

**UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO**  
**ESCUELA DE POST GRADO**  
**DOCTORADO EN CONTABILIDAD Y ADMINISTRACION**



**"MODELO DE GESTION PARA LA COMPETITIVIDAD DE LAS  
MYPES DE LA REGION PUNO"**

**TESIS**

**PRESENTADA POR:**

**MARIA AMPARO CATACORA PEÑARANDA**

**PARA OPTAR EL GRADO ACADEMICO**

**DOCTORIS SCIENTIAE EN CONTABILIDAD Y ADMINISTRACION**

**PUNO - PERÚ**

**2013**

UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO - PUNO
BIBLIOTECA CENTRAL AREA DE TESIS
Fecha Ingreso: 07 AGO 2014
Nº 100440

**UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO**

**ESCUELA DE POST GRADO**

**DOCTORADO EN CONTABILIDAD Y ADMINISTRACIÓN**

**"MODELO DE GESTIÓN PARA LA COMPETITIVIDAD DE LAS MYPES DE LA REGIÓN  
PUNO"**

**TESIS**

**PRESENTADA POR:**


**MARÍA AMPARO CATAORA PEÑARANDA**

**PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO**

**DOCTORIS SCIENTIAE EN CONTABILIDAD Y ADMINISTRACIÓN**

**APROBADA POR EL JURADO REVISOR CONFORMADO POR:**

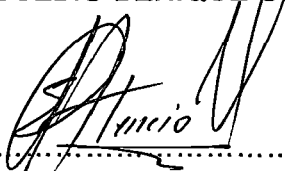
**PRESIDENTE**

  
: .....  
Dr. EDGARDO PINEDA QUISPE

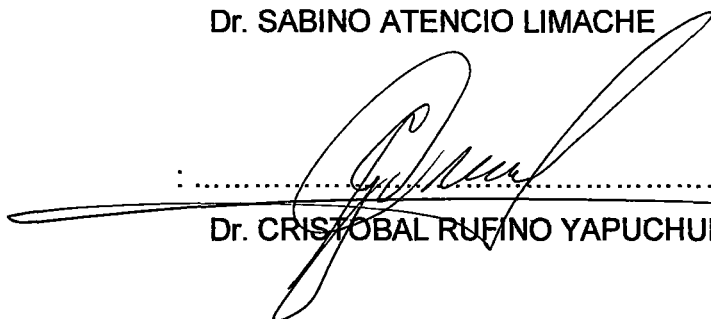
**PRIMER MIEMBRO**

  
: .....  
Dr. EUSEBIO BENIQUE OLIVERA

**SEGUNDO MIEMBRO**

  
: .....  
Dr. SABINO ATENCIO LIMACHE

**ASESOR**

  
: .....  
Dr. CRISTOBAL RUFINO YAPUCHURA SAICO

## DEDICATORIA

A DIOS POR ESTAR SIEMPRE PRESENTE EN MI VIDA Y POR TENER EL PRIVILEGIO DE FORMARME PROFESIONALMENTE CON GRANDES LOGROS.

A LA MEMORIA DE MI PADRE JUAN; QUIEN ES MI INSPIRACIÓN EN EL LOGRO DE MIS METAS.

A MI MADRE BLANCA QUIEN CON SACRIFICIO Y AMOR HIZO POSIBLE QUE ALCANZARA UNA DE MIS METAS, POR INCULCAR EN MI VALORES Y DARME UN DIGNO EJEMPLO DE PERSEVERANCIA.

EN TESTIMONIO DE PROFUNDA GRATITUD A MIS HERMANOS CIRO, CÉSAR Y TODA MI FAMILIA, POR SU INCONDICIONAL APOYO.

## **AGRADECIMIENTOS**

A LA UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO PUNO, ALMA MATER DE MI FORMACIÓN PROFESIONAL.

A LA FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES Y ADMINISTRATIVAS, QUE FUE MI SEGUNDO HOGAR, EN EL CUAL APRENDIMOS A IDENTIFICARNOS, SER SOLIDARIOS Y ENORGULLECERNOS DE NUESTROS LOGROS Y TRIUNFOS.

A LA ESCUELA DE POST GRADO DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO PUNO, EN LA PERSONA DEL DR. EDMUNDO MORENO TERRAZAS, QUIEN CON SU PROFESIONALISMO Y DON DE GENTE, CONTRIBUYO A LOGRAR MIS OBJETIVOS.

QUIERO AGRADECER EN ESPECIAL AL DR. CRISTOBAL R. YAPUCHURA SAICO, POR BRINDARME SUS SABIOS CONOCIMIENTOS Y APOYO INCONDICIONAL.

## CONTENIDO

	Pág.
Resumen	
Abstract	
Introducción	
<b>CAPITULO I: PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN</b>	
1.1 Planteamiento del Problema	1
1.2 Formulación del problema	5
1.3 Justificación	6
1.4 Objetivos de la investigación	7
1.5 Hipótesis	7
1.6 Variables	8
1.7 Matriz de consistencia de la investigación	9
<b>CAPITULO II: MARCO TEORICO DE LA INVESTIGACIÓN</b>	
<b>2.1.</b> Antecedentes de la investigación.	11
<b>2.2.</b> Bases teóricas de la investigación	40
2.2.1 Teorías sobre la gestión administrativa de la empresa	41
a) La administración científica.	41
b) Teoría clásica de la organización.	43
c) Enfoque de la autoridad en la gestión.	48
d) Gestión de las relaciones humanas.	49
e) Teoría de las organizaciones como sistema social.	51
f) La nueva competencia	52
g) La teoría X y teoría Y	55
h) La teoría Z	57
i) Teoría de la estrategia empresarial	58
j) Teoría de la calidad total	59
k) Teoría de la contingencia para la gestión	61
l) La administración por objetivos.	64
<b>2.3.</b> La teoría de la competitividad de Michael Porter	73
a) Competencia y estrategia	73
b) Clases de ventajas competitivas.	74

c) Modelo de las 5 fuerzas.	75
d) Diamante competitivo.	79
e) Estrategias generales de Porter.	81
f) El planeamiento estratégico.	85
2.4 El modelo de gestión de Fred David.	88
2.5 Marco Conceptual.	91
<b>CAPITULO III: METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION</b>	
3.1. Ámbito de estudio.	104
3.2. Población y muestra.	106
3.3. Método de investigación.	108
3.4. Tipo de investigación.	109
3.5. Técnicas e instrumentos de recopilación de datos.	110
<b>CAPITULO IV: RESULTADOS Y DISCUSIÓN</b>	
4.1. Modelo de gestión para las MYPES de la región Puno.	111
4.1.1. Declaración de Visión, Misión y Objetivos de las MYPES	112
4.1.2. Factores externos e internos de las MYPES.	113
4.1.2.1 Análisis de los factores internos.	114
4.1.2.2. Análisis de los factores externos.	154
4.1.3. Establecimiento de objetivos a corto y largo plazo.	179
4.1.4. Generar y seleccionar estrategias.	180
4.1.5. Implementación de estrategias.	181
<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b>	
Conclusiones.	183
Recomendaciones.	185
BIBLIOGRAFIA.	186
ANEXOS.	189

## INDICE DE CUADROS

	Pág.
Cuadro N° 1: Matriz de consistencia de la investigación	09
Cuadro N° 2: Participación de las PYMES en la generación de Empleo	13
Cuadro N° 3: Número de empleados y tamaño de empresa en Japón	16
Cuadro N° 4: Tamaño y ventas en MYPES, Chile	18
Cuadro N° 5: Tamaño y número de empresa	19
Cuadro N° 6: Empresas por rango de personal ocupado en el Perú 2004	20
Cuadro N° 7: Distribución geográfica de la pequeña y microempresa, según departamento 1994	21
Cuadro N° 8: Numero de MYPES según trabajadores; 1993	22
Cuadro N° 9: Oferta de bancos para iniciar microempresa	27
Cuadro N° 10: Los principios de gestión de la empresa	45
Cuadro N° 11: Región Puno; número de MYPES por provincias 2010.	115
Cuadro N° 12: Región Puno; número de MYPES por líneas de producción, 2010	117
Cuadro N° 13: Región Puno; número de MYPES y de trabajadores por línea de producción, 2010	119
Cuadro N° 14: Región Puno; capacitación de MYPES industriales por provincias, 2010	121
Cuadro N° 15: Región Puno; capacitación de las MYPES por líneas de producción, 2010	123
Cuadro N° 16: Región Puno; frecuencia de capacitación de las MYPES industriales, 2010	125
Cuadro N° 17: Región Puno; área de la planta de las MYPES por provincias (en M2), 2010	126
Cuadro N° 18: Región Puno; área de la planta de las MYPES por líneas de producción (en M2), 2010	128
Cuadro N° 19: Región Puno; construcción de la planta de las MYPES industriales por provincia, 2010	130
Cuadro N° 20: Región Puno; construcción de la planta de las MYPES por líneas de producción, 2010	131



Cuadro N° 21: Región Puno; condición de tenencia de la planta industrial de las MYPES por línea de producción, 2010	133
Cuadro N° 22: Región Puno; estado de conservación de maquinarias y equipos por las MYPES industriales por provincias, 2010	134
Cuadro N° 23: Región Puno; estado de conservación de la maquinaria y equipos en las MYPES por líneas de actividad, 2010	135
Cuadro N° 24: Región Puno; tipo de maquinaria y equipos utilizados por las MYPES por líneas de actividad, 2010	137
Cuadro N° 25: Región Puno; tipo de maquinaria y equipos utilizados por las MYPES industriales por líneas de producción, 2010	138
Cuadro N° 26: Región Puno; procedencia de maquinaria y equipos de las MYPES industriales por líneas de actividad, 2010	140
Cuadro N° 27: Región Puno; tipo de institución que brinda asistencia técnica a las MYPES industriales, 2010	141
Cuadro N° 28: Región Puno; cobertura de mercado de las MYPES por provincias, 2010	142
Cuadro N° 29: Región Puno; canales de comercialización de productos de las MYPES industriales por provincias, 2010	144
Cuadro N° 30: Región Puno; canales de productos de las MYPES industriales por líneas de actividad, 2010	145
Cuadro N° 31: Región Puno; modalidad de venta de productos de las MYPES industriales por provincias, 2010	147
Cuadro N° 32: Región Puno; modalidad de venta de productos de las MYPES por línea de actividad, 2010	148
Cuadro N° 33: Región Puno; participación de las MYPES en ferias por líneas De actividad, 2010	149
Cuadro N° 34: Región Puno; capital de trabajo de las MYPES industriales por Provincias, 2010	151
Cuadro N° 35: Región Puno; capital de trabajo de las MYPES industriales por Líneas de producción, 2010	152
Cuadro N° 36: Región Puno; condición legal de las MYPES por Provincias, 2010	155
Cuadro N° 37: Región Puno; condición legal de las MYPES Industriales por Línea de actividad productiva, 2010	157

Cuadro N° 38: Región Puno; condición legal de las MYPES industriales según grado de instrucción del empresariado, 2010	158
Cuadro N° 39: Región Puno; formas de abastecimiento de materia prima de las MYPES por líneas de producción, 2010	160
Cuadro N° 40: Región Puno; formas de abastecimiento de materia prima de las MYPES industriales por provincias, 2010	163
Cuadro N° 41: Región Puno; procedencia de la materia prima para MYPES Industriales por provincias, 2010	165
Cuadro N° 42: Región Puno; de la materia prima por las MYPES por líneas de actividad, 2010	167
Cuadro N° 43: Región Puno; procedencia de maquinaria y equipos para las MYPES industriales por provincias, 2010	169
Cuadro N° 44: Región Puno; número de MYPES con acceso a Crédito por provincias, 2010	170
Cuadro N° 45: Región Puno; número de MYPES con acceso a crédito por línea de producción, 2010	171
Cuadro N° 46: Región Puno; monto de crédito de las MYPES por provincias, 2010	173
Cuadro N° 47: Región Puno; monto de crédito de las MYPES por líneas de Producción, 2010	174
Cuadro N° 48: Región Puno; destino del crédito por provincias para las MYPES, 2010	176
Cuadro N° 49: Región Puno; destino del crédito por líneas de producción para las MYPES, 2010	177

## INDICE DE FIGURAS

Figura N° 1: Problema de las MYPES en el Perú	23
Figura N° 2: Ciclo de la administración por objetivos (APO)	72
Figura N° 3: Fuerzas determinantes de la competencia	76
Figura N° 4: Diamante competitivo	79
Figura N° 5: Niveles de competitividad	84
Figura N° 6: Modelo de gestión estratégica	90
Figura N° 7: Cadena de Valor de Porter	101
Figura N° 8: Diamante competitivo de Porter	162
Figura N° 9: Modelo de las 5 fuerzas de Porter	164

## RESUMEN

**EI MODELO DE GESTIÓN PARA LA COMPETITIVIDAD DE LAS MYPES DE LA REGIÓN PUNO**, es una investigación que fue ejecutada en las ciudades de Puno y Juliaca en el periodo 2010-2011; trata de las ventajas competitivas de las microempresas; en particular de las MYPES de las ciudades de Puno y Juliaca. Los resultados indican que en un 80% no cuentan con el instrumento de la planificación estratégica, por lo tanto no logran su visión y misión. Solo el 20% diseñan y aplican estrategias de gestión y utilizan herramientas de gestión contable y financiera para la toma de decisiones. El análisis de los **factores internos** de las MYPES de la región Puno, en base a los factores como: capacitación, educación ó grado de instrucción, capital de trabajo; propiedad del taller y área de trabajo, ventas y número de trabajadores. De acuerdo a la muestra total, el 51 % de las MYPES recibieron capacitación y el 49 % no recibieron capacitación. Geográficamente, la provincia de San Román-Juliaca se ha beneficiado con el 38.4% de capacitación, la provincia de Puno con el 37.2% y el resto de las provincias con el 24.4 % de la capacitación. A nivel de la región Puno resalto la capacitación técnica con 36.3% y la capacitación en gestión un 3%. Según el enfoque basado en la capacidad, los factores internos son más importantes que los factores externos. Básicamente el recurso humano calificado determina las ventajas competitivas en una organización. Eso no implica que los recursos físicos y organizacionales no sean importantes; sino complementan la estrategia de la empresa. Mientras, el **análisis de los factores externos** de las MYPES, se observo que en la región se tiene una informalidad en un 75% y una formalidad de 25%. El caso de la ciudad de Puno una informalidad de 25.6% y 5.8% de formalidad; Juliaca dispone de 37% de informalidad y 12.3% de microempresas formales. Factores que influyeron de manera negativa en la competitividad de las microempresas de la región Puno. La competitividad implica disponer de recurso humano calificado que conozca los nuevos instrumentos de gestión para lograr ventajas frente a otras que no disponen.

