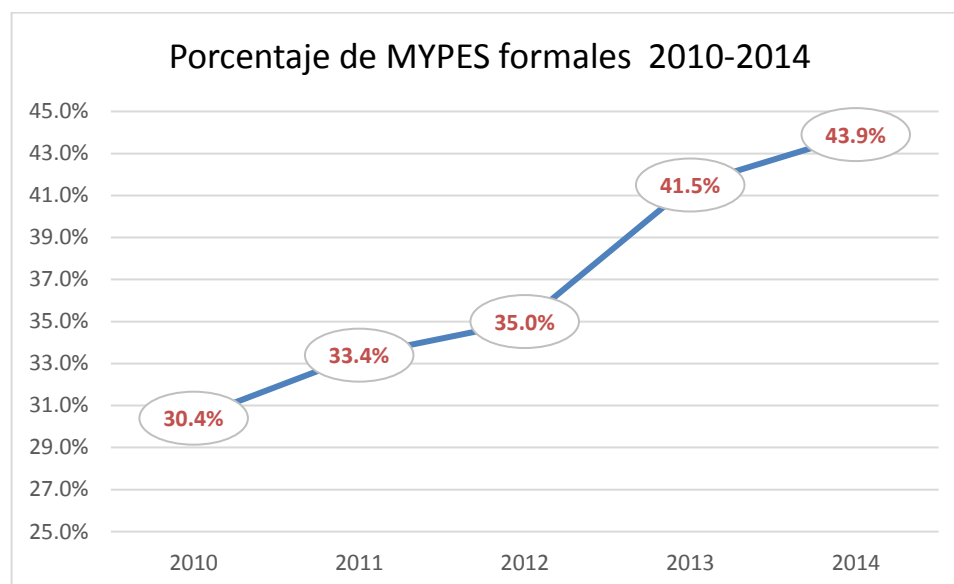


Figura 11: Porcentaje de MYPES formales estimadas
Fuente: Ministerio de Producción (2015:133)

Se puede observar que el porcentaje de MYPES formales aumentó en 13% en los últimos 5 años, pasando del 30.4% del total de empresas en el 2010 al 43.9% en el 2014. Este aumento en gran parte se debe a avances en la reducción de costos administrativos burocráticos al momento de la iniciación de un negocio formal. Entre las mejoras más destacadas se encuentran que la obligación de pago para construir una MYPE pasa a ser un porcentaje mínimo de capital social a depositar en un banco y la creación del sistema de ventanilla única para la constitución de una empresa que ayuda a reducir y agilizar los trámites al momento de la creación de una empresa. No obstante, aproximadamente el 56% de las MYPES aún no se encuentran registradas en SUNAT, lo cual será un reto a futuro para las políticas públicas de promoción de formalidad. (Ministerio de la Producción, 2015:132).

2.7. Resumen del Marco Teórico:

La planeación estratégica es el proceso mediante el cual los miembros de una organización pueden visualizar escenarios futuros y desarrollar los procedimientos y operaciones necesarias para poder cumplir con las metas organizacionales. (Goodstein, 2003:43).

Por otro lado, para revelar la verdadera rentabilidad de una empresa en el presente y el poder anticipar e influenciar a la competencia a lo largo del tiempo, es necesario el poder comprender el entorno competitivo, además de sus causas subyacentes. (Porter, 2009:33).

Con respecto a la regresión múltiple se puede decir que esta es una familia de técnicas que nos permite explorar la relación existente entre variables dependientes e independientes y que permite explorar la interrelación de las variables de una forma mucho más sofisticada lo cual la hace ideal para analizar las relaciones complejas de la vida real. (Julie Palant, 2010:148).

Se definieron los conceptos de MYPE, PYME y MIPYME, se mostró la importancia de estas en las principales economías del mundo.

Finalmente, se explicó la importancia de las MYPES en el Perú, las cuales representan al 99.3% de las empresas, además se observó que la tasa de formalización de estas empresas está aumentando a ritmo sostenible, se determinó que el principal sector económico de estas empresas es el Comercio y que la tasa de creación de empresa presentó un aumento promedio del 15%, mientras que la tasa de mortalidad de las microempresas registrada fue de 4.1%.

3. Revisión de la literatura relacionada

En el presente capítulo se presentarán una serie de estudios empíricos alrededor del mundo acerca de la planificación estratégica y la aplicación de las fuerzas de Porter, los cuales pueden ser aplicados de alguna u otra manera a la realidad peruana producto de similitudes entre las realidades a analizar y la nuestra.

3.1. Strategic Planning and Business Performance of Micro, Small and Medium-Sized Enterprises

Este estudio, fue publicado por Skokan Karel, Pawliczek Adam, Piszczur Radomír, en el 2013. Este documento aborda temas de gestión estratégica, planificación estratégica y en particular su impacto, en el rendimiento general de las PYMES de República Checa y Eslovaquia.

En República Checa y Eslovaquia la pequeña empresa ocupa un lugar importante en la activación de la economía. Según el Ministerio de Industria y Comercio, la pequeña empresa contribuye con el 60.9% de los puestos de empleo de ese país, equivalente a 1,856 millones de puestos de trabajo, representan el 51.5% de sus exportaciones totales y el 56.6% de las importaciones. Se observa que en la Unión Europea el aporte de la pequeña empresa al PBI es de casi el 60%; no obstante, las investigaciones demuestran que solamente el 50% de las PYMES sobreviven a los cinco primeros años de existencia.

El presente estudio está basado en los resultados empíricos producto de 3 rondas de encuestas tomadas durante los años 2011, 2012 y 2013 a 677 organizaciones que operan en su mayoría en el sector PYME de estos países. Con el fin de analizar la interdependencia, entre el nivel de la planificación estratégica (la existencia de esta en forma de un documento escrito) y los criterios de desempeño de la empresa tales como su nivel de facturación, costos incurridos, ganancias, entre otros. Toda la data fue procesada con MS Excel e IBM SPSS y se realizó la prueba de bondad de ajuste.

El éxito del estudio (performance) es medido a través de los indicadores de desempeño del negocio, los cuales son “Facturación”, “Costos” y “Beneficios”.

Hipótesis:

- H1: Las grandes compañías prestan más atención al planeamiento estratégico y a menudo tienen un documento que formalice la aplicación de esta.
- H2: La existencia de una estrategia detallada por escrito en la organización, tiene un efecto positivo definitivo en los indicadores de desempeño del negocio.
- H3: La existencia de cualquier estrategia escrita en la organización tiene efecto positivo definitivo en los indicadores de desempeño del negocio.

Conclusiones del estudio:

Solamente el 35 % de las PYMES sin ningún plan estratégico pudieron aumentar su facturación, en comparación al 53 % de las PYMES con un plan estratégico desarrollado por escrito y que la aumentaron, esto es importante ya que implica que el 65% de PYMES que no aplicaron planificación estratégica se mantuvieron con el mismo nivel de facturación o cayeron. Los costos de las PYMES que no utilizan planificación estratégica, aumentaron el 54%, en comparación al 44% de aumento en empresas que si lo utilizan. Las ganancias se calculan restando el monto facturado menos el costo, de esta manera, se observa que el 30% de las PYMES que no aplican planeación estratégica crecieron, en comparación al 49% de crecimiento de las PYME que si la utilizan.

Además, el autor afirma que se debe aceptar la hipótesis 1, ya que efectivamente las compañías más grandes son las que le dan más atención a la planificación estratégica y suelen tener un documento detallado de plan de estratégica.

Con respecto a la hipótesis 2, el autor concluye que la existencia de un documento escrito de planificación estratégica tiene un efecto positivo de 80 % en los parámetros de rendimiento de las PYMES.

La tercera hipótesis fue rechazada por el autor, puesto que no se encuentra la relación entre cualquier tipo de estrategia escrita mejoría de desempeño del negocio.

Observaciones:

Se considera que este estudio puede ser utilizado como base para realizar el estudio en el Perú, debido a que deja tres lecciones claras, la primera con respecto al planteamiento de las hipótesis, estas deben plantearse de tal manera que el muestreo pueda ser de utilidad para contrastarlas, en segundo lugar enseña de que si el estudio no es significativo este no puede ser generalizado a la población, lo cual nos lleva a la tercera y última lección, se debe ser extremadamente cuidadoso al momento de seleccionar el tamaño de una población, su distribución geográfica y al recopilar la información. Además, para la aplicabilidad del estudio es importante considerar que la clasificación de micro, pequeña y mediana empresa utilizada por la Unión Europea, es la más común en los países de América Latina.

No obstante, todas las conclusiones a las que ha llegado el autor no se pueden llevar a más allá de la muestra, y no pueden ser generalizadas a la población puesto que estadísticamente su estudio no fue significativo. No fue posible calcular el test de bondad de ajuste Chi cuadrado de Pearson debido a la inexactitud de la información estadística. Los autores postulan que las limitaciones de este estudio son producto de las limitaciones geográficas ya que desafortunadamente no pudieron cubrir a todas las regiones de la República Checa y la metodología para recoger la información no fue la adecuada ya que lo que se recogió no ayudaba a contrastar las hipótesis.

Indicador de Negocio		Detallado por escrito	Resumen escrito	No escrito	Total de empresas
Facturación	aumenta >30%	17.50%	9.70%	11.20%	11.40%
	aumenta <30%	35%	27.60%	23.90%	27.20%
	no cambia	20.40%	29.10%	32.40%	29%
	decrece <30%	24.30%	29.50%	24.70%	27.00%
	decrece >30%	2.90%	4.10%	7.70%	5.40%
Costos	aumenta >30%	15.40%	11.50%	13.70%	13.20%
	aumenta <30%	28.80%	35.70%	40.20%	35.90%
	no cambia	27.90%	33.10%	33.20%	32.80%
	decrece <30%	25%	17.10%	11.70%	16.10%
	decrece >30%	2.90%	2.60%	1.20%	2%
Ganancias (Beneficios)	aumenta >30%	18.40%	11.90%	10.10%	12.10%
	aumenta <30%	30.10%	17.90%	19.80%	20.80%
	no cambia	30.10%	33.20%	33.50%	33%
	decrece <30%	16.50%	32.50%	28%	27.90%
	decrece >30%	4.90%	4.50%	8.60%	6.20%

Tabla 14: Resultados del estudio en República Checa
Fuente: Skokan, Pawliczek, Piszczur (2013)

3.2. Factores determinantes del éxito competitivo en la PYME

Este estudio, fue publicado por Estrada Bárcenas, García Pérez de Lema y Sánchez Trejo. El objetivo de este estudio es analizar la relación existente entre la gestión de los RR.HH, la planeación estratégica, la innovación, la tecnología y la calidad; y su impacto positivo o no en el éxito competitivo de las Pequeñas y Medianas Empresas de México.

Para poder calcular esta relación de manera empírica, el Instituto de Ciencias Económico Administrativas de México (ICEA), con ayuda de universidades, tomó una muestra de 407 empresas de una población de 62528 PYME, que tengan un rango de trabajadores de 5 hasta 250, en el año 2007.

Las hipótesis del estudio son las siguientes:

- H1a: Existe una relación positiva entre la formación profesional del gerente y el éxito competitivo.
- H1b: Existe una relación positiva entre la experiencia profesional del gerente y el éxito competitivo.
- H2: Existe una relación positiva entre las empresas que desarrollan planificación estratégica y el éxito competitivo.
- H3a1: Existe una relación positiva entre la innovación en productos y el éxito competitivo.
- H3a2: Existe una relación positiva entre la innovación en procesos y el éxito competitivo.
- H3a3: Existe una relación positiva entre la innovación en gestión y el éxito competitivo.
- H4: Existe una relación positiva entre el nivel tecnológico de la empresa y el éxito competitivo.
- H5: Existe una relación positiva entre la certificación de calidad y el éxito competitivo.

La variable dependiente éxito competitivo es medida de forma cualitativa basándose en el enfoque cualitativo de evaluación del éxito empresarial de Quinn y Rohbraugh.