**Palabras clave:** modelo, gestión, estrategia, ventajas competitivas, microempresas, planeamiento.

## ABSTRACT

MANAGEMENT MODEL FOR THE COMPETITIVENESS OF THE MYPES OF THE PUNO REGIÓN is an investigation that was executed in the cities of Puno and Juliaca in the period 2010-2011, about the competitive advantages of micro, especially MSEs of the cities of Puno and Juliaca. The results indicate that 80 % do not have the instrument of strategic planning, therefore do not achieve their vision and mission. Only 20% design and implement management strategies and tools used in accounting and financial management for decision makes. **The analysis of the internal factors** of MSEs of the Puno region, based on factors such as training, education or degree instruction, working capital, property shop and work area , sales and number of employees. According to the total sample, 51% of MSEs were trained and 49% did not receive training. Geographically , San Román province -Juliaca has benefited 38.4% training , Puno Province with 37.2 % and other provinces with 24.4 % of the training. At the level of the shoulder Puno region with 36.3 % technical training and management training 3%. According to the capacity-based approach , internal factors are more important than external factors. Basically the qualified human resources determines competitive advantage in an organization. That does not mean that physical and organizational resources are not important, but complement the strategy of the company. While **the analysis of the external factors** of MSEs was observed that the region has an informality in 75% and 25 % a formality. The case of the city of Puno informality of 25.6 % and 5.8% of formality Juliaca has 37 % of informality and 12.3% of formal microenterprises. Factors influencing negatively on the competitiveness of microenterprises in the region Puno. Competitiveness implies having qualified human resources to know the new management tools to achieve advantages over others that have not .

Keywords: model, management, strategy, competitive advantages, micro-planning.

## INTRODUCCIÓN

En estos tiempos de globalización a todo nivel y básicamente a nivel empresarial en el Mundo; los gerentes y/o management deben imponer cambios en las empresas de todo tamaño; aunque existen propuestas de que las empresas de gran tamaño en tiempos pasados tuvieron su apogeo; pero a partir de 1990 son considerados ineficientes, inflexibles y costosas.

El gran reto de los gerentes de las microempresas, pequeñas y medianas empresas es cambiar de mentalidad frente a la amenaza de la globalización en términos de ventajas competitivas.

A medida que se va profundizando estos cambios en las prácticas de gestión y en las operaciones de mercado; se ha puesto de manifiesto la necesidad de reorientar la gestión de las empresas de todo tamaño, en particular las MYPES, dado que estos en países desarrollados y en países emergentes juegan papel importante en la generación de empleo, inversión, divisas, etc. para los países.

El problema de las MYPES es la administración de los factores externos e internos y en la coyuntura actual toda empresa de cualquier tamaño tiene que darle importancia al proceso de definir a DONDE SE QUIERE LLEGAR a través del tiempo. Es en ese momento donde se define la Visión, la Misión y los Valores del negocio, pues la primera establece el objetivo fundamental que guiará a la empresa, la misión es la razón de ser del negocio y la gestión guiarán la forma de hacer negocio en una empresa. Siendo la planificación

estratégica la que constituye de una manera racional al mejoramiento en la toma de decisiones.

Las estrategias representan las acciones que se llevaran a cabo para lograr los objetivos a largo plazo, el análisis y la selección de la estrategia implican sobre todo, tomar decisiones atinadas para lograr las ventajas competitivas. La competitividad, es la capacidad relativa de vender productos y servicios en un mundo cada vez mas integrado. Una economía competitiva es aquella capaz de crecer lo suficiente como para aumentar significativamente la prosperidad de sus habitantes.

El objetivo de la tesis doctoral es proponer soluciones al problema de la gestión de la competitividad de las MYPES en la región Puno, aplicando nuevos instrumentos para una mejor toma de decisiones para lograr ventajas competitivas.

La investigación consta de cinco capítulos, los cuales están desarrolladas de la siguiente manera:

Capítulo I: Problema de Investigación que contiene el Planteamiento del problema, la formulación del problema, la justificación de la investigación; los objetivos.

Capítulo II: Marco teórico de la investigación que comprende los antecedentes de la investigación, la base teórica científica y el marco conceptual.

Capítulo III: Diseño de la metodología de la investigación que contiene la ubicación geográfica del estudio, Población y muestra, método de investigación; tipos de investigación, las hipótesis de investigación y las técnicas e instrumentos de recopilación de datos.

Capítulo IV: Resultados y discusión que comprende la propuesta del modelo de gestión estratégica de la competitividad para las MYPES de la región Puno. Sus etapas: Declaración de visión, misión y objetivos de las MYPES. El análisis de los factores internos de las MYPES. El análisis de los factores externos y la generación y implementación de estrategias.

Capítulo V: Conclusiones y Recomendaciones que contiene los hallazgos de la investigación y las recomendaciones para el futuro de las MYPES de la región Puno.

Finalmente se presenta la Bibliografía básica utilizada para el análisis de la investigación. Se adjunta anexos más relevantes para ilustrar el trabajo de investigación.



## **CAPITULO I**

### **EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

#### **1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

La realidad de la gestión de la competitividad en las MYPES de la región Puno, es que las microempresas están aplicando modelos de gestión tradicionales para producir sus productos y servicios. Son modelos que no toman en cuenta paradigmas como la DIRECCION ESTRATEGICA, modelo que hace posible la adecuación de la empresa a los cambios del medio en que se desenvuelve. Pretende identificar de forma precoz los cambios externos e internos para instrumentar respuestas rápidas, procurando que el nivel de sorpresa de los impactos sea el menor posible.

En el contexto actual, toda empresa sea grande, mediana, pequeña o microempresa tiene que darle importancia al proceso de definir A DONDE SE QUIERE LLEGAR y COMO LLEGAR A ESE OBJETIVO; a través del tiempo. Es en ese momento muy importante definir la estrategia competitiva de la empresa, es decir; desarrollar la misión,

visión de futuro, los objetivos, valores y recorrer todo el proceso. Siendo la gestión la que contribuye de una manera racional al mejoramiento en la toma de decisiones.

No tomar en cuenta el modelo denominado de la gestión implicaría para la organización serios problemas como por ejemplo: la empresa no tendrá claramente establecido QUE QUEREMOS LLEGAR A SER; sus estrategias y por ende no podrá lograr su misión y objetivos, se subestimara las debilidades y amenazas que pueden dañar a la empresa o por el contrario subestimar las fortalezas y oportunidades del entorno y no existe un plan de negocios con el que se puede hacer una revisión y retroalimentación de lo sucedido en la empresa: con el producto, el mercado, con la competencia y del manejo del recurso financiero.

El modelo tradicional no garantiza mucha competitividad; es decir, baja rentabilidad, se producen productos de baja calidad y con altos costos por consiguiente están obteniendo ganancias bajísimas o cero de ganancias.

El modelo tradicional implica dar mayor prioridad al capital y no al recurso humano. Por eso en las microempresas de la región Puno se trabaja más de la jornada normal de 8 horas/día sin las condiciones adecuadas. El modelo moderno de la competitividad implica innovación y aplicar modelos basados en la competitividad. Por ejemplo en la ciudad de Juliaca se confeccionan casacas pero con diseños inadecuados y eso implica pérdida de competitividad frente a las casacas que vienen de otras regiones.

En estas condiciones las microempresas de la región Puno están lejos de competir con otras empresas similares a nivel nacional y mundial. Entendiendo que la competitividad implica, según Michael Porter: obtener lo máximo a partir de recursos económicos limitados.

El problema de las MYPES de la región Puno, es de carácter interno y externo. Lo interno se manifiesta en la escasez de capitales, desconexión con el productor de materias primas, desconocimiento de la tecnología de procesos, mercados locales restringidos, carencia de políticas de capacitación, deficiencias en la comercialización, baja capacidad gerencial, carencia de información para tomar decisiones, menos conocimiento de instrumentos de gestión para la competitividad y alta tasa de informalidad. A nivel externo políticas del Estado, no existen políticas fiscales diferenciadas, carencia de políticas crediticias y mucha informalidad. En lo económico, un tipo de cambio revalorado que estimula importaciones. En lo social: cambios migracionales y patrones de consumo de alimentos de marca, pobreza extrema. En el aspecto de la tecnología, el comercio electrónico que abarata las transacciones internacionales y que muchas MYPES no aprovechan las bondades de las TIC. En lo ambiental la presencia del calentamiento del planeta que influye en las microempresas. El modelo PESTEL es fuente de oportunidades y amenazas para las MYPES.

Los resultados evidencian que el 30% conocen y aplican el planeamiento estratégico, fijan las metas y proveen proveedores y nichos de mercado; mientras el 70 % desconocen las ventajas de la

gestión administrativa. En cuanto al modelo PESTEL los resultados es que el 90% de las MYPES de la región están preocupados por los cambios en la política del gobierno, los cambios en lo económico, social, tecnológico, elementos ambientales y en la legislación peruana. La preocupación viene por la constante alza de los combustibles, suministro de materia prima y otros insumos, la exigencia de los consumidores en cuanto a los precios y no siempre la calidad.

La debilidad de las MYPES, en la región Puno se identifica con la fuerza laboral menos capacitada para la realización de un conjunto de tareas asociadas con la organización, se adolece de la dirección y planeación estratégica, con la transferencia de conocimiento (KnowHow) y la gestión por resultados; carencia de formular y seleccionar estrategias para transformar las amenazas en fortalezas y aprovechar las oportunidades que brinda el mercado para reducir las debilidades empresariales.

Las MYPES enfrentan una serie de restricciones internas y externas, derivadas de su limitada escala y sus débiles relaciones de articulación y colaboración que impiden explotar este potencial competitivo. En un contexto donde la gestión de la competitividad esta muy exigente, dado que los países desarrollados y en desarrollo compiten por colocar sus productos en los mercados en mejores condiciones de calidad. Para ello, obviamente hay que tener fuerza laboral competitiva. Pero en América Latina, en particular en el Perú, adolecemos de esta ventaja laboral y mucha fuerza laboral proviene de sectores rurales e informales. Esta posición dificulta los niveles de competitividad a nivel nacional e

internacional. Para los investigadores de Centrum Católica, escuela de negocios asociada a IMD (2008), según el estudio, el Perú se ubica en el número 35 del ranking que muestra a los 55 países más competitivos del mundo. A nivel latinoamericano el Perú en términos de competitividad ocupa el segundo lugar en la región.

## **1.2. Formulación del problema**

Las interrogantes que se han trabajado en la presente tesis doctoral son:

### **Problema general**

¿En qué medida un modelo de gestión es determinante para la competitividad de las MYPES en la Región Puno?

### **Problemas específicos**

- a) ¿Qué factores limitan una gestión para la competitividad de las MYPES de la Región Puno?
- b) ¿Cuál es el nivel de productividad de los productos que producen las MYPES?
- c) ¿Cuál es el modelo adecuado para mejorar la gestión administrativa para la competitividad de las MYPES?

### **1.3. Justificación de la investigación**

El problema esta relacionado con la gestión de las ventajas competitivas para las MYPES de la región Puno. Los resultados va en beneficio de los microempresarios, en tanto que la propuesta implica aportar una serie de técnicas para mejorar la administración de recursos financieros y humanos de las MYPES.

A nivel externo se relaciono las MYPES con los factores como la política, economía, social, tecnología, elementos ambientales y la legislación, es decir con el modelo PESTEL

A nivel interno se hizo la auditoria interna en base a la metodología DAFO, Enfoque basado en los recursos internos y el modelo de la cadena de valor de Porter.

Por otro lado, se justifica la propuesta en virtud a que en la región, investigaciones de esta naturaleza son muy escasas. La pertinencia del trabajo es contribuir con la generación de conocimiento teórico de utilidad para la sociedad.

## **1.4. Objetivos de la investigación**

### **Objetivo General**

Evaluar el modelo de gestión administrativa a través del análisis documental, para determinar la competitividad de las MYPES en la Región Puno.

### **Objetivos Específicos**

- a) Analizar los factores que limitan la gestión para la competitividad en las MYPES de la región Puno.
- b) Identificar los factores que explican la competitividad de las MYPES de la región Puno.
- c) Proponer un modelo adecuado para la mejor gestión de la competitividad de las MYPES de la región Puno.

## **1.5 Hipótesis de la investigación**

### **Hipótesis General**

El desconocimiento en el manejo de metodologías y técnicas de un modelo de gestión hace que las MYPES en la región Puno no sean competitivas.

## **Hipótesis Específicas**

- a) Las limitadas capacidades en la gestión de las MYPES de la región Puno, hacen que no sean competitivas.
- b) La productividad y la calidad son factores básicos para la competitividad de las MYPES, en tanto permiten bajar costos.
- c) La gestión para la competitividad de las MYPES es un modelo estratégico que mejora la toma de decisiones por consiguiente, los resultados de las MYPES de la región Puno.

## **1.6 Variables de la investigación**

### **De la hipótesis General:**

V.I. = Estrategias de costo, diferenciación y organización.

V.D. = Competitividad de las MYPES

### **De las hipótesis específicas:**

Hipótesis 1:

V.I. = Planeación estratégica

V.D. = Competitividad de las MYPES

Hipótesis 2

V.I. = PESTEL + Recursos internos

V.D. = Competitividad de las MYPES

Hipótesis 3

V.I. = Modelo de gestión estratégica

V.D. = Competitividad de las MYPES.



## CUADRO N° 1

### Matriz de consistencia de la investigación

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPOTESIS	VARIABLES E INDICADORES	METODO Y TECNICAS
<p><b>Problema general</b></p> <p>¿En que medida un modelo de gestión administrativa es determinante para la competitividad de las MYPES en la región Puno?</p>	<p><b>Objetivo General</b></p> <p>-Evaluar el modelo de gestión a través del análisis documental, para determinar la competitividad de las MYPES en la región Puno.</p>	<p><b>Hipótesis General</b></p> <p>El desconocimiento en el manejo de metodologías y técnicas de un modelo de gestión hace que las MYPES en la región Puno no sean competitivas.</p>	<p><b>Variable dependiente:</b></p> <p>Competitividad de las MYPES.</p> <p><b>Variable Independiente:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Estrategias</li> <li>• <b>De costos</b></li> <li>• Estrategia de diferenciación</li> <li>• Estrategia Organización</li> <li>• Estrategia de mercado.</li> </ul>	<p><b>Método:</b></p> <p>Deductivo-inductivo. Tipo de investigación: comparativa</p> <p>Nivel de investigación: descriptiva, analítico, explicativo</p> <p><b>Técnica para recolección de datos:</b> encuesta, entrevistas y talleres participativos.</p> <p>+población y muestra</p> <p>*Procesamiento</p>
<p><b>Problemas específicos</b></p> <p>* ¿Qué factores limitan una gestión para la competitividad de las MYPES de la región Puno?</p> <p>*¿Cuál es el nivel de</p>	<p><b>Objetivos Específicos</b></p> <p>-Analizar los factores que limitan la gestión para la competitividad de las MYPES en la región Puno.</p> <p>-Identificar los factores que explican la competitividad de las MYPES de la región Puno.</p> <p>-Proponer un modelo</p>	<p><b>Hipótesis Específicos</b></p> <p>*Las limitadas capacidades en la gestión de las MYPES de la región Puno, hace que no sean competitivas.</p> <p>*La productividad y la calidad son factores básicos para la competitividad de las MYPES de la región</p>		

<p>productividad de los productos que producen las MYPES?</p> <p>*¿Cuál es el modelo adecuado para mejorar la gestión administrativa para la competitividad de las MYPES?</p>	<p>adecuado para la mejor gestión de la competitividad de las MYPES en la región Puno.</p>	<p>Puno.</p> <p>*La gestión para la competitividad de las MYPES es un modelo estratégico que mejora la toma de decisiones, por consiguiente los resultados de las MYPES de la región Puno.</p>		<p>o de datos</p> <p>*Análisis de datos</p> <p>*Prueba de hipótesis.</p>
-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--	--------------------------------------------------------------------------

Fuente: Elaboración propia en base a los objetivos, hipótesis y variables planteados en la investigación.

## CAPITULO II

### MARCO TEORICO DE LA INVESTIGACIÓN

#### 2.1. Antecedentes de la investigación del problema.

(Flores, 2004) en su tesis doctoral titulado: **“Metodología de gestión para las micro, pequeñas y medianas empresas en Lima Metropolitana”** afirma: A nivel mundial, se puede observar que la pequeña y mediana empresa constituyen una organización socioeconómica de gran impacto. En particular la pequeña empresa es un establecimiento que requiere poca inversión, mínima organización y posee una gran flexibilidad para adaptarse a los cambios del entorno; en general los éxitos de una pequeña empresa que esta organizada corporativamente, genera movimientos económicos importantes en la clase empresarial de su país, por otro lado, en condiciones críticas, si una pequeña empresa tiene un desempeño deficiente, por su magnitud pudiera no afectar gravemente la economía nacional, toda vez que el nacimiento de otra nueva empresa, pueden amortiguar dicho “fallecimiento” paulatino de la empresa en mención.

(Flores, 2004) las PYMES en Europa, en el caso de **INGLATERRA**, por ejemplo, al principio de la industrialización, se observa la figura del empresario que en forma personal o asociado con sus familiares impulsa un mundo de pequeñas empresas, conducidas por sus propietarios, utilizando la reinversión como fuente para el crecimiento. Las circunstancias favorables que tuvo Inglaterra con un modelo de libre competencia, un espíritu aventurero que le permitió hacerse de colonias, de las cuales <sup>1</sup>obtenía la materia prima a precios relativamente bajos, un mercado potencial prácticamente cautivo, le dieron la oportunidad de crecer y convertir a sus pequeñas empresas en medianas y posteriormente en grandes empresas. Otro caso interesante de analizar es **FRANCIA**, en este caso el clima propicio para el desarrollo de las pequeñas y medianas empresas, se da antes de la Revolución Francesa. Una gran consecuencia de tal Revolución fue la abolición de los gremios y Corporaciones, en tanto que la reforma agraria facilitó la distribución de la tierra a una gran cantidad de campesinos, iniciándose de esta forma los pequeños empresarios propietarios de sus negocios y de sus tierras. Se explica que luego de la I Guerra Mundial, Francia logra un desarrollo industrial importante en infraestructura básica de transporte e industria pesada, pasando posteriormente a un mayor desarrollo industrial. En **ESPAÑA**, se inicia en Cataluña, Comunidad valenciana y Andalucía una mayor presencia de las PYMES en términos absolutos de empleo.

## Cuadro N° 2

### Participación de las PYMES en la generación de empleo

SECTOR	Porcentaje de ventas	Porcentaje de asalariados
• Madera y muebles	95.2%	97.1%
• Piel y calzado	89.2%	91.5%
• Vehículos y motores	10.8%	20.6%
• Otros medios de transporte	24.2%	23.8%

Fuente: Elaboración propia, en base a datos del Ministerio de Trabajo, Lima 2005.

Las MYPES españolas no solo generan una parte importante del empleo industrial, sino que son las que mas han contribuido a su sostenimiento en los últimos años, sin embargo, las PYMES enfrentan algunas limitaciones, sobre todo en el aspecto financiero. Las PYMES necesitan mas recursos ajenos que la gran empresa, acceden a los mismos con mayor dificultad, deben hacer frente a tipos de intereses mas elevados, y proceden a su amortización en periodos más cortos. En España, las pequeñas y medianas empresas tienen un enfoque de mercado local, prácticamente solo las que tienen tamaño mediano (50 a 250 trabajadores), realizan actividades de exportación e importación, así la propensión exportadora para el conjunto de estas empresas se sitúa en un 12%. El análisis de la situación indica que no se utilizan canales de comercialización que faciliten la interacción con el exterior, accediendo cerca

del 50% a la exportación por su propios medios, lo cual dificulta cualquier operación de mayor envergadura.

Según, Pinto Arzola (2008) señala: **ITALIA** en los últimos años, aproximadamente el 70% del PBI ha sido realizado por la PYME. Se observa además, que las empresas con menos de 100 trabajadores contribuyen el 99% del total, allí trabajan aproximadamente el 70% de los trabajadores italianos. La presencia de pequeños y microempresas se observa en gran numero de sectores económicos, se cuentan aproximadamente un millón y medio de empresas comerciales (mayoristas y detallistas), 200,000 empresas de transporte, 250,000 empresas en los ramos de crédito, asociaciones, servicios a las empresas, etc. Lo mas significativo del modelo italiano, es el evidente predominio de la PYME en las actividades manufactureras, donde se cuenta con unas 700,000 empresas. Esta es una figura atípica debido a que el paso de los grandes grupos industriales italianos es débil y el de las empresas medianas no es grande, esto le ha permitido al sector de las PYMES constituirse en una importante potencia mundial.

(Roel, 1997) las PYMES en Asia tuvieron una consecuencia negativa en la historia asiática, es la Segunda Guerra Mundial que significo una destrucción total de su aparato productivo, fue compensada con una necesidad impostergable de reconstrucción y el florecimiento de las PYMES por su facilidad de adaptarse a la crítica situación que se vivía. Los países asiáticos tomaron conciencia que no podrían vivir de espaldas al llamado "Occidente" y que tendrían que salir a competir en igualdad de condiciones. Cada país en un determinado momento y con adaptaciones de acuerdo a sus tradiciones y

aspectos culturales fueron industrializándose, llevando en su máxima expresión a JAPON como líder industrial en su momento, y a los otros países como Corea, Malasia, Tailandia, Singapur y Taiwan a ser reconocidos como los "Tigres del Asia". Japón es uno de los países que cuenta con el mayor número de PYMES, sin embargo, existen diferencias entre los tamaños de la mediana y pequeñas empresas, por el número de empleados y por el nivel tecnológico de sus operaciones.

Según, Ministerio de Comercio Internacional e Industria del Japón (1997) en relación a la industria manufacturera, los PYMES son las que emplean 300 personas y cuentan con un capital de 100 millones de yenes (aproximadamente 1 millón de dólares). En los sectores de comercio y de servicios las PYMES son de 50 empleados y un capital de 10 millones de yenes (aproximadamente 100,000 dólares). En la práctica, las empresas pequeñas, según la escala del personal, cerca de la mitad de las empresas tienen entre 1 y 3 empleados y aproximadamente el 80% de las empresas opera con menos de 10 empleados, lo cual refleja un alto índice de empresas de pequeña escala comparado con las empresas medianas y pequeñas en general. Tal como se muestra en el siguiente cuadro.

### Cuadro N° 3

Número de Empleados y tamaño de Empresas en Japón, 2007

N <sup>a</sup> Empleados	Empresa A	Empresa B	B/A (%)	Porcentaje
1-3	299,402	184,790	61.7	48.9
4-9	221,947	119,109	53.7	31.5
10-19	75,675	36,845	48.7	9.7
20-29	36,092	17,116	47.4	4.5
30-49	18,812	8,967	47.7	2.4
50-99	14,419	6,805	47.2	1.8
100-199	7,489	3,425	45.7	0.9
200-299	2,387	990	41.5	0.3

1-19	597,024	340,744	57.1	90.1
20-299	79,100	37,303	47.1	9.9
<b>TOTAL</b>	<b>676,223</b>	<b>378,046</b>	<b>55.9</b>	<b>100.0</b>

Fuente: Elaboración en base a información tomado de SEICHI SATOH, 2007

Se presenta a continuación un resumen de una investigación referente a las PYMES latinoamericanas, de Wall Street Journal (2008), según la cual existen ocho características que diferencian claramente a las empresas pequeñas exitosas de aquellas que fracasan, las cuales representan formas de pensar y



actuar que demuestran la superación de incontables obstáculos que surgen en el complejo proceso de creación de empresas.

1. Tienen una clara estrategia
2. Son flexibles
3. Piensan de manera realista
4. Actúan de forma ética
5. Hacen buenos contactos
6. Cuentan con una perspectiva global
7. Les gusta la tecnología y manejan la información.
8. Sienten una gran pasión.

(Andriani y Biasca, 2003) indican que la pequeña empresa colombiana genera el 17% del total de empleo del sector manufacturero, la mediana empresa aporta aproximadamente el 32% del total y la grande el 51%, así las PYMES proveen empleo el 49% de la mano de obra activa colombiana. El desarrollo empresarial colombiano puede verse reflejado en el desarrollo textil que tuvo a finales del siglo XX, el impulso de este sector logró dinamizar numerosas pequeñas y medianas empresas que manufacturan productos de calidad para exportación.

CORFO (1997) en el caso de Chile la entidad encargada de llevar adelante el programa de Apoyo a la PYME es la CORFO. Programa que ha focalizado sus instrumentos agrupándolos en seis áreas de trabajo: financiamiento, asistencia técnica, desarrollo tecnológico; capacitación, fomento a las exportaciones y asociatividad. Las PYMES en Chile han sido definidas como la pequeña y mediana empresa, considerando en la clasificación de las empresas el volumen de ventas anuales realizadas.