Quinn y Robraugh (1983) definen el éxito empresarial en 4 modelos los cuales son los siguientes:

- A) Modelo de procesos internos. (Prioridad en la comunicación en el orden y control de la organización)
- B) Modelo de sistema abierto. (Flexibilidad de la empresa al adaptarse a su entorno)
- C) Modelo racional. (Eficiencia y Productividad de la empresa)
- D) Modelo de relaciones humanas. (Énfasis en la flexibilidad y el desarrollo del personal)

Análisis de datos:

En primer lugar es importante mencionar que la medición del impacto de la “Planificación Estratégica” en el “Promedio de ventas” (éxito competitivo) se realizó de manera indirecta, a través de la variable “Alto Rendimiento”, siguiendo el siguiente esquema:

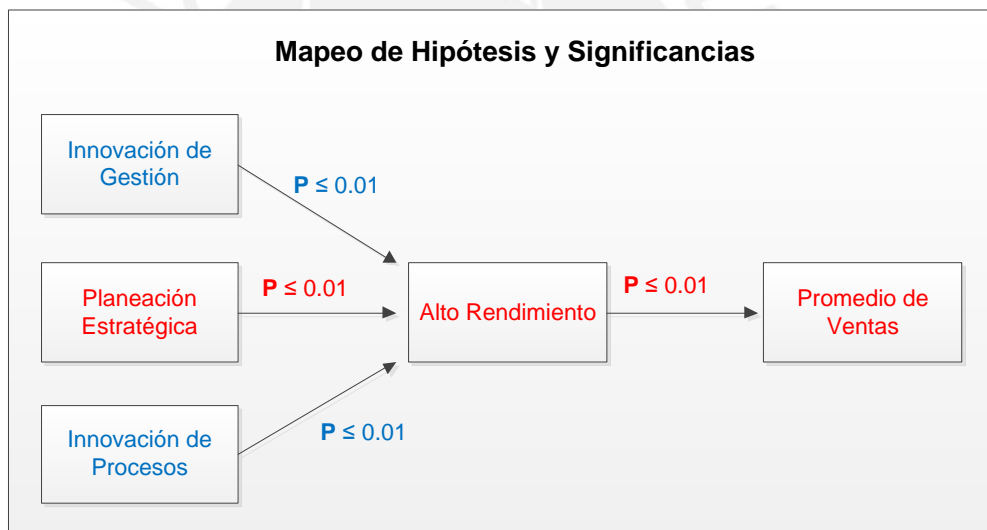


Figura 12: Mapeo de hipótesis y significancias - México
Fuente: Estrada, García y Sánchez (2007)

De la tabla se puede observar que las empresas más exitosas son las que implementan la planificación estratégica con mayor ahínco, el 69 % corresponde a empresas de alto rendimiento mientras que solo el 30% a empresas de bajo rendimiento, esto con un nivel de significancia del 1%.

Variable (n=405)	Bajo rendimiento	Alto rendimiento	Significancia
Gerentes tienen título universitario	34.80%	65.20%	NS
Edad del gerente	46.50%	44.30%	NS
Planeación Estratégica	30.10%	69.90%	$p \leq 0.01$
Innovación producto/servicio	3.00%	4.10%	$p \leq 0.05$
Innovación de procesos	2.20%	3.20%	$p \leq 0.05$
Innovación en gestión	2.20%	3.60%	$p \leq 0.05$
Posición tecnológica	14%	86%	$p \leq 0.05$
Certificación de calidad	26.80%	73.20%	NS

Tabla 15: Significancias del Modelo – México
Fuente: Estrada, García y Sánchez (2007)

Conclusiones del estudio:

Se encontró evidencia empírica que relaciona el éxito competitivo y la planificación estratégica de manera indirecta, se concluye que la hipótesis de interés del estudio H2 se acepta.

El autor recomienda a las PMES no caer en el error de actuar impulsivamente, que utilicen la planeación estratégica para poder tener visión y proyectarse a largo plazo y en base a esto poder guiar las actividades de la empresa.

Observaciones:

La importancia de este estudio se centra en dos puntos. En primer lugar debido a que el estudio es significativo estadísticamente este puede ser generalizado a la población, en segundo lugar, debido a que se realizó en América Latina y pese al adelanto que demuestra México en cuanto a gestión de MYPES, este es un entorno que se asemeja mucho al peruano y por lo cual este estudio se considera aplicable.

3.3. Strategic planning in smaller enterprises – new empirical findings

El presente estudio fue llevado a cabo en Austria por los investigadores Sascha Kraus, Rainer Harms y Erich J. Schwarz en el año 2006. Para este estudio se clasificó a las empresas pequeñas como aquellas que cuentan con menos de 50 personas y tienen ventas por debajo de los 10 millones de euros. Un total de 290 empresas fueron analizadas de las cuales el 90% constaba de 10 o menos empleados y el promedio anual de ventas fueron de 612,000 euros.

Se utilizó el crecimiento de empleo como un indicador de performance (variable dependiente). El aumento de empleo fue elegido por tres razones. En primer lugar, los datos financieros son poco fiables en el contexto de las pequeñas y jóvenes empresas. Segundo, el crecimiento es un objetivo importante para las pequeñas y jóvenes empresas, y en tercer lugar, el crecimiento del empleo es un indicador más estable que el crecimiento de la facturación, ya que en las empresas sólo se suman empleados cuando un nivel superior de volumen de negocio es probable en el futuro. Se midió el cambio en el número de empleados en completo entre 1999 y 2005.

Como variables independientes se utilizaron el horizonte temporal, el grado de formalización, el grado de control, y el uso de instrumentos de planificación estratégica. Se pidió a los encuestados proporcionar información sobre el horizonte de tiempo promedio de sus planes estratégicos. Para evaluar el grado de formalización, se calculó un índice. Este índice se basa en el grado de formalización (planificación por escrito, la planificación informal, o sin planificación) en cinco áreas funcionales diferentes (tecnología / innovación, producción, comercialización, gestión de recursos humanos, finanzas) y en la planificación previa a la puesta en marcha. El grado de control de los planes se evaluó en una escala de cinco puntos, los valores más altos indican un control más frecuente. El uso de instrumentos estratégicos se midió mediante un índice que cuenta el número de instrumentos de planificación estratégica (análisis FODA, análisis de la competencia, el análisis del medio ambiente, el análisis de los ratios financieros) y una categoría abierta.

Hipótesis:

- H1. A mayor el horizonte temporal de la planificación estratégica, más exitosa es la pequeña empresa.
- H2. Cuanto mayor sea el grado de planificación formal, más exitosa es la pequeña empresa.
- H3: A mayor frecuencia del control de la planificación estratégica, más exitosa es la pequeña empresa.
- H4. A mayor uso de instrumentos de planificación utilizados para la planificación estratégica, más exitosa es la pequeña empresa.

Conclusiones del estudio:

Se rechazan la primera, la tercera y la cuarta hipótesis (horizonte de tiempo, instrumentos estratégicos respectivamente y frecuencia de control respectivamente), la primera puede ser debido a que los horizontes de tiempo varían en las pequeñas empresas y esto de alguna manera no puede afectar ya que estas son muy flexibles. Y la tercera, estratégica se utiliza muy poco tanto en las empresas. Se acepta la segunda hipótesis. Debido a esto se puede contestar la pregunta inicial de la investigación, la cual era si la planificación estratégica en empresas pequeñas contribuye al rendimiento. La investigación empírica muestra que la planificación estratégica puede contribuir al rendimiento.

Finalmente, como conclusión principal se obtiene que un aumento en el grado de formalización incrementa la posibilidad de pertenecer al grupo de empresas que se desarrollan por un factor de 1.440. Este resultado nos indica que un mayor grado de formalización se relaciona con un mayor grado de rendimiento.

	Crecimiento nulo			Crecimiento Positivo				
	Promedio	SD	Mediana	Promedio	SD	Mediana	Z	P
Horizonte de tiempo	1.362	1.293	1	1.875	2.51	1	0.84	0.49
Formalización	2.947	2.421	2	5.176	2.97	5	2.78	0
Instrumentos estratégicos	0.3	0.741	0	0.61	1.06	0	1.15	0.14
Frecuencia de control	2.2	1.164	2	2.51	1.02	3	0.81	0.52

Tabla 16 Tabla de análisis de significancias – Austria
Fuente: Kraus, Harms y Schwarz (2006)

Observaciones:

El presente estudio tiene un alto grado de aplicabilidad en el Perú debido a que la clasificación de micro, pequeña y mediana empresa utilizada en la Unión Europea, es la más común en los países de América Latina, este hecho sumado a que el estudio demuestra que tener planificación estratégica formalizada es un factor determinante para el éxito de una empresa hace que la aplicación en el Perú sea posible, y se puede usar este estudio como referencia.

3.4. Competitive Strategy and Business Performance of Small and Medium Enterprises in the Indonesian Food Processing Industry

El presente estudio fue realizado por Mukhamad Najib y Akira Kiminami, y se presentan los resultados de un estudio empírico realizado para las pequeñas y medianas empresas (PYME) de la industria de procesamiento de alimentos en Indonesia. El objetivo de este trabajo es analizar la correlación entre las fuerzas competitivas, la estrategia competitiva y el beneficio que obtienen las PYME.

El estudio de las PYME en la industria de procesamiento de alimentos en Indonesia, se llevó a cabo en tres provincias, Jakarta, Banten y Java Occidental. Se realizó una regresión para analizar los datos primarios recogidos usando un enfoque analítico. No obstante, la competitividad del negocio es medida de forma subjetiva utilizando el método desarrollado por Narver y Slater, debido a que la información objetiva (Rentabilidad, datos financieros, etc.) es de uso interno, confidencial y sensible.

El modelo propuesto, sugiere que el rendimiento del negocio está siendo afectado directamente por las fuerzas competitivas de Porter (poder de los compradores, el poder de los proveedores, amenaza de nuevos participantes, la intensidad de la rivalidad y el poder de la competencia).

La variable dependiente del modelo performance fue medida de forma cualitativa en encuestas usando escalas de Likert de 5 puntos evaluando los siguientes factores:

- Volumen de ventas de este año comparado con el año anterior.
- Rentabilidad de este año comparada con el año anterior.
- Cuota de mercado del producto de este año comparada con la del año anterior.
- Nivel de satisfacción del cliente con el producto.

Las fuerzas competitivas son variables que influyen directamente sobre la estrategia competitiva. Por lo tanto, la estrategia competitiva puede mediar en la relación existente entre las fuerzas de la competencia y el rendimiento del negocio.

$$BP = \alpha + \beta_{CL}(CL) + \beta_{Df}(Df) + \epsilon_i \dots\dots\dots (1)$$

$$CL = \alpha + \beta_{IRCL}(IR) + \beta_{TECL}(TE) + \beta_{PBCL}(PB) + \beta_{PSCL}(PS) + \epsilon_i \dots\dots\dots (2)$$

$$Df = \alpha + \beta_{IRDf}(IR) + \beta_{TEDf}(TE) + \beta_{PBDf}(PB) + \beta_{PSDf}(PS) + \epsilon_i \dots\dots\dots (3)$$

En el primer modelo de regresión se observa que la variable dependiente “Competitividad empresarial” (BP), está siendo determinada a través de las variables independientes “Estrategia competitiva o de costos” (CL) y “Diferenciación” (Df).

Por otro lado, en el segundo modelo y tercer modelo, se observa que las variables independientes CL y Df del primer modelo, ahora son variables dependientes de las nuevas variables “Intensidad de la rivalidad” (IR), “Poder de negociación de los proveedores” (PS), “Peligro de ingreso de nuevos aspirantes” (TE) y “Poder de negociación de los compradores” (PB). En otras palabras, lo que plantea el modelo es hallar una relación escalonada ente las fuerzas de Porter y la competitividad empresarial.

Las Hipótesis planteadas son las siguientes:

A) El impacto de la competencia y la estrategia competitiva

- H1a: El aumento de la intensidad de la rivalidad que enfrenta a las PYME de procesamiento de alimentos tiene una influencia positiva en su competitividad.
- H1b: Amenaza de nuevas entradas que enfrentan las PYME de procesamiento de alimentos tiene una influencia positiva en su competitividad.
- H1c: Poder de los compradores tiene una influencia positiva en la competitividad de las PYME de procesamiento de alimentos.
- H1d: Poder de proveedores tiene una influencia positiva en la competitividad de las PYME de procesamiento de alimentos.

B) Estrategia y rendimiento empresarial competitivo

- H2a: La estrategia de liderazgo en costos tiene una influencia positiva en la competitividad de las PYME de procesamiento de alimentos.

- H2b: La estrategia de diferenciación tiene una influencia positiva en la competitividad de las PYME de procesamiento de alimentos.

Conclusiones del estudio:

Los coeficientes entre la intensidad de la rivalidad y la estrategia de costos son negativos ($\beta = -0,188$, $p = 0.05$). Esto significa que si aumenta la intensidad de la rivalidad, una empresa tendrá en cuenta descartar la estrategia de liderazgo en costos. Lo mismo sucede con la variable de la amenaza de nuevos entrantes ($\beta = -0,229$, $p = 0.01$) y con la variable poder de los proveedores ($\beta = -0,221$, $p = 0.01$).

A pesar de que la estrategia competitiva de liderazgo de tiene influencia significativa, sólo el poder de los compradores tiene un coeficiente positivo ($\beta = 0,365$, $p \leq 0.001$). Esto significa que si el poder de los compradores aumenta, una empresa va a considerar la implementación de una estrategia de liderazgo de costos.

Los resultados de la investigación indican que no existe correlación significativa entre la estrategia de diferenciación y la amenaza de nuevos entrantes ($\beta = 0,129$, $p \geq 0.05$), el poder de los compradores ($\beta = -0,112$, $p \geq 0.05$) y el poder de los proveedores ($\beta = -0,071$, $p \geq 0.05$). No obstante, la intensidad de la rivalidad ($\beta = 0,349$, $p = 0.01$) si influye significativamente en esta.

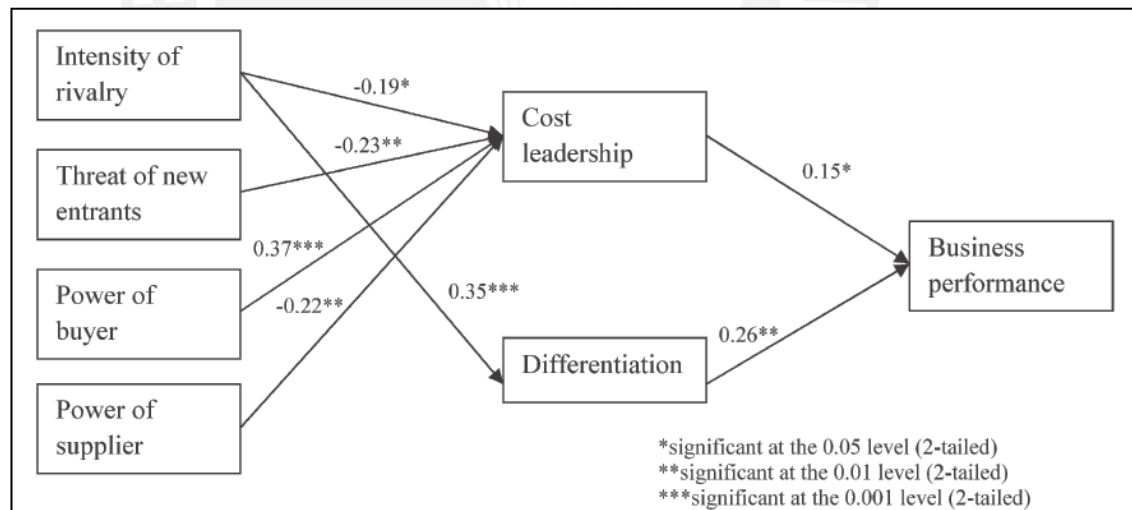


Figura 13: Mapeo de Hipótesis y significancias - Indonesia
Fuente: Najib y Kiminami (2011)

A pesar de que tres fuerzas competitivas no influyen en la estrategia competitiva de liderazgo de costos, aún se considera que H1 es significativa, es decir que la estrategia de liderazgo de costos influye en el rendimiento del negocio significativamente, puesto que la intensidad de la rivalidad si influye en ella, además

de que las fuerzas competitivas mantienen una correlación significativa en la estrategia de liderazgo de costos.

Los resultados también apoyan a H2, ya que la estrategia competitiva influye directamente en el rendimiento del negocio.

A pesar de que los coeficientes de estrategia de liderazgo de costos y de diferenciación sean de 0.15 y 0.26 respectivamente, y que además tengan un nivel de significación de 0.05 y 0.01; como resultado del estudio se concluye empíricamente de que la implementación de una estrategia de liderazgo de costos y de diferenciación, influyen de manera directa en las PYME de la industria de procesamiento de alimentos en Indonesia.

Observaciones:

Este estudio contribuye a la presente investigación puesto que muestra que a través de una relación indirecta entre las variables dependientes e independientes, en este caso las fuerzas competitivas de Porter son las que determinan el rendimiento de la empresa a través de dos variables intermedias, el Estrategia de costos y la diferenciación.

Este estudio tiene un alto grado de aplicabilidad en el Perú ya que en ambos países, las Micro y Pequeñas empresas son la principal fuente de empleo, además de poseer un fuerte potencial exportador en ambos países. Además, que en ambos países es muy frecuente que al ser menos dependientes de los mercados y créditos formales, las PYME poseen una capacidad de respuesta más rápida y flexible que las grandes empresas frente a cambios macro económicos repentinos.

El estudio aquí presente nos muestra una la evaluación de las fuerzas competitivas de Porter a través de una regresión lineal en segundo grado, lo interesante es la asociación de cada una de las fuerzas al liderazgo de costos y a la diferenciación y estas después a su vez al éxito de la PYME, esto es muy importante ya que de no haber el nexo correcto entre las variables dependientes e independientes, se podría llegar a concluir que no están relacionadas, en conclusión debido a la similitud entre las 2 sociedades y además de la relación escalonada de estos factores relacionándolos con el éxito de una forma tan general que puede ser aplicada para cualquier entorno, se concluye que este estudio es lo suficientemente relevante para ser como aplicado en el país.

3.5. Strategic toolkits practice and performance: a German SME perspective

El presente estudio fue publicado en Alemania en el año 2014 por Richard Wagner y Robert A. Paton, y tiene como propósito demostrar el impacto de las herramientas de la gestión estratégica (SM, *Strategic Management*), en el éxito de las pequeñas y medianas empresas del sector de maquinaria y equipos Alemán.

Las herramientas de gestión estratégicas están catalogadas en 5 categorías las cuales son las “Herramientas de estrategias de análisis” (Dentro de estas herramientas destacan las 5 fuerzas competitivas de Porter), “Premisas y definiciones estratégicas”, “Herramientas de formulación de estrategias”, “Herramientas de estrategias de operación” y “Herramientas de estrategia de ejecución y control”.

La información se recopiló a través de encuestas electrónicas enviadas a las 6000 PYMES que comprenden la población total de empresas de este sector, obteniendo respuesta de 290 de estas. Posteriormente, los datos recopilados fueron analizados mediante regresiones lineales y ANOVAS utilizando el software estadístico SPSS versión 15.

El éxito se define en 5 dimensiones las cuáles son las variables dependientes del estudio y son las siguientes:

- Facturación por empleado (*TO, Turn over per employee*).
- Tasa de retorno (*ROS, Return on sales*).
- Liquidez (*Equity ratio*).
- Tasa de investigación y desarrollo (*R&D, Reasearch and development ratio*).
- Tasa de mejora continua (*Continuous improvement ratio*).

Además, se tienen las siguientes variables dependientes:

- Tasa de aplicación de las herramientas de la gestión estratégica (SM, *Strategic Management*).
- Tasa de absorción de las herramientas de la gestión estratégica (SM, *Strategic Management*).

Por otro lado, las variables independientes del estudio son las siguientes:

- Tasa de aplicación de las herramientas de la gestión estratégica (SM, *Strategic Management*).
- Año de introducción del Planeamiento estratégico (SP, *Strategic Planning*).
- Facturación (TO, *Turn over*).

En el estudio se plantean 3 modelos y las Hipótesis planteadas para estos son las siguientes:

- A) La relación entre el éxito y la Tasa de aplicación de las herramientas de la gestión estratégica es significativa:
- H1aa: La relación entre la “Facturación por empleado” y la “Tasa de aplicación de las herramientas de la gestión estratégica” es significativa.
 - H1ab: La relación entre la “Tasa de retorno” y la “Tasa de aplicación de las herramientas de la gestión estratégica” es significativa.
 - H1ac: La relación entre la “Liquidez” y la “Tasa de aplicación de las herramientas de la gestión estratégica” es significativa.
 - H1ad: La relación entre la “Tasa de investigación y desarrollo” y la “Tasa de aplicación de las herramientas de la gestión estratégica” es significativa.
 - H1ae: La relación entre la “Tasa de mejora continua” y la “Tasa de aplicación de las herramientas de la gestión estratégica” es significativa.
- B) La relación entre el éxito y el Año de introducción del Planeamiento estratégico es significativa:
- H1ba: La relación entre la “Facturación por empleado” y el “Año de introducción del Planeamiento estratégico” es significativa.
 - H1bb: La relación entre la “Tasa de retorno” y el “Año de introducción del Planeamiento estratégico” es significativa.
 - H1bc: La relación entre la “Liquidez” y el “Año de introducción del Planeamiento estratégico” es significativa.
 - H1bd: La relación entre la “Tasa de investigación y desarrollo” y el “Año de introducción del Planeamiento estratégico” es significativa.
 - H1be: La relación entre la “Tasa de mejora continua” y el “Año de introducción del Planeamiento estratégico” es significativa.

C) La relación entre el éxito y el Año de introducción del Planeamiento estratégico es significativa:

- H1ca: La relación entre la “Tasa de aplicación de las herramientas de la gestión estratégica” y el “Facturación” es significativa.
- H1cb: La relación entre la “Tasa de absorción de las herramientas de la gestión estratégica” y el “Facturación” es significativa.

Conclusiones:

Para poder concluir que una relación es significativa utilizando regresión lineal y ANOVA entre las variables dependientes e independientes, se deberá de tener un nivel de significancia menor o igual a 0.05.

Model; dependent variable ^b	ANOVA(b) Sum of squares	df	Mean square	F	Significance ^a
<i>1. TO per employee</i>					
Regression	48,625,657	1	48,625,657	3,785	0.053
Residual	2,659,140,326	207	12,846,089		
Total	2,707,765,983	208			
<i>2. ROS</i>					
Regression	1.745	1	1.745	0.131	0.718
Residual	2,285,566	172	13,288		
Total	2,287,310	173			
<i>3. Equity ratio</i>					
Regression	0.784	1	0.784	0.003	0.956
Residual	41,472,844	162	256,005		
Total	41,473,628	163			
<i>4. R&D ratio</i>					
Regression	38,134	1	38,134	6,166	0.014
Residual	1,230,762	199	6,185		
Total	1,268,896	200			
<i>5. Continuous improvement rate</i>					
Regression	0.032	1	0.032	0.260	0.611
Residual	15,601	126	0.124		
Total	15,633	127			

Note: ^aPredictor: (constant), SM tool application rate (persons in charge SM, companies applying SP); ^bdependent variable

Tabla 17 Tabla de análisis de significancias – Austria
Fuente: Wagner y Paton (2014)

De la tabla 17, se concluye que se aceptan las hipótesis alternativas H1aa y H1ad con niveles de significancia de 0.053 (limitando el nivel de significancia mínimo) y

0.014 respectivamente, encontrando relación significativa entre el éxito, a través de la “Facturación por empleado” y la “Tasa de investigación y desarrollo”, y la “Tasa de aplicación de las herramientas de la gestión estratégica”.

Por otro lado, de la tabla 18, se concluye que se existe una relación significativa entre “Tasa de retorno” y el “Año de introducción del Planeamiento estratégico”, rechazando la hipótesis nula y aceptando la hipótesis alternativa H1bb con un nivel de significancia de 0.004.

Model; dependent variable ^b	ANOVA(b) Sum of squares	df	Mean square	F	Significance ^a
<i>1. TO per employee</i>					
Regression	2,760,152	1	2,760,152	0.210	0.648
Residual	2,909,889,947	221	13,166,923		
Total	2,912,650,099	222			
<i>2. ROS</i>					
Regression	95,372	1	95,372	8,467	0.004
Residual	2,094,984	186	11,263		
Total	2,190,356	187			
<i>3. Equity ratio</i>					
Regression	767,386	1	767,386	3,284	0.072
Residual	40,654,063	174	233,644		
Total	41,421,449	175			
<i>4. R&D ratio</i>					
Regression	2,611	1	2,611	0.378	0.539
Residual	1,457,652	211	6,908		
Total	1,460,263	212			
<i>5. Continuous improvement rate</i>					
Regression	0.340	1	0.340	2,760	0.099
Residual	16,990	138	0.123		
Total	17,330	139			

Notes: ^a Predictor: (constant), year SP was introduced; ^b dependent variable

Tabla 18 Tabla de análisis de significancias – Austria
Fuente: Wagner y Paton (2014)

Finalmente, de la tabla 19 se concluye que se aceptan las hipótesis alternativas H1ca y H1cb encontrando relaciones significativas ente la “Tasa de aplicación de las herramientas de la gestión estratégica”, la “Tasa de absorción de las herramientas de la gestión estratégica” y la “Facturación” con niveles de significancia de 0.000 y 0.041 respectivamente.

Model; dependent variable ^b	ANOVA ^a Sum of squares	df	Mean square	F	Significance ^a
<i>1. SM tool application rate</i>					
Regression	14,964,361	1	14,964,361	37,811	0.000
Residual	101,317,491	256	395,771		
Total	116,281,853	257			
<i>2. SM tool absorption rate</i>					
Regression	2,815,119	1	2,815,119	4,231	0.041
Residual	167,660,730	252	665,320		
Total	170,475,849	253			

Note: ^aPredictor: (constant), TO of the company in [euro] million; ^b dependent variable

Tabla 19 Tabla de análisis de significancias – Austria
Fuente: Wagner y Paton (2014)

Observaciones:

Este estudio contribuye a la presente investigación debido a que utilizando el software estadístico SPSS y utilizando el método de análisis por regresión lineal y ANOVA ha demostrado que existe relación significativa entre el uso de las herramientas de gestión estratégica, el planeamiento estratégico y el éxito de las PYMES alemanas del sector maquinarias y equipos lo cual es un estudio muy similar al que se realiza en Perú utilizando las mismas herramientas estadísticas y metodologías.