## Cuadro N° 4

### Tamaño y Ventas en MYPES Chile

<b>TAMAÑO</b>	<b>Valor de Ventas Anuales (En Unidades de fomento)*</b>	<b>Valor de Ventas Anuales (En Dólares).</b>
Microempresa	Menos de 2,400	Menos de 60,000
Pequeña empresa	De 2,401 a 25,000	De 60,001 a 625,000
Mediana empresa	De 25,001 a 100,000	De 625,001 a 2500,000
Gran empresa	Mas de 100,001	Mas de 2 500,001

Fuente: CORFO 1997.

\*La unidad de Fomento (UF) es fijada diariamente por el Banco Central de Chile en función de la tasa de inflación.

Considerando el Registro Oficial de las Empresas que pagan IVA (Impuesto al Valor Agregado) para el año 1997 se tiene la siguiente composición de las empresas chilenas.

## Cuadro N° 5

### Tamaño y Número de Empresas

TAMAÑO	N° DE EMPRESAS
Microempresas	432,431
Pequeñas empresas	78,805
Medianas empresas	10,870
(PYME=89,675)	
Gran empresa	4,814
TOTAL	526920

Fuente: Elaboración propia con información de CORFO, Chile 1997.

El número de microempresas es muy significativo en Chile, representa el 82% del total. Las PYMES representa un 17% del total de las empresas, debe tenerse en cuenta que el número de PYMES es mayor, pues existe un número no determinado de empresas pequeñas que no efectúan declaraciones del IVA.

#### Las MYPES en el Perú

Flores, Alejandro (2004) los resultados del III Censo Nacional Económico, permite apreciar la presencia mayoritaria de la microempresa y pequeña empresa en la actividad económica del país, tal apreciación es resultado de reagrupar la información obtenida en el III CENEC, en función de los estratos definidos por el Decreto Legislativo N° 705 que era el que normaba en ese entonces la actividad de la MYPE en el Perú, para la

microempresa(establecimiento con 1 a 10 trabajadores) y pequeña empresa (establecimientos con 11 a 20 trabajadores).

Cuadro N° 6

Empresas por rango de personal ocupado en el Perú, 2004

<b>TAMAÑO</b>	<b>N° DE TRABAJADORES</b>	<b>PORCENTAJE</b>
<b>TOTAL</b>	<b>236,295</b>	<b>100.00</b>
Micro y Pequeña empresa	231,249	97.9 %
1 a 4 trabajadores	213,738	90.5 %
6 a 10 trabajadores	12,650	5.3 %
11 a 20 trabajadores	4,861	2.1 %
Mediana y Gran empresa	5,046	2.1 %
Mas de 20 trabajadores	5,046	2.1 %

Fuente: Elaboración propia en base a la información citada en Flores, Alejandro 2004,pag. 54.

Según los resultados de la investigación efectuada, las PYMES a nivel de la región muestra la siguiente distribución en el Perú.

## Cuadro N° 7

### Perú: Distribución Geográfica de los Establecimientos de la Pequeña y Microempresa según Departamentos 1994.

DEPARTAMENTO	N° DE EMPRESAS	PORCENTAJE
<b>TOTAL</b>	231,249	100.00
Lima	82,776	35.8
Arequipa	18,052	7.8
Junin	15,197	6.6
La Libertad	11,680	5.1
Piura	10,578	4.6
Lambayeque	10,412	4.5
Puno	10,119	4.4
Resto del país	72,435	31.3

Fuente: Elaboración propia en base a datos del Censo Nacional Económico, 1994.

En el departamento de Lima, se concentra el 35.8% de los establecimientos de la microempresa y pequeña empresa, Arequipa participa con el 7.8%, Junin con el 6.6%; La Libertad con el 5.1%; Piura con el 4.6%; Lambayeque con el 4.5% y Puno participa con el 4.4%. La mayoría de estos establecimientos cuentan con menos de 5 personas ocupadas. Lima concentra el 35% del total de microempresas (establecimientos con 1 a 10 personas ocupadas). En este departamento básicamente 62% de los establecimientos se dedican a la

actividad de comercio y reparación de vehículos y efectos personales; mientras que el 12% de establecimientos realizan actividades industriales.

Cuadro N° 8

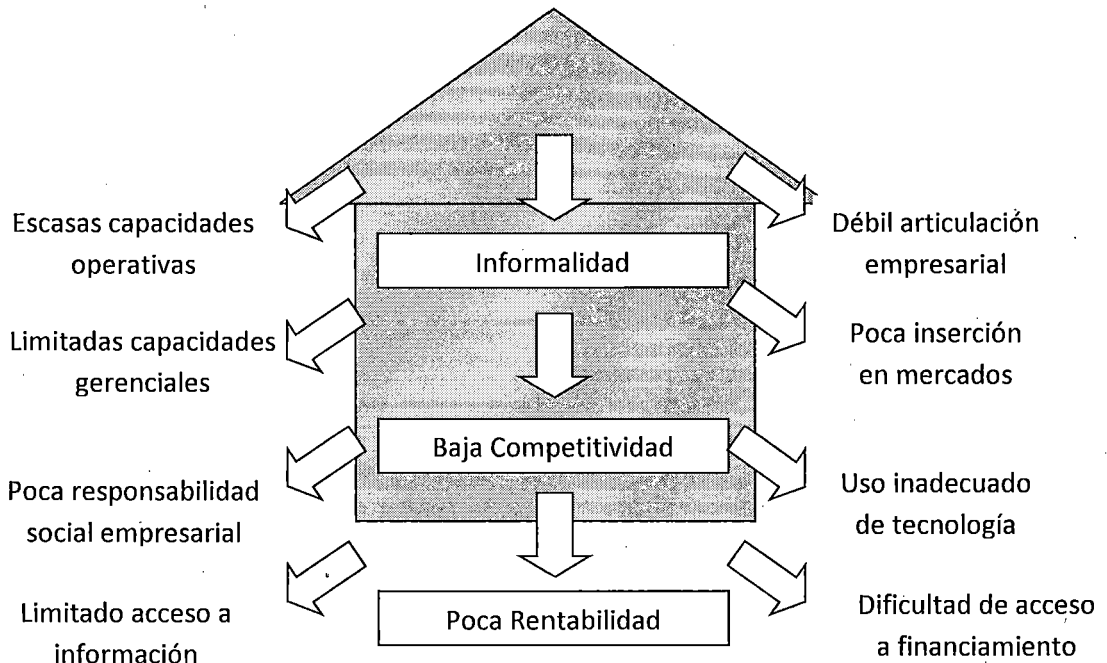
NUMERO DE MYPES SEGÚN N° TRABAJADORES

<b>Trabajadores/empresa</b>	<b>No. de empresas</b>	<b>No. de trabajadores</b>
Un trabajador	1'770,150	1'770,150
Dos trabajadores	445,615	891,229
Tres trabajadores	137,205	411,615
Cuatro a nueve trabajadores	141,414	665,908
De 10 a más trabajadores	33,064	560,059

Fuente:Elaboración propia en base a información del Censo Nacional Económico 1993.

CODEMYPE (1992) las MYPES enfrentan una serie de restricciones internas y externas, derivadas de su limitada escalay sus débiles relaciones de articulación y colaboración, que impiden explotar este potencial competitivo que son sintetizadas en el gráfico siguiente:

Figura N° 1: Problema de las MYPES en el Perú



**a) Heterogeneidad de las MYPES.** Si bien es cierto la Ley 28015 establece las características de las MYPE, todavía son utilizados los criterios tradicionales de número de trabajadores y monto de ventas brutas anuales, por lo que necesitamos incorporar otros criterios más técnicos que nos permitan determinar la capacidad de acumulación de capital, además de diferenciar a las MYPE de las unidades económicas que atienden las necesidades de sobrevivencia de las familias. Adicionalmente, es necesario tratar a las MYPES por su nivel de formalidad o informalidad a partir de considerar los ingresos laborales, aseguramiento de la fuerza laboral condiciones de empleo y del local de la MYPE. Caracterizar a las MYPES con estos criterios permitirá establecer estrategias de programas dirigidos a atender una o más de estas características identificadas.

**b) Baja productividad de las MYPES;** los niveles de productividad tienen una correlación positiva con el tamaño de la empresa: es decir, a menor tamaño, menor productividad. Las consecuencias de esta baja de productividad repercuten en la baja calidad del empleo, altos niveles de subempleo y los bajos ingresos de los empresarios y trabajadores

**c) La informalidad.** Las MYPE formales representan el 30% del total contra los aproximadamente 2/3 de unidades empresariales informales, que alcanzan el 70% del total de MYPE del país. A medida que la empresa crece disminuye la informalidad, de allí que las pequeñas empresas formales son 25,938 unidades económicas y las informales son solamente 15,395, según información de la Dirección Nacional de la Micro y Pequeña Empresa del Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo.

**d) Volumen de ventas en las MYPES** .Los estudios de SUNAT realizados en varios periodos nos indican que también hay una relación directa entre tamaño de empresa y volumen de ventas de éstas. El mayor porcentaje de MYPES son micro empresas y representan el 77% de las empresas con ingresos menores a 13 UIT. Además, cuando una MYPE crece se incrementan sus ventas

**e) Inserción en el mercado externo.** Las MYPES tienen una débil participación en las exportaciones, representan sólo el 0.14% del total de empresas y sus ventas declaradas representan sólo el 0.26% de participación, según la SUNAT, para el año 2004.

**f) Empleo de baja calidad.** Las MYPES son las que más empleo generan, sin embargo éste es de baja calidad, sobre todo, en las unidades informales, de allí



que el nivel de pobreza se incrementa en las regiones en las que las MYPES informales son mayoritarias. Hay una relación positiva directa entre informalidad, empleo informal, niveles bajos de ingreso y pobreza. En general constatamos que micro y pequeñas empresas se caracterizan por:

- Limitadas capacidades gerenciales.
- Muy baja productividad.
- Bajos niveles de competitividad.
- Escasa inserción a los mercados, sobre todo al mercado externo.
- Bajo nivel de tecnología.
- Escasa capacidad operativa.
- Limitado acceso a información sobre mercados, tecnología, etc.
- Débil articulación empresarial.
- Barreras para acceder al mercado financiero formal.
- Barreras burocráticas para acceder a la formalización.
- Poco acceso a los sistemas de desarrollo del capital social y a la capacitación.
- Para iniciar un nuevo emprendimiento se presentan una serie de retos que debe superar el emprendedor y que debe significar una propuesta para que estos retos se eliminen o se reduzcan de manera sustantiva:
- Baja relación entre los planes curriculares y las competencias emprendedoras en el sistema educativo nacional, incluyendo a las universidades y las instituciones de formación superior tecnológica.
- Insuficiente apoyo financiero para el inicio de nuevos emprendimientos.

- Alta tasa de mortalidad de las nuevas iniciativas emprendedoras. Se estima que dos de cada tres empresas desaparece en el primer año de operaciones.
- Escaso desarrollo de las competencias gremiales de los líderes de las MYPE, baja calidad de la representación gremial, poca preocupación por mejorar la competitividad empresarial, visión de corto plazo en el quehacer gremial, y poco apoyo estatal para el
- fortalecimiento institucional.
- Débil desarrollo de las asociaciones de MYPE de primer y segundo nivel.

### **Créditos a MYPES**

Enrique Gonzales (2010) advierte que las entidades financieras les piden a los pequeños empresarios garantías con las que no cuentan. En el país existen alrededor de seis millones de micro y pequeñas empresas, las cuales aportan el 42% de la producción total en el Perú. Sin embargo, como cualquier empresario necesitan ayuda financiera para llevar adelante su negocio.

Según el portal de la Superintendencia de Banca y Seguros (2012): la tasa de Costo Efectivo Anual TCEA) llega a algunas instituciones financieras como Mibanco a 19.54%, en tanto en las cajas rurales fluctúa entre 24.74% y 101.22%. En algunas cajas municipales va de 31.37% a 112.91%.

Una microempresa esta conformada por una persona natural o jurídica que realiza actividad empresarial (genera rentas de tercera categoría), debe tener de uno hasta diez trabajadores como máximo y ventas anuales de hasta 150 UIT (547 millones de Soles). Mientras que una pequeña empresa es aquella

que tiene hasta 100 trabajadores y debe tener ventas máximas de 1,700 UIT al año (6,205.000 N.S).

Enrique Gonzales (2010): el costo del crédito para las MYPES es uno de los mas elevados de la economía peruana, debido a que las MYPES reflejan mayores niveles de riesgos crediticios. Agrego que el problema no es el pago total del préstamo, sino el acceso al uso. Las entidades son exigentes, piden garantías con las que no cuentan, como un flujo de caja anual(calculo de ingreso e egreso en un periodo de tiempo), indico.

En este sentido detallo que las MYPES deben tener un mínimo de formalización para ser elegibles por una entidad financiera y tener recursos.

### Cuadro N° 9

#### Oferta de bancos para iniciar Microempresa

#### (Tasa de Costo Efectivo Anual en Porcentaje)

BANCOS	TCEA MINIMA	TCEA MAXIMA
Banco Financiero	60.18	60.19
Banco de Comercio		57.68
Interbank	30.78	56.83
Mibanco	19.54	57.24
CAJAS MUNICIPALES		
*CMAC Arequipa	47.64	51.985

*CMAC Huancayo	60.64	60.65
*CMAC Ica	31.37	69.59
*CMAC Piura	57.35	112.91
*CMAC Sullana	47.36	56.45
<b>CAJAS RURALES</b>		
CRAC Cajamarca	35.91	60.10
CRAC Chavín	62.32	65.78
CRACCredinka	24.74	61.79
CRAC Los Andes		

Fuente: Elaboración propia en base a información de la Superintendencia de Banca y Seguros y AFP, Lima 2012.