Además, de forma indirecta se está demostrando que el realizar análisis estratégico utilizando las 5 fuerzas competitivas que moldean la estratégica de Porter tiene una relación significativa con el éxito debido a que este análisis es un componente básico de las herramientas de gestión estratégica.

3.6. The role of personnel commitment to strategy implementation and organizational learning within the relationship between strategic planning and company performance

El presente estudio fue realizado por Marko Kohtamaki, Sascha Kraus, Markus Makela y Mikko Ronkko, en el año 2010 en pequeñas y medianas empresas (PYMES) de tecnologías de información.

El muestreo tuvo lugar en Finlandia en el año 2008, y se recolectó mediante una agencia del gobierno que recolectó y actualizó la información de 160 PYMES en el sector de tecnología de la información, las cuales según el país son aquellas que cuentan con menos de 250 empleados.

Los autores consideran que la mayoría de las organizaciones independientemente de su tamaño y tiempo de creación, están enfrentándose cada vez más a un desafío de cambio continuo y dinámico en el entorno; no obstante, para poder enfrentarse a este dinamismo del entorno ellos deberán de utilizar a una combinación del planeamiento estratégico (manejo estratégico) y el comportamiento empresarial, ambos orientados a la innovación.

En el presente estudio se va a probar el impacto de la variable independiente planeamiento estratégico participativo sobre la variable dependiente éxito de la empresa (performance), esta relación se realizará de manera indirecta, mediante una relación controlada, utilizando las variables independientes directas compromiso con la implementación de la estrategia y aprendizaje organizacional.

El éxito de la empresa se mide subjetivamente a través de las percepciones de los encuestados analizando sus respuestas en una escala de Likert de 5 puntos a través de las siguientes variables:

- Los dueños del negocio están satisfechos con el desenvolvimiento.
- La empresa está haciendo un buen trabajo y está manteniendo a los clientes satisfechos.
- El negocio es rentable comparado con los competidores.
- El negocio está creciendo rápidamente en comparación con los competidores.
- El desempeño de la compañía es excelente en comparación con el de los competidores.

Los autores postulan que es muy importante el mejorar la comprensión de lo que se quiere lograr con el planeamiento estratégico, y es importante permitir que las personas alineen sus objetivos con los objetivos estratégicos de la organización y este pensamiento debe ser compartido entre el personal. De este enunciado se crea la siguiente hipótesis:

H1a: Un planeamiento estratégico participativo, tendrá un impacto positivo para que el personal se comprometa con su implementación.

Asimismo los autores postulan que para que la implementación del planeamiento estratégico sea exitosa, las compañías cuenten con personal que se comprometa con su implementación, el compromiso incrementa la motivación del personal, hace que se necesite menor tiempo para la implementación además permite una respuesta rápida a los cambios constantes del entorno. De esto los autores generan la siguiente hipótesis:

H1b: El compromiso del personal con la implementación de la planificación estratégica tendrá un impacto positivo en el éxito de la empresa (performance).

Los autores definen el aprendizaje organizacional como la creación la adquisición y la transferencia de conocimiento, y definen que es una función importante del planeamiento estratégico el revelar y el transmitir la visión y los objetivos de la empresa. Del anterior enunciado elaboran la siguiente hipótesis:

H2a: Un planeamiento estratégico participativo, tendrá un impacto positivo en el aprendizaje organizacional.

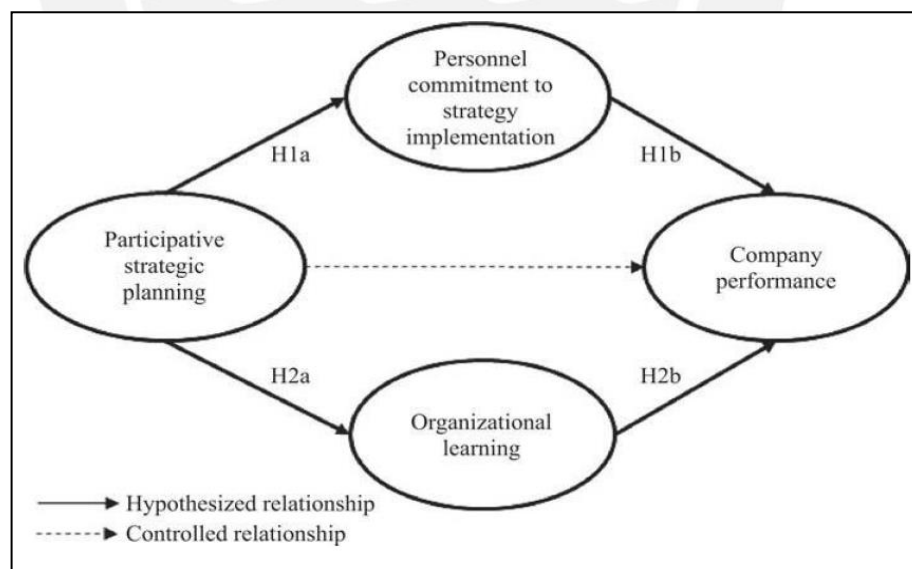


Figura 14 Mapa conceptual - Finlandia
Fuente: Kohtamaki, Markus y Ronkko (2010)

Finalmente para plantear la última hipótesis ellos señalan que según Mintzberg y Lampel, las empresas necesitan aprendizaje direccionado para poder mantener la

ventaja competitiva en un entorno tan dinámico como el actual, Los autores formulan la última hipótesis del modelo la cual es la siguiente:

H2b: El aprendizaje organizacional, tendrá un impacto positivo en el éxito de la empresa (performance).

	CFA with method factor			Hypothesised model		
	Model	Method	Residual	Model	Method	Residual
<i>Regressions</i>						
Performance on						
Planning				-0.215		
Learning				0.226**		
Commitment				0.471****		
Learning on						
Planning				0.017		
Commitment on						
Planning				0.702****		

Tabla 20: Resultados modelo regresión - Finlandia
Fuente: Kohtamaki, Markus y Ronkko (2010)

De las regresiones realizadas en el estudio se observa que existe una relación positiva entre el planeamiento estratégico participativo y el compromiso de parte del personal con la implementación estratégica. Con lo cual los resultados respaldan a la hipótesis H1a. (0.702; p-value< 0.001)

La hipótesis H1b es aceptada debido a que cuenta con un nivel de significancia menor a 0.001 (0.471; p-value<0.001); con lo cual se confirma que existe una relación positiva entre el personal comprometido con la implementación y el éxito de una PYME.

La hipótesis H2b se acepta y se confirma que existe una relación positiva entre el aprendizaje organizacional y el éxito de una PYME (0.226; p-value<0.05).

No obstante, si bien es cierto que se prueba que el aprendizaje organizacional se relaciona con el éxito de una PYME, no se puede afirmar que el aprendizaje organizacional se asocie al planeamiento estratégico participativo debido a que el modelo no lo respalda estadísticamente con un p-value>0.05.

Como resultado del modelo los autores indican que el planeamiento estratégico no tiene un impacto directo sobre el éxito (como se planteó al inicio), en lugar de eso la

relación se encuentra de manera indirecta, mediante la cual el planeamiento estratégico participativo solamente a través del compromiso del personal para implementar llevará al éxito de una PYME.

Comentarios:

Considero que el estudio si es aplicable al Perú, ya que las empresas seleccionadas para el estudio fueron PYMES y cuentan con un número de empleados oscilante entre 0 y 250, de manera similar a las escalas usadas en el Perú.

Una restricción limitante del modelo es que la muestra fue solamente tomada en el sector de Tecnología de Información.

Los resultados de este estudio son notables, puesto que, han encontrado una forma de relacionar el planeamiento estratégico con el éxito de una PYME de forma indirecta con un respaldo estadístico.

3.7. Measuring the effectiveness of managerial action in SMEs, An empirical analysis of management's response to industry competitive forces.

El siguiente estudio fue realizado por Glenn A. Metts (Indiana-Purdue Fort Wayne, Fort Wayne, Indiana, USA) y tiene como propósito investigar los efectos de la relación directa e indirecta de las fuerzas competitivas, en el planteamiento de la estrategia y el éxito de las PYMES.

El autor postula que la mejor manera de poder representar el entorno de una PYME es mediante el uso del modelo de Porter de las 5 fuerzas.

En el presente estudio se busca analizar el impacto de las fuerzas competitivas, se analiza de manera directa e indirecta, a través de la elaboración de la estrategia, la cual según el autor cuenta con 3 dimensiones importantes, la racionalidad, la interacción y asertividad.

El éxito de las PYMES se mide a través de 3 categorías, cada una de ellas cuenta a su vez cuentan con sub categorías las cuales fueron medidas mediante escalas de Likert de 5 puntos y son las siguientes:

A) Rendimiento Operativo:

- Nivel de satisfacción del cliente.
- Nivel de satisfacción de los empleados.
- Nivel de satisfacción de los dueños.
- Nivel de satisfacción de nuestras instituciones financieras.

B) Rendimiento Financiero:

- Promedio del rendimiento de los activos durante los últimos tres años.
- Porcentaje promedio del nivel de las ventas en los últimos tres años.
- Utilidad antes de impuestos durante los últimos 3 años.

C) Rendimiento Organizacional:

- Nivel de calidad del producto.
- Rendimiento de entregas a tiempo.
- Nivel de respuesta al cambio.

La dimensión racionalidad es el planeamiento. La interacción, se relaciona con las negociaciones y la politiquería, etc. Finalmente la última dimensión la asertividad se refiere al nivel de riesgo que se puede asumir y la reactividad y la proactividad de las decisiones.

Para el estudio fueron consideradas pequeñas y medianas empresas (hasta 500 trabajadores), se envió un total de 3965 encuestas en el oeste medio de EE.UU, de las cuales se obtuvieron 547 respuestas.

Las industrias que respondieron se encuentran en los sectores automotores y de autopartes de vehículos recreativos, de productos especializados, madera, muebles, entre otras, siendo el sector dominante el de empresas de manufactura automotriz (62.8%).

Lo más importante del modelo planteado por el autor, es que permite medir el efecto de las fuerzas competitivas del sector, en el éxito de una PYME de forma directa e indirecta a la vez como se puede observar en el siguiente gráfico.

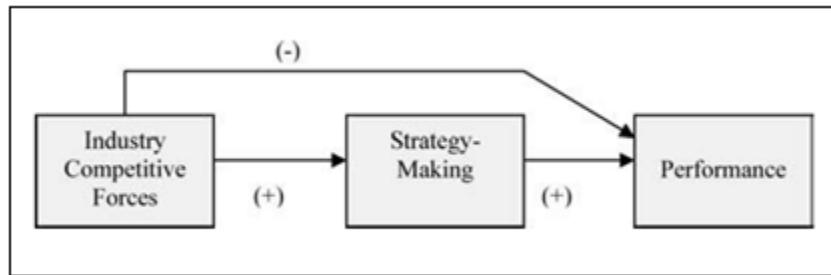


Figura 15: Mapeo de Hipótesis - USA
Fuente: Metts (2007)

Las Hipótesis del modelo son las siguientes:

- H1: Si la intensidad de las fuerzas competitivas del sector sube, el nivel de realización de actividades estratégicas aumentará.
- H2: Si la intensidad de las fuerzas competitivas del sector sube, el nivel de éxito organizacional (performance) disminuirá.
- H3: Si el nivel de realización de actividades estratégicas aumenta, el nivel de éxito (performance) organizacional aumentará.

El modelo que el autor plantea sigue un modelo de regresión estructurado escalonadamente como se puede observar en el siguiente cuadro:

$$\begin{array}{ll}
 H1 \text{ is estimated by} & \eta_1 = \gamma_{11}\xi_1 + \zeta_1 \\
 H2 \text{ and } H3 \text{ are estimated by} & \eta_2 = \gamma_{21}\xi_1 + \beta_{21}\eta_1 + \zeta_2
 \end{array}$$

Figura 16: Modelo de Regresión Escalonado - USA
Fuente: Metts (2007)

El autor inicialmente plantea la regresión para la hipótesis H1 de manera independiente, puesto que la variable dependiente η_1 alimenta a la regresión lineal con mayor jerarquía que tiene como variable dependiente a η_2 , la cual es la que mide el desempeño de las PYMES.

Resultados del análisis:

Del análisis de regresión realizado en el estudio se observa que si la intensidad de las fuerzas competitivas del sector sube, el nivel de realización de actividades

estratégicas aumentará aceptando la hipótesis H1 puesto que estadísticamente la relación es significativa. ($t=3.73$; $p\text{-value} < .001$).

La hipótesis H2 es aceptada, debido a que cuenta con un nivel de significancia muy pequeño ($t=-2.04$; $p\text{-value}=0.003 < 0.05$); con lo cual se confirma que existe una relación inversa entre el aumento en el entorno de las fuerzas competitivas y el desempeño de una PYME.