Los créditos a MYPES en el país oscilan entre 19.54% y 112%; siendo tasas elevadas por consiguiente un problema para acceder a un crédito de manera formal.

## **1.2. DESAFÍOS PARA LAS MYPES**

### **El desafío de la competitividad**

Según Rivero, Edgard (2007) las MYPES actúan en un mercado abierto, en el contexto de una economía globalizada, donde la medida de la capacidad de las empresas para competir es su capacidad de mantenerse y mejorar su posición en el mercado. La competitividad tiene que basarse cada vez más en la eficiencia de cada empresa y en su capacidad para establecer relaciones de

cooperaciones con otras empresas. Así mismo, está condicionada por factores macro y del entorno regional y local. Políticas económicas que promuevan la inversión y el ahorro nacionales, la descentralización y el desarrollo, una distribución equitativa del ingreso, un sistema educativo de calidad, instituciones estables y democráticas, son algunos de los factores reconocidos como favorables al logro de la competitividad.

Rivero, Edgard (2007) el problema histórico de la MYPES es la escasa competitividad, informalidad y ausencia de garantías; tal vez por la falta de visión de los gobiernos, que no se preocupan por fortalecer sus estructuras, es por ello que las MYPES no tienen el menor incentivo para formalizarse (ya que no gastan en impuestos, ni en IGV, no pierden tiempo en abrir su negocio por demora del papeleo, etc.); y la ceguera de los gobiernos en apoyarlos es tal que sólo aparecen en campañas políticas; prometiendo los cofres presupuestales que después no cumplen; se ha avanzado una brizna en la formalización, pero sin mercados y sin capacitación que futuro les espera. Otra debilidad que presentan las MYPES, es que son muy sensibles a desaparecer cuando existen crisis financieras. Los estudios muestran que 7 de cada 10 MYPES exportadoras mueren "sobreviven 3", pero a raíz de ésta crisis es posible que el número de MYPES que desaparezcan se incremente; y si analizamos que de los 3.5 millones de microempresas que existen en el país sólo exportan 3 500, ni el 0.5% del total, entonces en cuánto se reduciría las microempresas con ésta crisis, es por ello que el Gobierno tiene que tomar cartas en el asunto diseñando nuevas políticas que favorezca a las MYPES, no sólo cuando sobrevienen crisis, sino que el apoyo tienen que ser sostenible en el tiempo para que les permita crecer constantemente; y sobre el Draw Back

(porcentaje de devolución a los exportadores no tradicionales por los impuestos que pagaron por sus insumos) hicieron que se incremente del 5% al 8%, acaso los beneficiados son todos los micro-exportadores no tradicionales, si sabemos que las MYPES no pueden penetrar a mercados externos porque no cumplen con los requisitos mínimos.

Finalmente, las MYPES representan cerca del 98% de las empresas del país, nutren al empleo en un 77%, y participa con una buena parte de la torta del PBI (42%), es momento de trabajar con ellas y aplicar políticas que permitan fortalecer sus estructuras incrementado sus capacidades y su producción, para poder insertarse óptimamente en otros mercados, además se tiene que perforar las barreras que impiden la larga cola de la formalización reduciendo los papeleos y quitando la excesiva burocracia y que accedan a un financiamiento con un costo de crédito adecuado, hay que brindarles asistencia técnica (capacitarlos en procesos de gestión y producción), etc. sólo así tendremos MYPES más competitivas que contribuyan con el desarrollo del país.

Sociedad Nacional de Industria (1998): El presidente del Comité de la Pequeña Industria de la Sociedad Nacional de Industrias (SNI), Román Miu, indicó que cada año se crean en el Perú 300 mil nuevas pequeñas empresas pero también salen del mercado 200 mil debido al contrabando, la competencia desleal, la falta de crédito y la brecha tecnológica. Dijo que el tema crediticio es fundamental para las micro y pequeña empresa y destacó la brecha existente entre las pequeñas empresas, a las que el sistema financiero les otorga créditos con tasas de interés de entre 20% y 100%, mientras que la gran y

mediana empresa recibe créditos con un interés promedio de 2% y 5%. Ante esta situación desfavorable para las pequeñas empresas, el comité que preside Miu busca generar mecanismos de apoyo a este sector productivo por lo que los gremios de las MYPES han decidido crear una red de gremios a nivel nacional a fin de crear una plataforma de servicios con las universidades, asociaciones de consultores, instituciones que promueven a las MYPES y todos los organismos privados que tengan este objetivo.

Para el presidente del consejo de organizaciones de la Micro, Pequeña y Mediana empresa del Perú, **(Fernández, 1998)**, los problemas que afrontan las MYPES es consecuencia de la ausencia de políticas estatales que ayuden al desarrollo, formalización y fortalecimiento de las pequeñas empresas. “No hay ayuda por parte del gobierno a favor de las MYPES Se necesita aumentar la productividad y la competitividad de las pequeñas empresas, sin embargo, no existe políticas de apoyo”, advierte.

Según Fernández, Rómulo( 2007), el Vice ministerio de MYPE e Industrias – que forma parte del Ministerio de Producción, no está cumpliendo con sus funciones de apoyo a las empresas del sector. La situación de las MYPES que ya es complicada puede agravarse debido a los múltiples acuerdos comerciales que viene firmando el gobierno, pues mientras las empresas extranjeras que ingresen al país mediante del convenio cuentan con el apoyo de sus respectivos gobiernos, en el Perú no ocurre lo mismo. El gobierno esta de espaldas a las MYPES. El gobierno debe hacer una investigación a nivel general que le permita identificar en que sectores, productos, regiones y en que periodo del año deben invertir las MYPES, de esta manera, afirma Fernández,

se elevaría la competitividad y la productividad de las empresas del sector. A las mencionadas actividades se aunaría la capacitación técnica y el apoyo en la adquisición de maquinaria de última tecnología que tendría que hacer el Estado. "Esto si sería un verdadero apoyo y no la supuesta ayuda que viene haciendo con normas como la ley de formalización de las MYPES", sostuvo.

## **ESCASEZ DE CAPITAL**

(Arismendi et.al.,1998) la micro y pequeñas empresas tienen limitada capacidad financiera, no tienen posibilidades de acceder al crédito u otro mecanismo de financiamiento del sistema financiero debido a que no cuentan con las garantías que el sistema financiero exige.

La falta de crédito constituye un cuello de botella para el desarrollo de la micro y pequeña empresa, ya que el ahorro familiar es insuficiente y el crédito de préstamos particulares no constituye una solución al problema.

La incapacidad para obtener crédito por la falta de garantías y avales. Sus operaciones son poco atractivas para la banca de primer piso. Además, existe graves problemas de comunicación con el sistema bancario: desconocimiento mutuo, exigencias de garantías exageradas y sobre todo, avales. Las pequeñas micro empresas se auto financian y consiguen préstamos de tipo personal abonando tasa de intereses muy elevadas.

## **DEFICIENTE ABASTECIMIENTO DE MATERIAS PRIMAS e INSUMOS**

(Rivero, 2007) las dificultades de acceso a materias primas e insumos a precios y calidades competitivas son una de las principales limitaciones de las micro



pequeñas empresas considerando las características de la producción del sector, orientada principalmente a productos con escaso contenido tecnológico para mercados altamente segmentados, las micro y pequeñas empresas tienen una reducida capacidad de compra individual, lo cual les impide acceder a mejores precios por los mismos productos o a mejores calidades por los mismos precios. El reducido poder de compra de los pequeños empresarios individualmente hace que tengan que pagar precios altos y a veces de especulación, y tengan que esperar hacer atendidos después de los pedidos de los clientes más grandes.

Además, los proveedores generalmente son informales, comprándose por precio y no por calidad. Falta acceso directo a fabricantes de insumos, así como información sobre los mismos. Es necesario que exista una conexión entre la empresa y el productor que suministra materias primas a través de mecanismos de compra asociativos, centrales de insumos, centro de abastecimiento y de compra etc., con el propósito de producir materias primas de calidad adecuadas y estandarizadas, que permitan mejorar la eficiencia en el procesamiento y competir con mejores posibilidades en el mercado.

## **DEFICIENCIAS EN LA COMERCIALIZACIÓN**

(Ballón et.al., 1998) los problemas de comercialización de productos finales incluyendo las políticas de fijación de precios así como los canales y modalidades de ventas vienen afectando el desarrollo de las pequeñas y microempresas. La mayoría de pequeños empresarios pierde valioso tiempo productivo en la venta personal de sus productos por desconocimiento de otras alternativas de comercialización.

Las unidades productivas se orientan hacia la producción, es decir, en base a sus experiencias con otros grupos de trabajo, sus capacidades y habilidades, y no en función de lo que exige el mercado y la competencia: orientación hacia el consumidor conociendo sus necesidades, modos, lugares de compra y hábitos. La comercialización no puede abordarse aisladamente, por lo contrario debe tener estrecha relación con la producción, capacitación, asistencia técnica y desarrollo organizacional. Muchos de los problemas de colocación de productos en el mercado se deben a deficiencias en el diseño de los productos, calidad de bienes y servicios, capacidad de producción para cubrir los pedidos en los plazos establecidos, fijación de precios adecuados y a la disponibilidad de capital de trabajo.

### **MERCADO INTERNO RESTRINGIDO**

(Bertini et.al.,1998) el mercado de la pequeña y micro empresa ha sido siempre el mercado interno, captando principalmente la demanda de los sectores de los menores ingresos, los cuales tienen escasa capacidad adquisitiva. Casi el 80% de producción se comercializa de esta forma. La baja incorporación de progreso técnico en la micro y pequeña producción, genera un conjunto de productos cuya principal fuente de demanda proviene de los sectores medios y bajos de la población principalmente asalariada, lo cual ha venido reduciendo paulatinamente su capacidad de consumo en los últimos tiempos. Las deficiencias en calidad, capacidad de producción, tiempo de entrega, etc., para mercados mas amplios y exigentes son limitantes importantes para el desarrollo individual para las pequeñas unidades.

## **LIMITADA CAPACIDAD GERENCIAL**

Señala Rivero, Edgard (2007) el micro o pequeño empresario es un empresario que se forma cometiendo errores y aprendiendo de ellos. Muchos no han estudiado ni sea han preparado para optimizar la gestión y el proceso productivo. Su limitada capacidad de negociación derivada de su reducida escala, así como de su organización y gestión limitadas.

Las micro y pequeñas empresas con frecuencia están dirigidas por personas multioficios que toman todas las decisiones, incluso de tipo tecnológico. Siendo su principal reto el sobrevivir; sus decisiones tecnológicas y económicas son muy elementales y dan poca relevancia a cuestiones de largo plazo. La capacidad de gestión de la mayoría de pequeños empresarios continúa siendo muy débil. Esto se traduce en una serie de problemas administrativos, contables y productivos. Esto ocurre sobre todo con las pequeñas y micro empresas que recién trascienden el umbral de la micro industria. Al incrementar la producción y el empleo la organización de la producción se vuelve más compleja. Esta situación exige la capacitación del empresario en el aspecto de control de existencias, calidad total, programación de la producción y en finanzas, compras, ventas y comercialización. Podríamos decir que en las pequeñas y micro empresas los aspectos relacionados a la gestión y organización mantienen características similares. Se trabaja con información limitada, muchas veces resultado de una transferencia de otras empresas en mejor posición reflejando lo que otros desarrollan, no así su propia realidad. La localización de información para mejorar las condiciones de compra de materias primas e insumos, oportunidades para la colocación de los productos,

métodos de producción más adecuados, diseños más novedosos, le significa a este empresario la dedicación de un tiempo del cual no dispone.

### **ESCASO CONOCIMIENTO DE TECNOLOGÍA DE PROCESOS.**

(Heysen et.al., 1998) existe un limitado conocimiento de la tecnología de procesos que restringe la capacidad productiva de la micro y pequeña empresa, al no existir vinculación con el sector que realiza la investigación y desarrollo tecnológico.

Persiste la falta de información tecnológica, oportuna y cercana a las zonas de trabajo, ya que en algunas instituciones existe información pero ella no llega a los empresarios. La pequeña y microempresa prácticamente no se ve favorecida de los avances tecnológicos que constituyen la base del crecimiento de la industria. La escasa cultura tecnológica de las MYPES y su resistencia a la incorporación de tecnología es uno de los problemas graves de este sector.

### **BAJA PRODUCTIVIDAD**

(Rivero, 2007) otro de los problemas básicos por las que atraviesan éstas unidades económicas es la baja productividad con la que trabajan. Pero, ¿qué es la productividad? la productividad es todo aquello que produce una reducción de costos reales por unidad de producto. Las MYPES trabajan con recurso humano no calificado lo cual influye en los bajos rendimientos por unidad de trabajo; las MYPES laboran con capitales donde el rendimiento por unidad de capital también es bajísimo y una de las características de las micro y pequeñas empresas es la baja competitividad que muestran en el mercado de bienes. La productividad es precisamente, la base de una competitividad; es

decir sí las MYPES trabajan con altos rendimientos por unidad de factor de producción, ello implicaría reducir los costos de producción y ser más competitivos en el mercado.

## **INFORMALIDAD EN LAS MYPES**

El problema de la informalidad en las MYPES es más problema en los países en vías de desarrollo, caso Perú, donde un 75% del total de MYPES, esta en calidad de informales y solamente un 25% son MYPES formales. El problema de informalidad, entre sus causales principales esta la falta de capacidad de tributación, los excesivos requisitos de registro municipal, además de los altos costos de inscripción, los requisitos que exigen el Ministerio del sector. Como consecuencia de ello las MYPES pierde oportunidades que brinda las instituciones como el mercado financiero, el mercado de capitales, etc. A continuación se presenta el FODA, según Medianero, David (2005)

### **MATRIZ FODA DE LAS MYPES EN LIMA METROPOLITANA 2004**

#### **FORTALEZAS**

1. Alta generación de empleo.
2. Las microempresas tienen una gran capacidad de adaptación a los cambios, por la baja cantidad de activos fijos que poseen. Por eso a pesar de la crisis económica, la cartera de créditos se ha incrementado en casi todas las instituciones que ofrecen créditos.
3. Es un sector emergente que busca el desarrollo económico, personal y empresarial.
4. Los microempresarios son personas con potencial de crecimiento.

5. Los microempresarios son emprendedores entusiastas, líderes y participativos; se adaptan rápidamente al entorno. Piden crédito para mejorar la calidad de vida.
6. Los microempresarios son cada vez más creativos, algunas mypes cuentan con más calificación técnica por apoyo de los hijos y familiares. Son más innovadores que antes, van cambiando de rubro, se adaptan al mercado, tienen más conocimientos del mercado financiero, aprovechan las promociones de crédito.
7. Muchos de los microempresarios se imponen límites al solicitar créditos, no se exceden deudas como antes. Se han capacitado y saben usar los créditos.
8. Hay un grupo de los microempresarios que saben de las tasas de interés frente a la competencia.
9. El sector de las MYPES poseen mejor cultura financiera y bancaria, conocen más la oferta de créditos, mejor capacidad para discutir.
10. Hay un buen porcentaje de microempresarios que han recibido capacitación, utilizan correctamente las herramientas crediticias aprendidas.

## **OPORTUNIDADES**

1. El mercado para las MYPES es de mucha expectativa para el futuro.
2. En el sector empresarial, se puede incrementar la oferta de créditos hacia las MYPES, porque se presenta como un sector rentable para las instituciones de microfinanzas.

3. Hay un porcentaje de los microempresarios que cuentan con potencial de crecimiento que tienen visión.
4. Licencia de apertura para las Cajas para operar en Lima por parte de la SBS.
5. Convenio de Tratado de Libre Comercio.

## **DEBILIDADES**

1. Social: solamente el 18% de las MYPES poseen RUC. Del 78% de las MYPES urbanas están organizados como personas naturales con negocio propio. El 75% de las MYPES urbanas no cuentan con licencia de funcionamiento.
2. Económico: La mayoría de las MYPES pertenecen a niveles socio económicos bajos.
3. Económico: El ingreso aportado por la unidad productiva representa el principal o único ingreso familiar.
4. <sup>2</sup>Económico: Estrecha relación capital/trabajo.
5. Económico: La persona que aporta el capital es el mismo que trabaja, confundiendo la fuente de financiamiento de la empresa y la familia.
6. Organizacional: múltiples funciones, los trabajadores realizan múltiples funciones y el proceso de toma de decisiones esta centralizado, dándose el caso que el empresario realiza funciones de gestión y producción.
7. Insuficiente documentación contable.

8. Cultura empresarial incipiente.
9. Escasos recursos tecnológicos.
10. Baja productividad debido a máquinas y equipo obsoletos.
11. No existen sistemas de producción para operaciones a pequeña escala,

## **AMENAZAS**

1. Las MYPES son consideradas como de muy alto riesgo porque solamente son de corto plazo.
2. No poseen el nivel y tipo de garantía exigida.
3. Excelencia comprobada en la capacitación técnica en gestión empresarial del extranjero en relación al marco regional latinoamericano.
4. Riesgo país.
5. Convenio de Tratado de Libre Comercio dependiendo del sector.

## **2.2. BASES TEORICAS DE LA INVESTIGACIÓN**

El soporte teórico del problema de investigación esta basado en teorías y modelos científicos de connotados autores, especialista en temas y problemas de la administración estratégica. Expertos que han aplicado en diferentes tamaños de empresa la gestión estratégica de las ventajas competitivas en la industria o en las empresas.



## **2.2.1. Teorías sobre la gestión administrativa de la empresa**

### **a) La administración científica**

(Ivancevich et.al., 2005) la práctica de gestión de la empresa introducida por Frederick W. Taylor (1856-1915) calificado como el “padre de la administración científica”. Taylor creía que el objeto principal de la gestión debería ser asegurar la máxima prosperidad para el patrono, unida a la máxima prosperidad para cada uno de los empleados. La interdependencia mutua de patronos y obreros era el mensaje habitual que Taylor exponía.

El punto de vista de Taylor sobre la “administración científica”, insistía en la observación y medición sistemática de las actividades del trabajador. Estaba guiado por la idea de aplicar la ciencia para responder preguntas sobre la eficiencia, la cooperación y la motivación. Taylor creía que las ineficientes normas empíricas de la gestión conducían inevitablemente a la ineficiencia a la baja productividad y al trabajo de baja calidad. Recomendó el desarrollo de una ciencia de la gestión, la selección científica y el desarrollo de los recursos humanos, así como la cooperación a nivel personal entre gestores y trabajadores. Taylor creía que la conflictividad entre empleados obstruía la productividad y por consiguiente, debería ser eliminada.

Taylor sobre la competitividad; recomendó la mayor especialización posible del trabajo. Creía que cada persona debía convertirse en

especialista y maestro en tareas específicas. Además, supuso que de la especialización habría de derivarse un incremento en la eficiencia. A Taylor le desagradaba cualquier cosa que no alcanzase a ser lo mejor. Investigó mediante la aplicación de métodos científicos la mejor manera de administrar una empresa.

Taylor trató de hallar la manera de combinar los intereses tanto de la gestión como del trabajo con el fin de evitar que hubiera necesidad de gestionar fábricas en las que se explota al obrero. Pensaba que la clave para la armonía estaba en procurar descubrir la mejor manera de realizar un trabajo, de determinar el ritmo óptimo de trabajo, de adiestrar al personal para realizar adecuadamente el trabajo y de recompensar el buen rendimiento aplicando un sistema de incentivos salariales. Taylor creía que la cooperación había de reemplazar al conflicto, siempre que trabajadores y gestores supieran lo que se esperaba de ellos y vieran los beneficios positivos que se derivarían de la consecución de las expectativas mutuas.

Es posible que para el estudiante moderno de la gestión, las ideas de Taylor no parezcan demasiado penetrantes. Sin embargo, habida cuenta de los tiempos en que las desarrolló, sus ideas representaron contribuciones duraderas a la manera en que se realiza el trabajo a nivel de taller. Taylor urgió a los gestores a adoptar un enfoque más sistemático al llevar a cabo su labor de coordinación. Sus experimentos con cronómetros y métodos de trabajo estimularon por aquel tiempo a muchos otros a emprender estudios similares.

Es interesante notar que si se evaluara la administración científica en términos de su impacto en la práctica de la gestión en el tiempo en que fue desarrollada, recibiría una calificación baja. Si bien es cierto que algunas empresas adoptaron la administración científica los métodos de Taylor y de sus seguidores fueron en gran parte ignorados. Una de las causas de este aparente fracaso fue que Taylor y los demás partidarios de la administración científica no llegaron a entender plenamente los aspectos psicológicos y sociológicos del trabajo. Por ejemplo, la administración científica adoptó el supuesto implícito de que el dinero es la principal motivación de las personas para trabajar. Al finalizar el siglo XX, este supuesto era, sin duda alguna, totalmente válido. Sin embargo, suponer esto mismo hoy día sería demasiado simplista.

#### **b) La teoría clásica de la organización**

Señala Ivancevich, John y Otros (2005) es el enfoque de ideas desarrolladas por Henri Fayol (1841-1925). Ingeniero de minas que llegó a ser con el tiempo director gerente de un complejo metalúrgico francés. Las ideas de Fayol se centraban en los problemas que han de resolver los altos ejecutivos de las grandes organizaciones. Dado que esta rama del enfoque clásico dirigió su atención hacia la gestión de organizaciones; mientras que la administración científica de Taylor estaba orientada a la gestión del trabajo. Se le dio el nombre de teoría clásica de la organización por los dos objetivos principales que fueron: 1) desarrollar principios básicos capaces de

guiar el diseño, la creación y el mantenimiento de grandes organizaciones, y 2) identificar las funciones básicas de la gestión de organizaciones.

Fayol describió las actividades de la organización agrupándolas en seis categorías:

1. Técnicas (producción-fabricación)
2. Comerciales (compras y ventas)
3. Financieras.
4. Seguridad (protección de la propiedad y de las personas).
5. Contabilidad.
6. Gestión (planificación, organización, dirección, coordinación y control)

Estas seis categorías, en diversos grados son esenciales y han de estar presentes en todas las organizaciones.

### **Principios de Gestión de empresa de Fayol**

Fayol propuso catorce principios para guiar el pensamiento de los gestores en la solución de problemas

## CUADRO N° 10

### Los Principios de Gestión de empresa

<p><b>1. División del Trabajo.</b> La especialización del trabajo es necesaria para el éxito de la organización.</p>
<p><b>2. Autoridad.</b> La responsabilidad ha de estar acompañada por el derecho a dar ordenes</p>
<p><b>3. Disciplina.</b> La obediencia y el respeto ayudan al funcionamiento tranquilo de la organización.</p>
<p><b>4. Unidad de mando.</b> Cada empleado debe recibir ordenes de un solo superior.</p>
<p><b>5. Unidad de dirección.</b> Los esfuerzos de cada miembro de la organización deberían coordinarse y orientarse en la misma dirección.</p>
<p><b>6. Subordinación de los intereses individuales al interés general.</b> Resolver el conflicto entre los intereses personales y los organizacionales a favor de los de la organización es una de las principales dificultades con que tropieza la gestión.</p>
<p><b>7. Remuneración.</b> Debería pagarse justamente a los empleados de acuerdo con su contribución.</p>
<p><b>8. Centralización.</b> La relación entre centralización y descentralización es una cuestión de proporción; ha de encontrarse un balance óptimo para</p>

<p>cada organización.</p>
<p><b>9. Cadena escalar.</b> Los subordinados deben respetar la cadena formal de mando a no ser que sus superiores respectivos les autoricen expresamente para comunicarse entre si.</p>
<p><b>10. Orden.</b> Tanto los elementos materiales como las personas han de estar en los lugares que les corresponde.</p>
<p><b>11. Equidad.</b> El resultado de una combinación de amabilidad y de justicia que lleva a un servicio dedicado y leal.</p>
<p><b>12. Estabilidad y tenencia de personal.</b> La gente necesita tiempo para aprender sus trabajos.</p>
<p><b>13. Iniciativa.</b> Una de las mayores satisfacciones se consigue al formular y poner en práctica un plan.</p>
<p><b>14. Sentido de solidaridad.</b> El esfuerzo armónico de todos los individuos es la clave para el éxito de la organización.</p>

Fuente: Elaboración propia en base a información proporcionada en Gestión de la Calidad y competitividad de Ivancevich, John y Otros (2006) Pag. 152.

Fayol nunca recomendó una obediencia ciega a los principios, pero sugirió que la "experiencia y sentido de proporción" de un gestor debería guiar el grado de aplicación de cualquier principio en una situación determinada. Al igual que en el caso de la administración científica, el lector debería tener en cuenta el

tiempo en el que Fayol desarrollo sus principios y su objetivo. Fue probablemente el primero de los grandes pensadores que se enfrento a los problemas de gestión de organizaciones comerciales a gran escala, que por entonces se consideraban como un fenómeno relativamente nuevo.

### **Funciones de Gestión**

Fayol fue tal vez el primero en analizar el primero en analizar la gestión como un proceso con funciones especificas que todos los gestores han de desempeñarse. Propuso cuatro funciones de gestión:

- 1. Planificación.** Fayol creía que los gestores deben: a) realizar las mejores previsiones posibles de acontecimientos que puedan afectar a la organización y b) elaborar un plan operativo que guie las decisiones en el futuro.
- 2. Organización.** Fayol estipuló que corresponde a los gestores la función de determinar la combinación mas apropiada de máquinas, materiales y hombres para realizar las tareas.
- 3. Mando.** En el plan, el mando implicaba dirigir las actividades de los subordinados. Sostenía que los gestores deben dar buen ejemplo y establecer comunicación directa y de doble sentido con sus subordinados. Finalmente, los gestores deben evaluar permanentemente tanto la estructura de la organización como a sus subordinados, y no deberían dudar en cambiar la estructura si la consideran defectuosa o en despedir a subordinados incompetentes.
- 4. Control.** El control asegura que las actividades en curso sean consistentes con las planificadas. Fayol no amplio esta idea, salvo

para establecer que todas las cosas deberían estar “sujetas a control”.