Finalmente la hipótesis H3 es aceptada debido a que cuenta con un nivel de significancia menor a 0.001 ($t=4.117$; $p\text{-value} < .001$); con lo cual se confirma que existe una relación directa entre la realización de actividades estratégicas y el desempeño de una PYME.

En el siguiente gráfico se puede observar cómo están relacionadas las regresiones, el funcionamiento de las hipótesis, los coeficientes de regresión obtenidos y lo más importante el nivel de significancia.

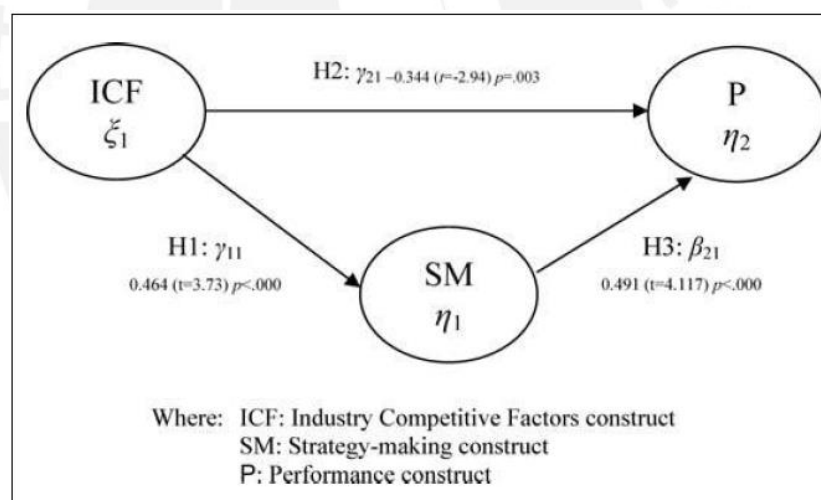


Figura 17: Mapeo de Hipótesis
Fuente: Metts (2007)

Comentarios:

Es importante observar que la forma en la que Metts relaciona las fuerzas competitivas con el desempeño organizacional de manera directa e indirecta, es una buena referencia para la investigación en el Perú debido a que postula (y posteriormente comprueba estadísticamente) que el aumento de las fuerzas competitivas en el entorno perjudican al desempeño (relación directa); no obstante,

también postula que las aumento de las fuerzas competitivas, darán como resultado el desarrollo estratégico (planeamiento) y estudia el efecto de este sobre el desempeño organizacional demostrando también la relación indirecta existente entre estas variables.

Además, se observan similitudes en la importancia de las PYMES en las economías de EE.UU y Perú, contratando a más del 50% del total de trabajadores y pagando cerca del 45 % de las nóminas de sueldo.

3.8. Product innovation in small manufacturers, market orientation and the industry's five competitive forces Empirical evidence from Spain

El presente estudio fue realizado por Miguel Hernández Espallardo y Elena Delgado Ballester. El estudio fue hecho en Murcia provincia de España, de una sub-muestra de 218 PYMES manufactureras, usando el estándar europeo de clasificación, seleccionando empresas que contaban con más entre 15 y 250 trabajadores y facturaban menos de 50 millones de euros. La información fue recolectada mediante entrevistas personales a los gerentes generales de dichas empresas debido a que en comparación a las entrevistas por correo estas presentan una mayor tasa de respuesta. Los principales sectores manufactureros analizados en el presente estudio fueron el de producción de alimentos y bebidas, metalmecánicas, maquinaria y equipos, químicos y productos químicos, plásticos y vehículos.

Las Hipótesis del estudio son las siguientes:

- H1: El efecto positivo de la innovación de productos en el performance de una PYME, es bajo para Pymes con bajos niveles de fuerzas competitivas y alto para Pymes con altos niveles de estas.
- H2: El efecto positivo de la orientación del mercado en la innovación de productos es bajo para Pymes con bajos niveles de fuerzas competitivas y alto para Pymes con altos niveles de estas.
- H2 Alternativa: El efecto positivo de la orientación del mercado en la innovación de productos es alto para Pymes con bajos niveles de fuerzas competitivas y bajo para Pymes con altos niveles de estas.

En el presente estudio, el éxito (performance), se mide cualitativamente a través de 2 variables el “Desempeño de metas racionales” y el “Rendimiento del sistema abierto”. La primera se refiere al cumplimiento de los objetivos de la compañía de eficiencia y productividad, mientras que la segunda hace referencia al nivel de éxito de la empresa al adaptarse a su entorno.

Resultados del Estudio:

La relación existente entre la innovación de los productos y la performance de las PYMES es significativa ($p\text{-value}<0.01$), los resultados del análisis nos muestran que el nivel de innovación de los productos no aumenta la performance de las empresas en entornos con bajos niveles fuerzas competitivas ($p\text{-value}=\text{ns}$); no obstante la relación es fuerte en la sub muestra con altos niveles de fuerzas competitivas ($p\text{-value}<0.01$). Con los resultados obtenidos se confirman las expectativas tenidas en H1 y se observa el efecto indirecto del impacto de las fuerzas competitivas.

El impacto de la orientación del mercado en la innovación del producto se confirma con un nivel de significancia ($p\text{-value}<0.01$), para el total de la muestra. Si analizamos la intensidad de las fuerzas competitivas en esta relación (diferencia entre las hipótesis H2 y H2 alternativa) se obtiene que para la muestra de las Pymes con bajos niveles de fuerzas competitivas, se obtienen datos significativos ($p\text{-value}<0.01$), al igual que las para la muestra de las Pymes con bajos niveles de fuerzas competitivas en el entorno, Los resultados demuestran que H2 no prevalece sobre H2 alternativa, ni de manera inversa, pareciera que el efecto de una se contrarresta con la otra, con lo cual el autor postula que no existe un efecto significativo de las cinco fuerzas competitivas de Porter en la orientación del mercado.

Además, el autor analiza la relación existente entre la orientación del mercado en las 2 dimensiones de performance definidas para las PYMES “Rational Goal Performance” y “Open System Performance”, esta relación es significativa para el modelo del total de la muestra ($p\text{-value}<0.01$) y para cada uno de los 2 sub grupos (alto nivel de fuerzas competitivas y bajo nivel de fuerzas competitivas), en cada sub grupo con un nivel de significancia menor a 0.01.

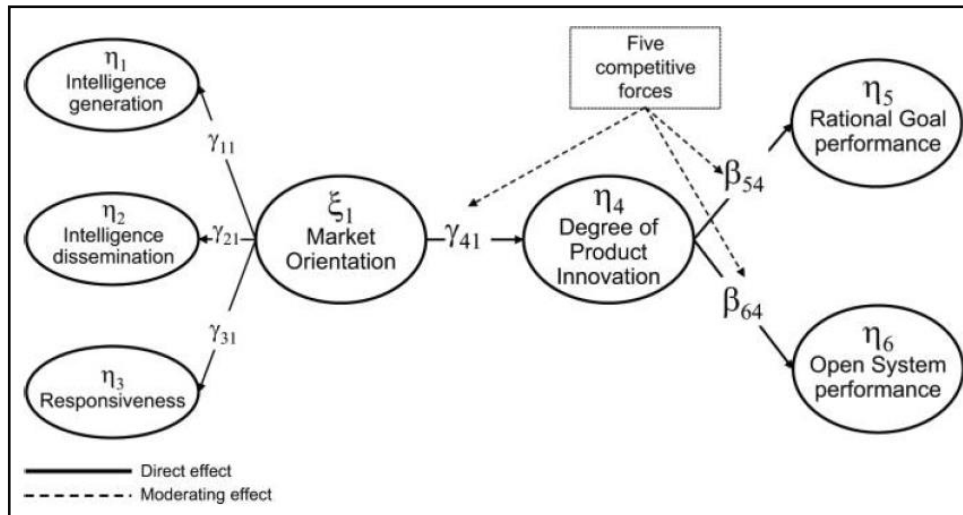


Figura 18: Mapeo de Hipótesis
Fuente: Hernández y Delgado (2009)

Conclusiones:

Este estudio es aplicable al realizado en el Perú, debido a 3 factores que considero claves, el primero es el tamaño de la muestra que han seleccionado (entre 15 y 250 trabajadores) el cual se acomoda a la clasificación usada en el país, el segundo factor que considero decisivo, es la mezcla de sub-sectores de manufactura utilizada en el estudio (alimentos, químicos, metalmecánicas, etc.). Finalmente el tercer factor clave para la aplicabilidad del estudio, es la situación de las PYMES en España donde según la Dirección General de Industria y de la Pequeña y Mediana Empresa (2014), el 99.88% de las empresas de España son PYMES, situación muy similar a la del Perú.

Por otro lado, es importante notar que el impacto de las 5 fuerzas competitivas en el performance de las PYMES, se analiza de forma indirecta en el presente estudio.

En el Anexo 2, podrán encontrar 3 estudios adicionales relacionados al planeamiento estratégico, los cuales fueron realizados en el Reino Unido y en Colombia.

4. Estudio Empírico MYPES Perú

A partir del presente capítulo se realizará presentará el estudio empírico realizado en el Perú basado en la encuesta realizada por la Pontificia Universidad Católica del Perú (PUCP) a 400 MYPES a nivel nacional en el año 2013.

Se enseñarán todas las características de la muestra, se definirán las variables independientes a usar en la regresión (predictores) y se plantearán las hipótesis respectivas a contrastar. Seguido a esto se realizará un análisis de toda la información en el cual se analizará la significancia de las hipótesis con la asistencia del software “IBM SPSS Statistics” y se comprobará si es que se cumplen o no los supuestos estadísticos con el fin de poder generalizar los resultados obtenidos en la muestra de las 400 MYPES a la población de estas empresas en el Perú.

Finalmente se presentarán las conclusiones del estudio, además de recomendaciones a considerar en investigaciones futuras.

4.1. Consideraciones de la muestra y del cuestionario:

Según Pallant (2012:1), la calidad de los datos recolectados y analizados es una parte esencial del proceso de investigación; no obstante, la calidad de estos datos será tan buena como lo es el instrumento utilizado para recolectarlos y el marco de investigación que guíe esta recolección.

4.1.1. Planeamiento del estudio

Una buena investigación depende de la cuidadosa planificación y ejecución del estudio. Es debido a ello que las decisiones tomadas en estas etapas previas pueden afectar a la calidad de los datos a analizar y a la forma en la cual se aborda el tema de investigación. (Pallant, 2012:3)

Pallant (2012:4), recomienda seguir los siguientes consejos al momento de diseñar un estudio:

Consejos para diseñar un estudio
1) Seleccionar la mejor metodología de investigación, considerando ventajas y desventajas, para abordar el problema. (Experimental, encuestas, observación, etc.)
2) Calcular cual es el tamaño de muestra requerido para la realización del estudio.
3) Tomar más muestras de las que se necesitan, sobre todo si se está experimentando con humanos o si se está tomando una encuesta, puesto que las personas son muy poco fiables pues no pueden llenar encuestas o hacerlo pesimistamente.
4) Elegir variables independientes que sean válidas y fiables, además se recomienda incluir distintos tipos de variables (escalas), puesto que algunas variables son más sensibles que otras.
5) Anticiparse a la influencia de variables extrañas o de confusión, puesto que estas podrían dar una explicación alternativa para sus resultados. Para esto se recomienda conocer bien el área temática y pidiendo opinión de terceros conocedores del tema.
6) Al momento de elaborar la encuesta, se debe asegurar que las instrucciones, las preguntas y las escalas sean claras y comprensibles para los encuestados.
7) Se deben realizar ensayos piloto, además los encuestadores deberán estar debidamente capacitados y en el caso que se usen equipos se deberán asegurar que estos estén funcionando de forma correcta.

Tabla 21: Consejos para diseñar un estudio
Fuente: Pallant (2012:4)

4.1.2. Selección apropiada de escalas de medición

Dependiendo de la naturaleza de la investigación, existen distintas maneras de recolectar los datos las cuales pueden tener efecto la calidad de la medición y en los resultados del estudio. Cuando existen variables que no pueden ser medidas directamente estas se medirán de forma indirecta a través de escalas. (Pallant, 2012:5).

En la actualidad, existe gran cantidad de escalas validadas que pueden ser usadas en investigación; no obstante, lo complicado está en encontrar la correcta para el propósito específico. Para este problema existen dos maneras de asignar la escala de manera correcta, la primera de ellas es revisar que escalas han sido utilizadas por

otros investigadores en esta área y la segunda manera es escoger una escala nueva estando alerta de dos factores, los cuales pueden afectar la calidad de los datos a obtener, la fiabilidad y la validez. (Pallant, 2012:5).

La fiabilidad de una escala indica que tan libre se encuentra esta del error aleatorio. Usualmente se utilizan los siguientes indicadores de fiabilidad:

Indicadores de Fiabilidad
1) Se mide la correlación entre los resultados obtenidos de la repetición de un experimento o de un mismo encuestado en dos distintas ocasiones de tiempo. (A mayor correlación mayor fiabilidad)
2) Se mide la consistencia interna de una variable a través del Alpha de Cronbach con un rango de 0 a 1. (A mayor valor mayor fiabilidad)

Tabla 22 : Indicadores de fiabilidad de escalas
Fuente: Pallant (2012:7)

La validez de una escala hace referencia al grado en el cual esta mide lo que se supone debe medir. Lamentablemente, no existe un indicador claro de validez en una escala. Debido a esto la validación de una escala requiere recopilación de evidencia empírica relativa a su uso. Los principales tipo de validez son validez de contenido validez de criterio y validez de construcción. (Pallant, 2012:7).

4.1.3. Preparación del cuestionario

La mayoría de las preguntas pueden ser clasificadas como cerradas o abiertas. Una pregunta cerrada consiste en ofrecer a los encuestados una serie de opciones de respuestas definidos. Pueden ser dicotómicas (Si/No), o pueden dar una serie de múltiples opciones, lo cual hace que las preguntas cerradas sean usualmente más sencillas de convertir a formato numérico, el cual se requiere para la utilización del SPSS. (Pallant, 2012:7).

Por otro lado, las preguntas abiertas tienen la ventaja cuando no se puede predecir las posibles respuestas que los encuestados darán, debido a ello, se les da a los encuestados la facilidad de responder en sus propias palabras sin limitarlo a opciones seleccionadas por investigador. (Pallant, 2012:7).

El tipo de formato de respuesta puede tener efectos al momento de realizar el análisis estadístico. Se recomienda que se trate de proporcionar la más amplia gama de

opciones de respuestas a sus preguntas como sea posible puesto a que esto ayudará a realizar un análisis de correlación más preciso entre las variables del estudio. Se recomienda además usar la escala de Likert para dar opciones en lugar de usar preguntas dicotómicas. Pallant, 2012:9).

4.2. Muestra del estudio empírico del Perú:

La encuesta fue realizada por la Pontificia Universidad Católica del Perú y esta se realizó a 400 MYPES en 3 regiones del Perú (Lima, Arequipa, Trujillo), en los sectores industrial, comercio, servicios y construcción. Además, dentro de cada estrato la selección fue realizada de manera aleatoria. (FAEDPYME, 2014:3).

Distribución de la muestra por ciudad	
Ciudad	MYPES Encuestadas
Lima	300
Arequipa	50
Trujillo	50
Distribución de la muestra por sector	
Sector	MYPES Encuestadas
Industria	89
Construcción	16
Comercio	130
Servicios	165
Distribución de la muestra por tamaño	
Tamaño	Distribución
Microempresa	376
Pequeña empresa	24

Tabla 23: Muestreo de MYPES estudio Perú
Fuente: FAEDPYME (2014:3)

Las entrevistas fueron realizadas de manera personal a los gerentes de las distintas empresas con el fin de obtener una mayor tasa de respuesta. (FEADPYME, 2014:3).

4.3. Ponderación de las variables del estudio:

Fuerzas competitivas que moldean la estrategia:

- V1: Es fácil que entren nuevas empresas. (1 es total desacuerdo y 5 es total acuerdo)
- V2: Existe una elevada competencia entre las empresas del sector. (1 es total desacuerdo y 5 es total acuerdo)

- V3: Los clientes tienen más poder de negociación que las empresas de su sector. (1 es total desacuerdo y 5 es total acuerdo)
- V4: Los proveedores tienen más poder de negociación que las empresas de su sector. (1 es total desacuerdo y 5 es total acuerdo)
- V5: Existe facilidad para crear productos sustitutos a los fabricados por su sector. (1 es total desacuerdo y 5 es total acuerdo)

Macro Entorno:

- V6: Clima empresarial en el entorno económico. (0 es muy desfavorable y 10 es muy favorable)
- V7: Clima empresarial comparado con el año anterior 2012 versus 2011. (1 es mejor, 2 es igual y 3 es peor)

Planeamiento Estratégico:

- V8: Realiza Plan estratégico. (SI=1/ NO=2)
- V9: A qué tiempo realiza el planeamiento estratégico. (0 año=0/ 1 año=1 / >1 año=2)

Variables dependientes:

Proyección de ventas en el 2012. (1 aumentó, 2 es igual y 3 disminuyó)

Proyección de ventas en el 2013. (1 aumentó, 2 es igual y 3 disminuyó)

Según Pallant (2008:79), con la finalidad de evitar el sesgo de repuesta “Response Bias” el cual puede tener un gran impacto en la validez y resultados del estudio, las escalas tienen que ser invertidas de tal forma que los mayores valores indiquen mayor optimismo. Además se transformarán las escalas irregulares a una escala de cinco puntos de Likert, donde 1 signifique totalmente desacuerdo y 5 totalmente de acuerdo.

Variable	Escala anterior	Escala nueva
Es fácil que entren nuevas empresas	Se mantiene	
Existe una elevada competencia en el sector	Se mantiene	
Poder de negociación de los clientes	Se mantiene	
Poder de negociación de los proveedores	Se mantiene	
Facilidad de crear productos sustitutos	Se mantiene	
Clima empresarial en el entorno económico	1 y 2	1
	3 y 4	2
	5 y 6	3
	7 y 8	4
	9 y 10	5
Mejoría del clima empresarial comparado con el año anterior	1	5
	2	3
	3	1
Realizan planeamiento estratégico	1	5
	2	1
	0	1
A qué tiempo realiza el planeamiento estratégico	1	3
	2	5
	1	5
Proyección de ventas en el 2012	2	3
	3	1
	1	5
Proyección de ventas en el 2012	2	3
	3	1
	1	5

Tabla 24: Transformación de escalas.
Fuente: Elaboración propia

5. Alcance, Hipótesis y Variables de estudio:

El estudio contará con un total de 10 variables entre dependientes e independientes y 9 hipótesis principales además, se planteará observar si es que existe relación entre el microentorno (fuerzas de Porter) y el macroentorno (Clima empresarial en el entorno económico), con lo cual se añadirán 5 hipótesis más.

5.1. Variables del estudio:

El estudio contará con un total de 10 variables, 9 variables independientes y una variable dependiente (proyección de ventas en el 2012).

Variables Independientes
Microentorno - Fuerzas competitivas de Porter
Facilidad de ingreso de nuevas empresas.
Competitividad entre las empresas del sector.
Poder de negociación del cliente.
Poder de negociación del proveedor.
Peligro de sustitutos.
Macroentorno
Percepción del clima empresarial en su entorno económico.
¿Mejoría de clima empresarial de este año con el anterior?
Planeamiento Estratégico
Realiza plan estratégico.
¿A qué tiempo realiza el planeamiento?
Variables Dependiente
Proyección de ventas en el 2012.
Proyección de ventas en el 2013.

Tabla 25: Variables del Estudio – Perú
Fuente: Elaboración propia

5.2. Hipótesis:

En el presente estudio se plantean 9 hipótesis que relacionan las variables dependientes (Fuerzas competitivas y Planeación estratégica) con la variable independiente performance, a través de relaciones directas.

- H1: Existe una relación significativa entre la facilidad de ingreso de nuevas empresas y el performance.
- H2: Existe una relación significativa entre la elevada competencia de las empresas del sector y el performance.
- H3: Existe una relación significativa entre el poder de negociación de los clientes y el performance.

- H4: Existe una relación significativa entre el poder de negociación de los proveedores y el performance.
- H5: Existe una relación significativa entre la facilidad de creación de productos sustitutos y el performance.
- H6: Existe una relación significativa entre el clima empresarial en el entorno económico y el performance.
- H7: Existe una relación significativa entre la mejora del clima empresarial y el performance.
- H8: Existe una relación significativa entre la realización de planeación estratégica y el performance.
- H9: Existe una relación significativa entre el horizonte de planeación estratégica y el performance.

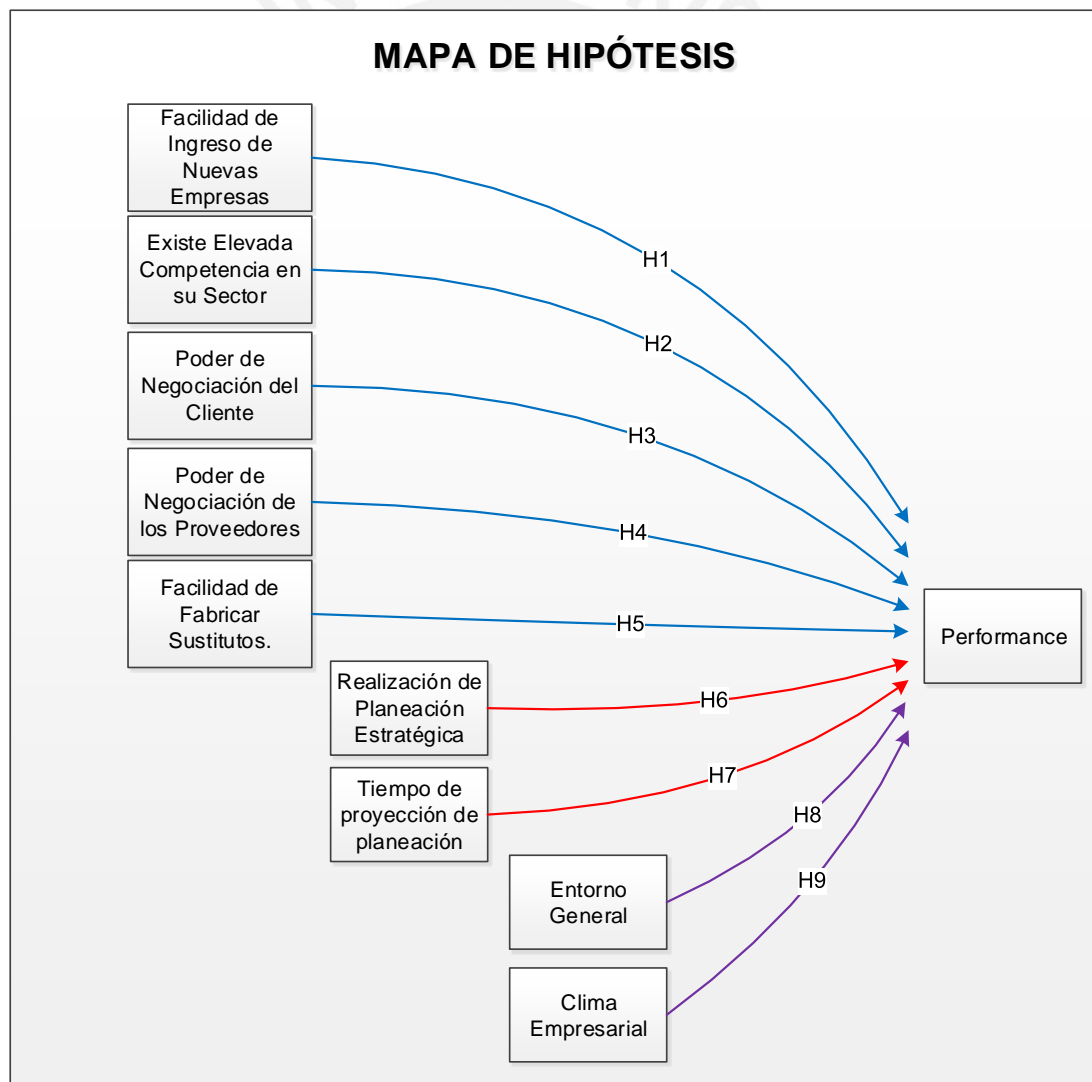


Figura 19: Mapeo de Hipótesis - Perú
Fuente: Elaboración propia

6. Análisis de los datos y resultados

El valor R nos indica los valores de correlación múltiple total de todas las variables independientes (predictores) y la variable dependiente (Outcome). Este valor al cuadrado (R cuadrado) nos indica cuanta de la variabilidad de los Outcomes es explicada por los predictores. Andy Field (2009: 235). En la siguiente tabla se puede observar que las variables independientes explican el 34.6% de la varianza del modelo con los resultados obtenidos en el año 2012.

Resumen del modelo^j

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado ajustado	Error estándar de la estimación	Durbin-Watson
1	.060 ^a	.004	.001	1.120	
2	.166 ^b	.028	.023	1.108	
3	.203 ^c	.041	.034	1.102	
4	.207 ^d	.043	.033	1.102	
5	.207 ^e	.043	.031	1.103	
6	.325 ^f	.106	.092	1.068	
7	.588 ^g	.346	.334	.914	
8	.588 ^h	.346	.333	.915	
9	.588 ⁱ	.346	.331	.917	1.830

Tabla 26 Resumen del modelo SPSS
Fuente: Elaboración propia

El coeficiente de Durbin-Watson confirma si el concepto de independencia de residuos se cumple, como regla conservadora se sugiere que los valores menores a 1 y mayores a 3 sean preocupantes para el estudio, los valores cercanos a 2 son los mejores a obtener. Andy Field (2009: 236). En este caso el valor del coeficiente con los resultados obtenidos del 2012 es de 1.830, el cual es muy cercano a 2, con lo cual se puede concluir que la suposición de independencia de errores se cumple.