**c) El enfoque de la autoridad en la gestión.**

Según Lorenzi, Peter y Otros (2005) Max Weber (1864-1920) fue el representante de la escuela de pensamiento denominado también Modelo Burocrático. Weber consideraba como la primera modalidad el ejercicio de la autoridad se basa en las cualidades del líder. Weber utilizó la palabra griega carisma para referirse a alguna cualidad de la personalidad del individuo que lo coloca en posición aparte de la gente ordinaria. Una segunda modalidad de la autoridad es la que se ejerce a través de precedentes y de la costumbre. En esta interpretación, los gestores tienen autoridad en virtud de su status y de la posición que han conseguido o que han heredado.

Weber creía que la organización “burocrática” es la institución dominante en la sociedad por ser la más eficiente. La precisión, rapidez, ausencia de ambigüedad, continuidad, unidad y subordinación estricta son los resultados de las disposiciones burocráticas. La burocracia, en el sentido de Weber le da a este término, se refiere a un enfoque de gestión basado en la estructura formal de la organización con normas y reglamentos establecidos que se apoya en la especialización del trabajo, en una jerarquía de autoridad y en criterios rígidos de promoción y de selección.



El fundamento del Modelo Burocrático de Weber es el control social en las organizaciones solo se puede lograr eficientemente mediante la burocracia. La burocracia es una estructura que concreta bajo el nombre de AUTORIDAD la combinación de PODER (capacidad de inducir a otro a obedecer ordenes) y LEGITIMACION (subordinado comparte el sistema de valores del jefe).

**d) Gestión de las relaciones humanas.**

Señala Skinner, Steven y Otros (2005) la gestión de las relaciones humanas describe la forma en la que los gestores interactúan con sus subordinados. La atención se centra en las necesidades, objetivos y expectativas del trabajador individual.

Elton Mayo (1880-1949) ha sido considerado fundador de dos movimientos de las relaciones humanas y el de la sociología industrial.

Al principio, el interés de Mayo se centro en la fatiga, los accidentes y la rotación de la mano de obra, así como en sus efectos en los periodos de descanso y en las condiciones físicas del trabajo. Fue responsable de los famosos y ampliamente publicitados estudios de gestión en la fabrica Hawthorne de la Western Electric Company en 1927-1932.

Los escritos y el pensamiento de Elton Mayo dieron por resultado una comprensión mas completa del factor humano en situaciones de trabajo. Un punto crucial para ello fue el descubrimiento del grupo informal como vía de escape y, al mismo tiempo, fuente de

motivación para los trabajadores. Su trabajo derivó también en una mayor atención a la importancia de un adecuado sistema de comunicación vertical en sentido ascendente.

Un eminente colaborador en el enfoque de las relaciones humanas fue el psicólogo y filósofo alemán Hugo Münsterberg (1863-1916) quien relacionaba la gestión científica con la conducta humana. Mary Parker Follett (1868-1933) que contribuyó también al enfoque de las relaciones humanas, asentó las bases para estudios de dinámica de grupos, gestión de conflictos y procesos políticos en las organizaciones.

Los seguidores de este enfoque creen que para desarrollar buenas relaciones humanas los gestores han de saber por qué sus trabajadores se comportan del modo en que lo hacen y que factores psicológicos y sociales influyen en ellos.

Los estudios de las relaciones humanas llaman la atención de los gestores acerca de la importancia del papel que juegan los individuos en la determinación del éxito o del fracaso de la organización. Tratan de demostrar de qué manera los procesos y funciones de gestión se ven afectados por las diferencias en las conductas individuales y por la influencia de los grupos en el lugar de trabajo. De este modo, mientras la gestión científica se concentra en el entorno físico del trabajo, las relaciones humanas se centran en el entorno social.

Los expertos en relaciones humanas creen que la gestión debería reconocer la necesidad de reconocimiento y de aceptación social que tienen los empleados. Sugieren también que la gestión debería considerar al grupo de trabajo como una fuerza positiva que hay que utilizar productivamente. Los gestores, por tanto, deberían ser capacitados en habilidades para el trato con la gente, así como en habilidades técnicas.

**e) Teoría de las organizaciones como sistema social.**

(Ivancevich et.al., 2005) el enfoque de sistemas para la gestión es, en esencia un nuevo estilo de pensamiento en torno a las organizaciones y los problemas de gestión. Un sistema es un conjunto de partes que operan con interdependencia para lograr objetivos comunes. El sistema como un todo se considera mayor que la suma de sus partes.

Desde la perspectiva de la teoría de sistemas, la gestión implica dirigir y solucionar problemas en cada una de las partes de la organización, teniendo en cuenta que las acciones emprendidas en una parte de la organización afectan a las demás partes de la misma. Por ejemplo, la puesta en práctica de una solución a un problema en el departamento de producción de la empresa afectará probablemente a otras áreas de la empresa, como las de marketing, finanzas y personal. Cada parte está estrechamente vinculada con las demás partes de la organización; no puede haber ninguna parte de la organización que exista y opere aisladamente respecto a las

demás. Así pues, al solucionar los problemas, los gestores han de considerar la empresa como un todo dinámico y tratar de anticipar los impactos tanto intencionales como no intencionales de sus decisiones.

Señala Lorenzi, Peter y Otros (2005) Chester Barnard (1886-1961) fue uno de los defensores de la teoría de sistemas. Barnard visualizaba la organización como un agregado de unidades en interacción. Introdujo el concepto del "sistema de coordinación". Barnard hizo hincapié en la importancia y variabilidad de las personas en un lugar de trabajo. Barnard pensaba que el deseo de los trabajadores de contribuir al sistema cooperativo con sus esfuerzos personales es un elemento esencial en las organizaciones.

En el marco del enfoque de sistemas, se habla de Sistemas Abiertos eso implica que una organización está interconectada o está en estrecha relación con su entorno o medio ambiente. La eficacia de la organización e incluso su supervivencia depende de la interacción de la organización con su medio ambiente.

**f) la nueva competencia.**

Según Crosby, Philip y Otros (2005) aunque los japoneses han dado muestras de aminorar su invasión de los mercados mundiales, la misma tendencia continuará pero proveniente de los nuevos japoneses- los empresarios de Corea, Taiwan, Singapur y Hong

Kong. Estas personas y empresas están copiando total o parcialmente el modelo japonés agregando algunas variaciones propias. Están siguiendo muchos de los principios definidos por el Japón para conseguir los mercados mundiales.

- Orientación y subsidio del desarrollo industrial por parte del gobierno.
- Protección abierta y velada del mercado interno contra la competencia extranjera dando lugar a utilidades elevadas en el plano nacional para financiar el desarrollo de las exportaciones.
- Una fuerza laboral muy inteligente, disciplinada y diestra que trabaja con salarios menores que los de sus contrapartes occidentales.
- Relaciones de cooperación entre los trabajadores y empresarios.
- Alta disponibilidad de capital a tasas de interés bajas.
- Fuentes de capital que aceptan una tasa de rendimiento menor y un periodo de restitución mucho mas largo, facilitando así la planeación empresarial a largo plazo.
- Una orientación hacia las industrias de mediana y alta tecnología, las industrias fuertes de occidente y un programa activo para desplazar o aventajar a las industrias de poniente.
- Un compromiso tanto con la alta calidad como con la alta productividad, velando por que el impulso de la productividad no ocurra a expensas de la calidad.

- Conceptos refinados de una estrategia comercial y de mercadeo diseñada para alcanzar el primer puesto global en la participación en los mercados de las industrias objetivo.

Estos principios representan un nuevo modelo de competitividad que nosotros denominaremos la Nueva Competencia. Es una mezcla de neo mercantilismo, gestión gubernamental y planeación a largo plazo. El principal objetivo es apoyar el empleo de tiempo completo y construir la riqueza nacional. El medio principal para lograrlo es estimulando el nivel de las exportaciones y controlando las importaciones.

La nueva competencia contrasta con el modelo de competencia del laissez-faire, el cual se fundamenta en la carrera de compañías por alcanzar sus propios intereses con una mínima interferencia del estado. Las firmas que actúan según el laissez faire buscan un buen rendimiento de sus utilidades dentro de un periodo de tiempo razonable. Se hace necesario limitar los costos, en especial los de mano de obra y esto convierte a los trabajadores en un elemento de conflicto ya que no tienen motivación para permanecer fieles a la compañía y observar su disciplina. Para conseguir fondos, la gerencia recurre a la deuda y a los proveedores de patrimonio quienes esperan obtener un buen rendimiento dentro de un periodo de tiempo razonable. La gerencia que opera según el laissez faire debe producir utilidades razonables a corto plazo y a menudo se pone a las grandes inversiones que implican una batalla ofensiva de

veinte o treinta años para adquirir ascendencia en ciertos mercados específicos.

### **g) la teoría X y teoría Y**

Douglas Mc Gregor (1964), quien identificó en su teoría dos grupos de supuestos básicos a los cuales denomino Teoría X y la Teoría Y.

La Teoría X plantea que las personas ven el trabajo como una necesidad, pero que sienten aversión hacia él, evitándolo siempre que sea posible. Por esta razón considera a las personas como perezosas, carentes de ambición, egoístas, que les desagrada la responsabilidad, indiferentes a las necesidades de la organización, que se resisten al cambio y necesitan que las guíen.

La Teoría Y; es mas optimista y plantea que las personas tienen potencial de desarrollarse de asumir responsabilidades y de perseguir las metas de la organización si se les brindan la oportunidad y el ambiente social para hacerlo. Considera el trabajo como natural y que las personas quieren trabajar y en circunstancias adecuadas obtienen gran satisfacción. También plantea que tienen la capacidad de aceptar, buscar responsabilidades y aplicar la imaginación, el ingenio y la creatividad. Plantea que la administración participativa es la mejor manera de aprovechar potencial humano proporcionando perspectiva de superación personal.

Maslow, Abraham (1970), quien considero que las necesidades son un producto psicológico, instintivo, social y cultural. Señalo que las necesidades humanas se estructuran en una jerarquía, donde la parte superior de esta incluye necesidades de ego y autorrealización y las necesidades inferiores tienen que ver con la supervivencia, por lo cual tienen que ser satisfechas antes de que se examinen las de nivel superior. El orden de estas necesidades en la jerarquía indicaría a los gerentes las acciones a seguir, satisfaciendo las necesidad en ese orden ascendente, desde las puramente fisiológicas, hasta las de seguridad, pertenencia, estima, (tanto estima como prestigio social) y las necesidades de autorrealización que se encuentran en la cima de la pirámide motivacional. Por ello, los directores organizacionales deben asegurarse que las necesidades salariales estén relativamente satisfechas antes de intentar resolver las necesidades que le suceden en la jerarquía.

Además, de Ouchi y Maslow, otros científicos han realizado aportes a este enfoque como son los casos de la Teoría de la Personalidad, de Chris Aryris, en la que afirma que existe un conflicto inherente entre las necesidades de la organización y las necesidades de los adultos maduros y sanos. La Teoría de la Satisfacción plantea que las personas se esfuerzan por establecer una jerarquía en su existencia, relaciones y necesidades de crecimiento de manera que si se frustra el esfuerzo por alcanzar un nivel de necesidades, los individuos regresarían a un nivel inferior.



## **h) La teoría Z**

Ouchi, William (1981) presento un conjunto de recomendaciones para los ejecutivos estadounidenses. Introdujo lo que se dio en llamar Teoría Z, una combinación de prácticas de gestión estadounidenses y japonesas. Baso su teoría z en estudios realizados en organizaciones americanas y japonesas.

La práctica de gestión que presenta Ouchi para explicar la teoría z es la siguiente:

### **Organización estadounidense tipo A**

- Empleo a corto plazo
- Toma individual de decisiones
- Responsabilidad individual
- Evaluación y promoción rápida
- Mecanismos explícitos de control
- Carrera administrativa especializada
- Preocupación segmentada por el empleo

### **Organización japonesa tipo J**

- Empleo para toda la vida
- Toma colectiva de decisiones
- Responsabilidad colectiva
- Evaluación y promoción lenta
- Mecanismos implícitos de control
- Carrera administrativa no especializada

- Preocupación holística por el empleado en cuanto persona

### **Organización tipo Z**

- Empleo a largo plazo
- Toma colectiva de decisiones
- Responsabilidad individual
- Evaluación y promoción lenta
- Control implícito, informal con medidas explícitas formalizadas
- Carreras administrativas moderadamente especializadas
- Preocupación holística que incluye a la familia.

Ouchi concibió una organización según la teoría z con un aroma distintivo estadounidense por ejemplo la responsabilidad individual y con un acento exclusivamente japonés por ejemplo la toma colectiva de decisiones. El enfoque de la teoría z no dará resultado en todas las situaciones, pero estimulará a los gestores a tratar de combinar la filosofía, los métodos y las herramientas para crear una organización más eficaz.

### **i) Teoría de la Estrategia Empresarial**

H.I. Ansoff (1965): proceso activo de determinación y guía del curso de acción de la empresa hacia sus objetivos.

A.D. Chandler (1962): determinación de los objetivos y metas a largo plazo de carácter básico de una empresa y la adopción de los cursos de acción y la asignación de los recursos que resultan necesarios para llevar a cabo dichas metas”.

K.R. Andrews (1980): Modelo de decisiones de una empresa que determina y revela sus objetivos, propósitos o metas, que define las principales políticas y planes para lograr esos objetivos y define el tipo de negocio que la empresa va a perseguir, la clase de organización económica y humana que es o intenta ser, y la naturaleza de la contribución económica y no económica que intenta aportar a sus accionistas, trabajadores, clientes y a la comunidad”.