En la ANOVA, los grados de libertad de la regresión nos muestran la cantidad de predictores que existen en el modelo actual como se observa van desde 1 a 9, y una cantidad de grados de libertad totales de 396, el cual hace referencia al número de mediciones validas del estudio. Los GL residuales son la diferencia de los 2 valores. Andy Field (2009: 237).

ANOVA^a

Modelo		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
1	Regresión	1.766	1	1.766	1.408	.236 ^b
	Residuo	495.563	395	1.255		
	Total	497.330	396			
2	Regresión	13.776	2	6.888	5.612	.004 ^c
	Residuo	483.554	394	1.227		
	Total	497.330	396			
3	Regresión	20.442	3	6.814	5.616	.001 ^d
	Residuo	476.887	393	1.213		
	Total	497.330	396			
4	Regresión	21.312	4	5.328	4.388	.002 ^e
	Residuo	476.018	392	1.214		
	Total	497.330	396			
5	Regresión	21.312	5	4.262	3.501	.004 ^f
	Residuo	476.018	391	1.217		
	Total	497.330	396			
6	Regresión	52.470	6	8.745	7.667	.000 ^g
	Residuo	444.860	390	1.141		
	Total	497.330	396			
7	Regresión	172.085	7	24.584	29.402	.000 ^h
	Residuo	325.245	389	.836		
	Total	497.330	396			
8	Regresión	172.151	8	21.519	25.676	.000 ⁱ
	Residuo	325.179	388	.838		
	Total	497.330	396			
9	Regresión	172.231	9	19.137	22.781	.000 ^j
	Residuo	325.099	387	.840		
	Total	497.330	396			

a. Variable dependiente: ¿cuál es la tendencia de las ventas de su empresa para el 2012?

Tabla 27: ANOVA SPSS
Fuente: Elaboración propia

Según Andy Field (2009:358), el ratio F de la tabla ANOVA, nos indica que tan bueno es el modelo con respecto a que tan malo es. No obstante, no basta solamente con tener un ratio positivo alto para decir que existe un efecto en nuestras variables independientes, este tiene que ser mayor que el ratio teórico que se obtiene de tablas. En el presente estudio al contar con 9 predictores y 396 grados de libertad el F-ratio Teórico de tablas es de 1.91 y debido a que el F-ratio obtenido en la tabla ANOVA es de 23.401 (sig=0.00), podemos concluir que el modelo estadístico es bueno.

Coeficientes^a

Modelo	Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados	t	Sig.	95.0% intervalo de confianza para B		Correlaciones			Estadísticas de colinealidad		
	B	Error estándar	Beta			Límite inferior	Límite superior	Orden cero	Parcial	Parte	Tolerancia	VIF	
1	(Constante)	1.936	.367		.000	1.215	2.657						
	es fácil que entren nuevas empresas	.172	.049	.169	3.523	.000	.076	.267	.060	.176	.145	.731	1.368
	existe una elevada competencia entre las empresas del sector	-.135	.058	-.116	-2.335	.020	-.249	-.021	-.120	-.118	-.096	.686	1.457
	los clientes tienen más poder en la negociación que las empresas de su sector	-.189	.063	-.154	-2.999	.003	-.313	-.065	-.154	-.151	-.123	.638	1.566
	los proveedores tienen más poder en la negociación que las empresas de su sector	-.055	.055	-.049	-.995	.320	-.164	.054	-.104	-.051	-.041	.702	1.424
	existe facilidad para crear productos sustitutos a los fabricados por su sector	.035	.045	.036	.780	.436	-.054	.125	.014	.040	.032	.801	1.248
	situación actual del clima empresarial	.114	.066	.076	1.729	.085	-.016	.243	.256	.088	.071	.864	1.157
	entorno general en que se desenvuelve su empresa en comparación con el año anterior	.524	.044	.526	11.883	.000	.437	.611	.520	.517	.488	.864	1.158
	¿realiza su empresa habitualmente planeación estratégica formal, por escrito?	-.021	.053	-.042	-.391	.696	-.125	.084	-.003	-.020	-.016	.145	6.879
	¿a qué tiempo las realiza?	.034	.112	.033	.306	.760	-.186	.254	.002	.016	.013	.147	6.788

a. Variable dependiente: ¿cuál es la tendencia de las ventas de su empresa para el 2012?

Tabla 28: Coeficientes de Regresión – SPSS
Fuente: Elaboración propia

Del análisis de la tabla de coeficientes de los resultados obtenidos el 2012, se puede formular el modelo de regresión siguiente:

$$\beta = 1.936 + 0.172 X_1 - 0.136 X_2 - 0.189 X_3 + 0.525 X_7$$

Además se puede validar el supuesto de “no multicolinealidad” con el valor VIF y la tolerancia. Si el valor VIF es muy mayor a 1 (cercano a 10) entonces la regresión puede tener problemas y ser parcial. Valores de tolerancia menores a 0.2 indican problemas potenciales y menores a 0.1 problemas serios. Andy Field (2009: 242). Como se puede observar en la tabla 25, todas las variables independientes cumplen con los supuestos excepto las relativas a la “realización de planeación estratégica” y al “horizonte de tiempo de la planeación”. Obteniéndose en ambas tolerancias muy cercanas a 0.1 y valores VIF cercanos a 10, lo cual sugeriría que la regresión múltiple puede no considerar estas variables puesto que no cumple con el supuesto de no multicolinealidad.

7. Conclusiones y Recomendaciones

En el presente capítulo se presentarán las observaciones de los datos del procesamiento de la información; además, se presentarán las conclusiones finales del estudio acompañadas de las recomendaciones finales.

7.1. Conclusiones:

De la metodología de análisis de Porter para conocer el entorno competitivo (micro entorno), descriptivamente se obtuvo que las MYPES peruanas perciben que las fuerzas más importantes son la “intensidad de la rivalidad de la competencia” y “el poder de negociación del cliente” y consideran menos importante la “facilidad de crear productos sustitutos”.

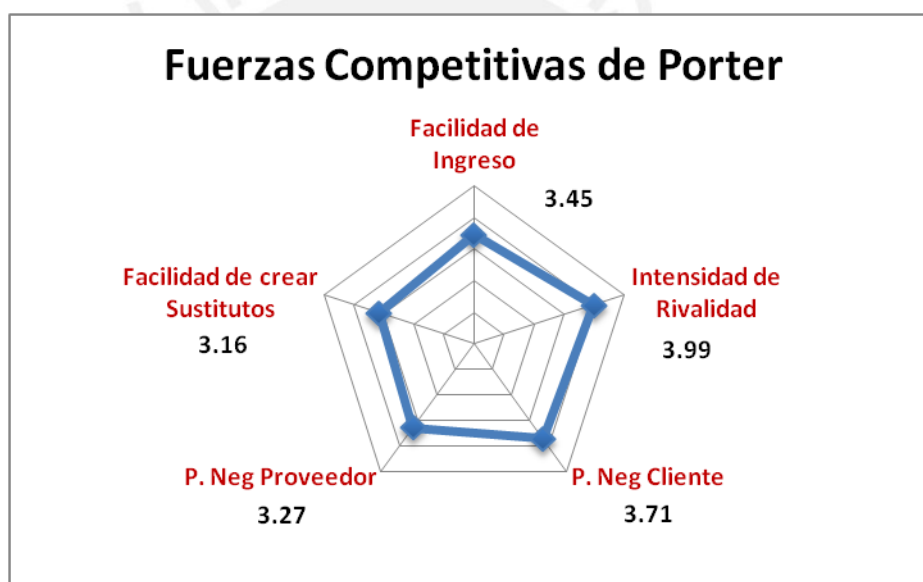


Figura 20: Resultados de análisis de datos Porter - Perú
Fuente: Elaboración propia

De la tabla 23, se concluye que las fuerzas competitivas de Porter ayudan a explicar el 4.3% de la variabilidad del modelo.

Analizando la tabla de coeficientes de regresión (tabla 25), se concluye que son aceptadas las hipótesis H1 “Existe una relación significativa entre la facilidad de ingreso de nuevas empresas y el performance” ($t=3.536$, $\text{Sig.}=0.001$), H2 “Existe una relación significativa entre la elevada competencia de las empresas del sector y el performance” ($t=-2.347$, $\text{Sig.}=0.019$), H3 “existe una relación significativa entre el poder de negociación de los clientes y el performance” ($t=-2.995$, $\text{Sig.}=0.003$).

El análisis de la “t de Student” sirve para analizar si los predictores han tenido efectos en la variable independiente, para esto los valores deben estar fuera de la región crítica desde -1.96 hasta 1.96 (GL=387, sig.=0.05 → t=1.96, RC: -1.96 a 1.96). Andy Field (2009: 803).

Las hipótesis H4 y H5, son rechazadas puesto que no son significativas y no pueden generalizarse más allá de la muestra.

Analizando el macro entorno económico, el clima empresarial en su entorno económico y la mejoría de este, explicados capítulos atrás, también fueron evaluados y se obtuvo como resultado en la tabla de coeficientes de regresión que la hipótesis H6 “Clima empresarial en su entorno económico” (t=1.726, Sig.=0.085) es rechazada y que la hipótesis H7 “Entorno general en que se desenvuelve su empresa comparando este año con el anterior” (t=11.939, Sig.=0.000) es aceptada puesto que deben tener un nivel de significación menor al 0.05 y los valores de t deben de estar fuera de la región crítica. (-1.96 hasta 1.96). De la tabla de resumen del modelo se obtiene que la hipótesis H7 explica la variabilidad del modelo en un 24%, siendo esta la variable independiente que aporta más a la explicación de la variabilidad del modelo.

Clima empresarial en el Entorno económico			
Ponderación	Cantidad	Porcentaje	Acumulado
0	6	2%	2%
1	0	0%	2%
2	0	0%	2%
3	10	3%	4%
4	14	4%	8%
5	66	17%	24%
6	120	30%	54%
7	101	25%	79%
8	60	15%	94%
9	18	5%	99%
10	4	1%	100%

Tabla 29: Resumen análisis macroentorno - Perú
Fuente: Elaboración propia

Como se puede observar en la tabla 26 solamente el 8 % del total de micro y pequeñas empresas considera que el clima empresarial no les es favorable, mientras

que el 92% restante considera que sí lo es. Además, el 51% del total de MYPES considera que el entorno empresarial donde se desarrollan es mejor que en el del año anterior, esto es consecuencia directa del crecimiento económico, de la baja inflación y de la fuerte promoción a la micro y pequeña empresa que el gobierno viene dando, como se mencionó en el capítulo 2.

¿Ha mejorado el Entorno Empresarial?		
Situación	Cantidad	Porcentaje
mejor	202	51%
igual	183	46%
peor	13	3%

Tabla 30: Entorno empresarial 2011 vs 2012
Fuente: Elaboración propia

Con respecto al Planeamiento estratégico, se observó que el 71% de las MYPES, no realiza planeamiento y entre los que si lo realizan solamente el 12% lo realiza a más de un año.

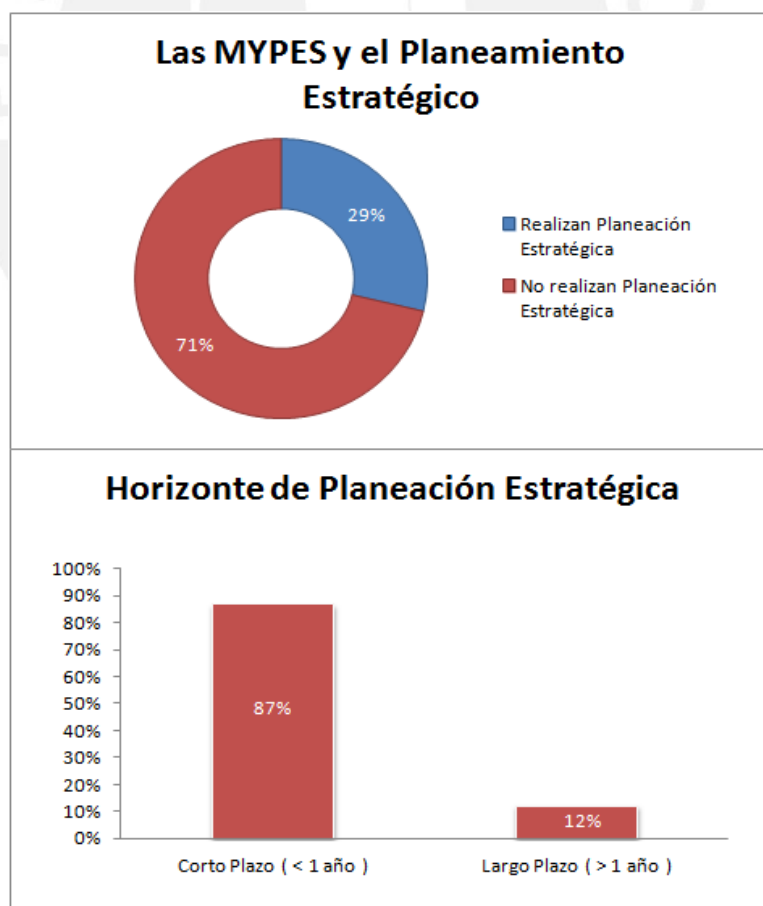


Figura 21: Procesamiento de datos Planeación Estratégica
Fuente: Elaboración propia

No obstante, en contraste con las variables dependientes de las fuerzas competitivas de Porter y de macro entorno, las hipótesis H8 “Existe una relación significativa entre la realización de planeación estratégica y el performance” ($t=1.234$, $Sig.=0.218$) y H9: “Existe una relación significativa entre horizonte de la planeación estratégica y el performance” ($t=-1.18$, $Sig.=0.239$), como se puede observar los valores t están dentro de la región crítica y además como sus significancias son mayores a 0.05 las hipótesis son rechazadas.

Los resultados del estudio se pueden llevar más allá de la muestra ya que se cumplieron todos los supuestos estadísticos del estudio, “independencia de residuos”, “no multicolinealidad”, “normalidad”, “Homocedasticidad”, entre otros.

En el anexo 3 se puede observar que si existe normalidad de residuos puesto que estos se ajustan a una línea recta (esto se observa también en el histograma el cual claramente tiene distribución normal), en cuanto a la homocedasticidad, se observa que las gráficas se encuentran distribuidas aleatoriamente y no se encuentra indicio gráfico de heterocedasticidad. (Field, 2009:248).

Es importante resaltar la gran cantidad de empresas encuestadas 400, las cuales exceden la cantidad mínima requerida para este estudio, lo cual hace a los resultados obtenidos aún más confiables. Como se vio en la parte teórica para un total de 9 hipótesis solamente se necesitarían 122 encuestas ($N > 50 + 8m$, donde m = número de variables independientes). (Pallant, 2010:150).

En la tabla 28 se puede observar el resumen de los hallazgos más importantes del presente estudio.

Microentorno - Fuerzas competitivas de Porter	¿Existe relación significativa?
Facilidad de ingreso de nuevas empresas.	Si
Competitividad entre las empresas del sector.	Si
Poder de negociación del cliente.	Si
Poder de negociación del proveedor.	No
Peligro de sustitutos.	No
Macroentorno	¿Existe relación significativa?
Percepción del clima empresarial en su entorno económico.	Si
¿Mejoría de clima empresarial de este año con el anterior?	No
Planeamiento Estratégico	¿Existe relación significativa?
Realiza plan estratégico.	No
¿A qué tiempo realiza el planeamiento?	No

Tabla 31: Resumen de resultados del estudio
Fuente: Elaboración propia

Lo más interesante del presente estudio es que a pesar de que aproximadamente el 71% de las MYPES, no realizan planeación estratégica estas tuvieron resultados positivos en el año 2012, esta afirmación por si sola daría pie a diversos supuestos; no obstante, del estudio también se concluye que las variables que tiene el mayor efecto en la variable dependiente son las de macroentorno económico, las cuales son producto de la privilegiada situación económica del país, con un crecimiento muy por encima al promedio al promedio de los países de la región, a esto se le suma la baja inflación del 3.3%, la inversión extranjera producto de las condiciones favorables y lo más importante el apoyo que le da el gobierno a las MYPES, el cual es completamente justificado ya que este sector provee emplea a la mayor cantidad de personas del Perú.

A modo de resumen se podría decir que en la actualidad las MYPES crecen por que el Perú está creciendo, debido a ello es necesario que el Gobierno comience a preocuparse aún más de mantener entornos macro económicos favorables, puesto que si la microempresa cae se verá afectado seriamente el PBI del país, e incluso más importante aún, más del 70% de la población la cual es empleada por este sector empresarial se vería afectada. Debido a ello es completamente necesario analizar más variables, para poder saber qué factores si influyen en el éxito de estas empresas y poder orientar los programas de promoción a las MYPES a ellos.

7.2. Recomendaciones

Como recomendación general, se debe aclarar que al momento de realizar cualquier estudio de estas magnitudes, en el cual vaya a haber un desplazamiento tan amplio de recursos, es sumamente importante que el proceso de investigación se realice de forma estructurada, es decir se debe tener muy en claro y definir explícitamente cuales son los objetivos del estudio y que se espera obtener con el mismo. De esta manera aseguramos que las hipótesis a demostrar sean las adecuadas añadiéndole precisión y exactitud a los resultados. (Hernández, Fernández y Baptista, 2006:5).

Además, como sugirió Pallant (2012:4), la clave de un estudio exitoso está ligada a una buena planificación de este. Debido a ello, es importante hacer hincapié en que al momento de realizar las encuestas se debe asegurar que las instrucciones y las preguntas sean claras y comprensibles.

Al momento de elaborar un cuestionario, se deben realizar la formulación de este de manera muy cuidadosa, las variables de estudio tienen que ser claras, en este caso de estudio se utilizó como variable de salida la “proyección de ventas” del 2012 y del 2013, a diferencia de la mayoría de estudios analizados en los cuales se utiliza como variables de salida a la utilidad o ventas netas, entre otras. Considero que este factor pudo contribuir de manera importante a los resultados que obtuve en este estudio empírico.

Seguido a esto, se deberá realizar una apropiada selección de las escalas de medición, pues es imperativo que los datos que sean recolectados de forma indirecta utilicen las escalas de medición apropiadas mejorando de esta manera la calidad de los datos recolectados y en consecuencia mejorando la calidad del estudio en su totalidad.

Esto se puede observar claramente con los resultados obtenidos con respecto al planeamiento estratégico, los resultados obtenidos no fueron estadísticamente aceptables para ser generalizados de la muestra a la población, lo cual coaliciona abruptamente con lo estipulado en el marco teórico del cual se infiere que la planeación es crítica para la supervivencia de las MIPYMES en la actualidad teniendo como consecuencia un fuerte apoyo de múltiples instituciones gubernamentales alrededor del mundo.

En consecuencia, se recomienda reducir la cantidad de preguntas dicotómicas al mínimo posible y se deberán plantear más preguntas con amplia gama de respuestas en su lugar utilizando la escala de Likert con 5 alternativas de preferencia obteniendo de esta manera datos más precisos. Replanteando puntualmente las preguntas relativas a planeamiento estratégico formal y el horizonte de tiempo de este, abriendo la pregunta simplemente a si es que la empresa realiza algún tipo de planeamiento.

Finalmente, como sugiere Pallant (2012:4) se recomienda realizar simulacros a los cuestionarios con el fin de poder probar la fiabilidad de la escala de medición seleccionada analizando la correlación (a mayor correlación mayor fiabilidad) y la consistencia de la variable a través del Alpha de Cronbach.

8. Bibliografía:

Banco Mundial. (15 de Abril de 2015). *Perú Panorama general*. Recuperado el 24 de Abril de 2015, de <http://www.bancomundial.org/es/country/peru/overview>

Castillo J. (2008). MYPE. Perú: Ediciones Caballero Bustamante.

Congreso de la República del Perú. (2 de Julio de 2013). *Ley Número 30056*. Recuperado el 24 de Noviembre de 2014, de http://www.proinversion.gob.pe/RepositorioAPS/0/0/arc/ML_GRAL_INVERSION_LEY_30056/Ley%20N%2030056.pdf

Congreso de la República del Perú. (3 de Julio de 2003). *Ley Número 28015 de promoción y formalización de la micro y pequeña empresa*. Recuperado el 24 de Abril de 2015, de <http://www.sunat.gob.pe/orientacion/mypes/normas/ley-28015.pdf>

Córdova, M. (2008). *Estadística Aplicada*. Perú: Moshera S.R.L.

Estrada B., García P.L., Sánchez T. (2009). *Factores determinantes del éxito competitivo en la PYME: Estudio empírico en México*. Recuperado el 20 de Noviembre de 2014, de http://repository.uaeh.edu.mx/bitstream/bitstream/handle/123456789/11547/factores_exito_competitivo_estrada_garcia_y_sanchez_2009.pdf?sequence=1

FEADPYME. (2013). *Análisis Estratégico para el desarrollo de la MIPYME en Iberoamérica*. Perú: Moshera S.R.L.

Field, A. (2009). *Discovering Statistics using SPSS*. USA: SAGE Publications.

Goodstein, L. D. (1998). *Planeación estratégica aplicada*. Colombia: Mc Graw Hill.

Goodstein, L. D. (2003). *Planeación estratégica aplicada*. Colombia: Mc Graw Hill.

Ghobadian A., O'Regan N., Thomas H., Liu J. (2013). *Formal strategic planning, operating environment, size, sector and performance, evidence from the UK's manufacturing SMEs*. Recuperado el 20 de Noviembre de 2014, de la base de datos EBSCO.

Henández R., Fernández C., Baptista P. (2006). *Metodología de la investigación* Cuarta edición. México: Mc Graw Hill Interamericana.

Hernández M., Delgado E. (2009). *Product innovation in small manufacturers, market orientation and the industry's five competitive forces: Empirical evidence from Spain*. Recuperado el 26 de Abril de 2015, de la base de datos Emerald Insight.

Karami A., Analoui F., Korak N. (2006). *The CEOs' characteristics and their strategy development in the UK SME sector*. Recuperado el 29 de Marzo de 2015, de la base de datos Emerald Insight.

Kohtamaki M., Kraus S., Makela M., Ronkko M. (2010). *The role of personnel commitment to strategy implementation and organizational learning within the relationship between strategic planning and company performance*. Recuperado el 16 de Mayo, de la base de datos Emerald Insight.

Kraus S., Harms R., Schwarz E. (2006). *Strategic planning in smaller enterprises – new empirical findings*. Consultado el 20 de Noviembre de 2014, de la base de datos EBSCO.

Metts, G. A. (2007). *Measuring the effectiveness of managerial action in SMEs: An empirical analysis of management's response to industry competitive forces*. Recuperado el 13 de Abril de 2015, de la base de datos Emerald Insight.

Ministerio de la Producción. (2014). *Las MIPYMES en cifras 2013*. Recuperado el 1 de Junio de 2015, de <http://www.produce.gob.pe/remype/data/mype2013.pdf>

Ministerio de Producción del Perú. (2012). *Produce MYPE 2012*. Recuperado el 20 de Noviembre de 2014, de www.produce.gob.pe/remype/data/mype2012.pdf

Mintzberg H., Quinn J.B. (2008). *El Proceso Estratégico: Conceptos y Casos*. Recuperado el 5 de Octubre de 2014, de <http://books.google.com.co/books?id=YephqTRD71IC&printsec=frontcover#v=onepage&q&f=false>

Mora E., Vera M., Melgarejo Z. (2013). *Planificación Estratégica y niveles de competitividad de las MIPYMES del sector comercio de Bogotá*. Recuperado el 28 de Febrero de 2015, de la base de datos EBSCO.

Najib M., Kiminami A. (2011). *Competitive Strategy Business Performance of Small and Medium Enterprises in the Indonesian Food Processing Industry*. Recuperado el 20 de Noviembre de 2014, de la base de datos EBSCO.

Pallant, J. (2010). *SPSS Survival Manual 4th edition*. USA: Mc Graw Hill .

- Porter, M. (2009). *Ser Competitivo*. España: Creacions Gráficas Canigó, S.L.
- Quinn R., Rohrbaugh J. (1983). A Spatial Model of Effectiveness Criteria: Towards a Competing Values Approach to Organizational Analysis. *Management Science*, Vol. 29, No. 3. (Mar., 1983), pp. 363-377.
- Revista actividad empresarial. (Agosto de 2014). *Actividad Empresarial*. Recuperado el 15 de Octubre de 2014, de <http://aempresarial.com/web/informativo.php?id=11049>
- Rojas M., Medina L. (2012). *Planeación Estratégica*. Colombia: Ediciones de la U.
- Skokan K., Pawliczek A., Piszczur R. (2013). *Strategic Planning and Business Performance of Micro, Small and Medium-Sized Enterprises*. Consultado el 20 de Noviembre de 2014, de la base de datos EBSCO.
- Subdirección General de Apoyo a la PYME. (2014). *Retrato de las PYME*. Recuperado el 3 de Mayo de 2015, de http://www.ipyme.org/Publicaciones/Retrato_PYME_2014.pdf
- Villarán, F. (2007). *Manual de la Micro y Pequeña Empresa*. Perú: Biblioteca Nacional del Perú.
- Wagner R., Paton R. (2014). Strategic toolkits and performance: a German SME perspective. Consultado el 29 de Marzo de 2015, de la base de datos Emerald Insight.