Porter, Michael (1980): Forma de relacionar la empresa con su medio ambiente y que comprende una acción ofensiva o defensiva para crear una posición defendible frente a las fuerzas competitivas en el sector industrial en que esta presente y obtener así un rendimiento superior sobre la inversión de la empresa”.

E. Bueno (1991): modelo de decisión que revela las misiones, objetivos o metas de la empresa, así como las políticas y planes esenciales para lograrlos, de tal forma que defina su posición competitiva, como respuesta de en qué clase de negocio la empresa esta o quiere estar y que clase de organización quiere ser”.

## **j). TEORIA DE LA CALIDAD TOTAL**

Según Ivancevich, John y Otros (2005) el nuevo paradigma de calidad emerge como una tendencia mundial en la década de los setenta. Japón fue el primer país en establecer un Premio Nacional a la Calidad enfocado en destacar la importancia de las personas como condición para mejorar los procesos de producción y promover productividad en las empresas.

Los éxitos de industrias japonesas que implementaron el modelo de calidad son mutuamente conocidos. El premio de la calidad japonés llevo el nombre de Edwards Deming en honor al destacado estadista norteamericano que desarrollo el modelo de Gestión de Calidad Total (Total Quality Management) en Japón que más tarde dio origen a Premios Nacionales a la Calidad.

En 1987, Estados Unidos fue el segundo país que estableció el Premio Nacional a la Calidad Malcolm Baldrage para empresas.

En 1991, Europa implemento el Premio Europeo a la Gestión de Calidad. Rápidamente países europeos desarrollaron versiones nacionales del premio europeo y un creciente número de países en América Latina avanzaron en la misma dirección.

A partir de 2001 Estados Unidos, ofrece una versión del Premio Nacional a la Calidad a la Educación, con el propósito de reconocer la importancia que tiene la calidad de la educación en la sociedad, la economía, el sector productivo y en el desarrollo y progreso del país.

Todos estos procesos están enfocados en la satisfacción de necesidades de las personas, la necesidad de capacitar a las personas que trabajan en la organización como condición para que puedan asumir responsabilidades y mejorar la productividad de las instituciones para satisfacer las necesidades de los clientes externos.

El concepto "cliente/usuario" es central y fundamental. En todos los modelos de calidad cliente/usuario se refiere a una persona que tiene necesidades y para mejorar su existencia adquiere/compra/consume productos o servicios que elige en base a preferencias personales. En otras palabras el concepto de cliente/usuario en los modelos de calidad del siglo XXI, refleja respecto por la persona y sus necesidades como principio fundamental.

Se entiende por educación de calidad, la educación formal que imparten instituciones educacionales de todo nivel con el propósito de desarrollar las capacidades para que todos los alumnos puedan optimizar oportunidades de avanzar en la vida y en el trabajo y cumplir con la responsabilidad social de contribuir a consolidar el triple desarrollo sustentable (social, económico, ambiente) de la sociedad.

#### **k). Teoría de la contingencia para la gestión**

Crosby, Philip y Otros (2005) enfoque que considera que los objetivos de una organización, el diseño de la organización y de los puestos de trabajo, los recursos humanos, el medio ambiente y las capacidades propias de la gestión interactúan y afectan a las decisiones de gestión relativas a la planificación, la organización, la dirección y el control.

El enfoque de sistemas propugna que los gestores reconozcan que las organizaciones son sistemas que constan de partes interdependientes y que cualquier cambio en una parte afecta a las demás partes. Esta percepción es importante. A partir de aquí, sin embargo, los gestores han de ver como encajan las partes entre ellas. El enfoque de contingencia para la gestión puede ayudarles a comprender mejor su interdependencia.

El punto de vista de la contingencia respecto a las organizaciones y su gestión sugiere que la organización es un sistema compuesto de subsistemas y delimitado por factores identificables de su suprasistema medio ambiental. La perspectiva de la contingencia busca comprender las interrelaciones dentro de subsistemas y entre subsistemas, así como entre la organización y su entorno, y pretende también definir pautas de relación o de configuración de las variables. Hace hincapié en la naturaleza variopinta de las organizaciones e intenta entender como operan las organizaciones bajo condiciones cambiantes y en circunstancias específicas. Los puntos de vista de la contingencia van dirigidos en último término a sugerir los diseños de organización y los sistemas de gestión más apropiados para situaciones específicas.

Peter Drucker (2005); considera que la competitividad se encuentra actualmente en un periodo de transformación. La empresa moderna ha de estar organizada de tal modo que pueda experimentar continuos cambios. Propone que para estar al día y mantener la

aceleración, la competitividad ha de empeñarse en tres prácticas: La primera es el mejoramiento continuo de todo lo que hace la organización (el proceso que los japoneses conocen como kaisen). La mejora continua en los servicios, en el diseño y en el uso del producto ha de formar parte de la vida diaria de la organización. En segundo lugar, toda organización ha de aprender a explotar sus conocimientos. Aplicar el conocimiento y desarrollar un producto tras otro a partir del mismo invento es una de las prácticas más provechosas de la empresa japonesa. Finalmente, las empresas deben innovar. Todas las organizaciones pueden poner en marcha estas prácticas, pero solo lo lograrían si se hacen con el recurso más esencial: personal calificado y bien informado.

En las organizaciones modernas es frecuente comprobar que individuos que nunca recibieron capacitación para ser gestores se encuentran en posiciones de gestión. Llegará un día en el que muchas personas que hoy están preparándose para ser maestros, ingenieros, contadores, músicos, vendedores, artistas ó abogados se ganaran el sustento como gestores. Dirigirán escuelas, empresas de auditoria, orquestas sinfónicas, organizaciones de ventas, museos, hospitales u organismos gubernamentales. Estados Unidos y otros países son sociedades organizativas que ponen su confianza en los gestores para regular el trabajo, las operaciones y el personal y para alcanzar de manera eficaz los objetivos planteados. Dado que el crecimiento de las organizaciones en numero y tamaño es

relativamente nuevo en la historia, es lógico que el estudio de la gestión sea asimismo relativamente reciente.

### **l) La administración por objetivos**

Según Álvarez, Francisco (2012), la administración por objetivos (APO) o dirección por objetivos o por resultados, data de la década de los setenta a partir de definiciones del autor Peter Drucker. Consiste en dirigir o gerencia con orientación a logro de los resultados. Es un sistema para que los subordinados y sus superiores establezcan mancomunadamente objetivos de desempeño, revisen periódicamente el avance hacia los objetivos y asignen las recompensas con base en dicho avance.

La APO hace que los objetivos sean operativos mediante un proceso que los lleva a bajar en forma de cascada por toda la organización. Como expone la figura debajo, los objetivos generales de la organización se traducen en objetivos específicos para cada nivel subsiguiente (división, departamento, individual). Como los gerentes de las unidades bajas participan en el establecimiento de sus propias metas, la APO funciona de la base hacia arriba y también de la cima hacia abajo. El resultado es una pirámide que liga los objetivos de un nivel con los del siguiente.

Es un enfoque de administración que, tomando como base el modelo de sistemas, se orienta al logro de resultados; en donde



cada puesto de trabajo define sus objetivos en términos de resultados a lograr (y no de actividades) que sean coherentes, específicos, prioritarios, desafiantes y tendientes al mejoramiento permanente.

La APO hace que los objetivos sean operativos mediante un proceso que los lleva a bajar en forma de cascada por toda la organización, los objetivos generales de la empresa que se traducen en objetivos específicos para cada nivel subsiguiente (división, departamento individual). Como los gerentes de las unidades bajas participan en el establecimiento de sus propias metas, la APO funciona de la base hacia arriba y también de la cima hacia abajo.

### **Características**

La administración por objetivos presenta las siguientes características:

- 1- Establecimiento conjunto de objetivos entre el ejecutivo y su superior.
- 2- Establecimiento de objetivos para departamentos o posiciones.
- 3- Interrelación entre los objetivos departamentales.
- 4- Elaboración de planes tácticos y de planes operaciones con énfasis en la medición y control.
- 5- Continúa evaluación, revisión y reciclaje de los planes.
- 6- Participación activa de la dirección.
- 7- Apoyo intensivo del staff durante las primeras etapas.

**Los beneficios son:**

- Para el subordinado
- Para el jefe que lo aplica
- Para la organización.

**Para el subordinado los beneficios son:**

- Mayor libertad de acción.
- Los logros quedan registrados de manera objetiva.
- Se demuestra objetivamente porque no se lograron los objetivos
- Permite concentrarse en áreas concretas.
- Todo jefe inferior tiene constantemente una idea de cuál es su situación frente al trabajo o ante la empresa.
- Lo anterior permite convencerse de la justicia de las promociones o ascensos.
- Permite a todo jefe dar sus puntos de vista en contra de las metas que se pretenden alcanzar, pero no después de que no se lograron, ni bajo la presión de la discusión o del conflicto.
- Se sabe siempre lo que se espera de él.
- Se sabe como ha logrado mejorar o superar sus deficiencias.
- Las metas no se le van a imponer, sino que quizás el va a escoger el área en que se han de lograr mejoras.

**Para el jefe que la aplica:**

- La calificación de los subordinados es objetiva e indiscutible.

- Concentra la supervisión en pocas áreas pero que son las principales.
- Le quita la necesidad de que se discuta el grado de realización.
- El jefe recibe ideas sobre mejoramientos que en ocasiones a él no se le habrían ocurrido.
- Hace que se cumpla el principio de la organización: La responsabilidad no se delega; se comparte.
- Exige mayor comunicación con los subordinados.
- Obliga a cada jefe a cumplir su función vital: hacer que los subordinados logren resultados.

**Para la eficiencia de la empresa:**

- Facilita una mayor delegación.
- Fija responsabilidades personales.
- Permite pagar sueldos y salarios por eficiencia, eliminando o reduciendo las discusiones a la hora del pago.
- Facilita y estimula la formación de grupos de trabajo.
- Es una base para el desarrollo de funcionarios.

**Limitaciones:**

- Coerción sobre los subordinados.
- Aprobación de objetivos incompatibles.
- Exceso de papelería.
- Focalización en resultados más fácilmente medibles por sobre los más importantes.

- Seguimiento rígido de objetivos que podrían ser abandonados.
- Necesariamente exigirá dedicarle al principio un tiempo mayor del que ordinariamente ocupaban los jefes.

### **Según Álvarez, Francisco (2012) los diez pecados capitales de la APO**

Se asegura que existen diez maneras seguras de fracasar con la APO

1. No lograr la participación de la alta gerencia.
2. Decir a todos que la APO es una técnica poderosa, capaz de resolver todos los problemas.
3. Adoptar la APO dentro de una manera acelerada.
4. Fijar solamente objetivos cuantificables.
5. Simplificar al extremo todos los procedimientos.
6. Aplicar la APO en áreas aisladas, no hacer que la compañía participe globalmente.
7. Delegar todo el proyecto de la APO a personal de nivel inferior.
8. Concentrarse en individuos e ignorar los problemas de grupo.
9. Inaugurar el sistema con una fiesta y después dejarlo andar solo, sin verificar cómo esta andando.
- 10 Ignorar las metas personales de los gerentes, concentrándose solo en los objetivos de la empresa.
- 11 Los objetivos de la empresa se definen de manera muy superficial y no reflejan todos los intereses de la empresa.

12 No se cuenta con experiencia adecuada para la realización del plan, la implementación es incompleta o se efectúa fuera de tiempo.

13 Cuando los resultados inmediatos no son accesibles, las personas se impacientan con todo el proyecto.

14 En general, las empresas fallan en tomar decisiones para revisar y actualizar periódicamente el plan frente a los cambios de la empresa, las fluctuaciones económicas y los cambios en las tendencias sociales.

### **Metodología**

Porter, Michael (1979) en la fijación de los objetivos deben considerarse los siguientes aspectos:

1. La expresión "objetivo de la empresa" es realmente impropia. Los objetivos de una empresa representan, en realidad, los propósitos de los individuos que en ella ejercen el liderazgo.
2. Los objetivos son fundamentalmente necesidades por satisfacer.
3. Los subordinados y demás funcionarios tienen una serie muy grande de necesidades personales.
4. Los objetivos y las metas personales no son siempre idénticos a los objetivos y metas de la empresa.

## **Características estructurales de los objetivos**

1. Los ejecutivos fijan plazo a largo y corto plazo.
2. Los objetivos y metas se expresan como resultados finales y no como tareas o actividades.
3. Los objetivos y metas deben ser coherentes, además de estar coordinados en los respectivos niveles y áreas de la organización.

### Características comportamentales.

1. Se hace énfasis en el compromiso propio de los subordinados, en relación con las metas.
2. Se hace énfasis en el auto análisis del desempeño y, en consecuencia en el autocontrol, en relación con los resultados obtenidos frente a las metas preestablecidas.
3. Las desviaciones de los resultados con relación a las metas llevan a la autocorrección en el desempeño y, es necesario, a la orientación específica por parte del superior.

## **Administración por objetivos**

1. Es una técnica participativa de planeación y evaluación.
2. A través de ella los superiores y los subordinados, conjuntamente, definen aspectos prioritarios.
3. Establece objetivos por alcanzar, en un determinado periodo y en términos cuantitativos, dimensionando las respectivas contribuciones.

4. Sistemáticamente se hace el seguimiento del desempeño, procediendo a las correcciones que sean necesarias.

### **Criterios para la selección de objetivos**

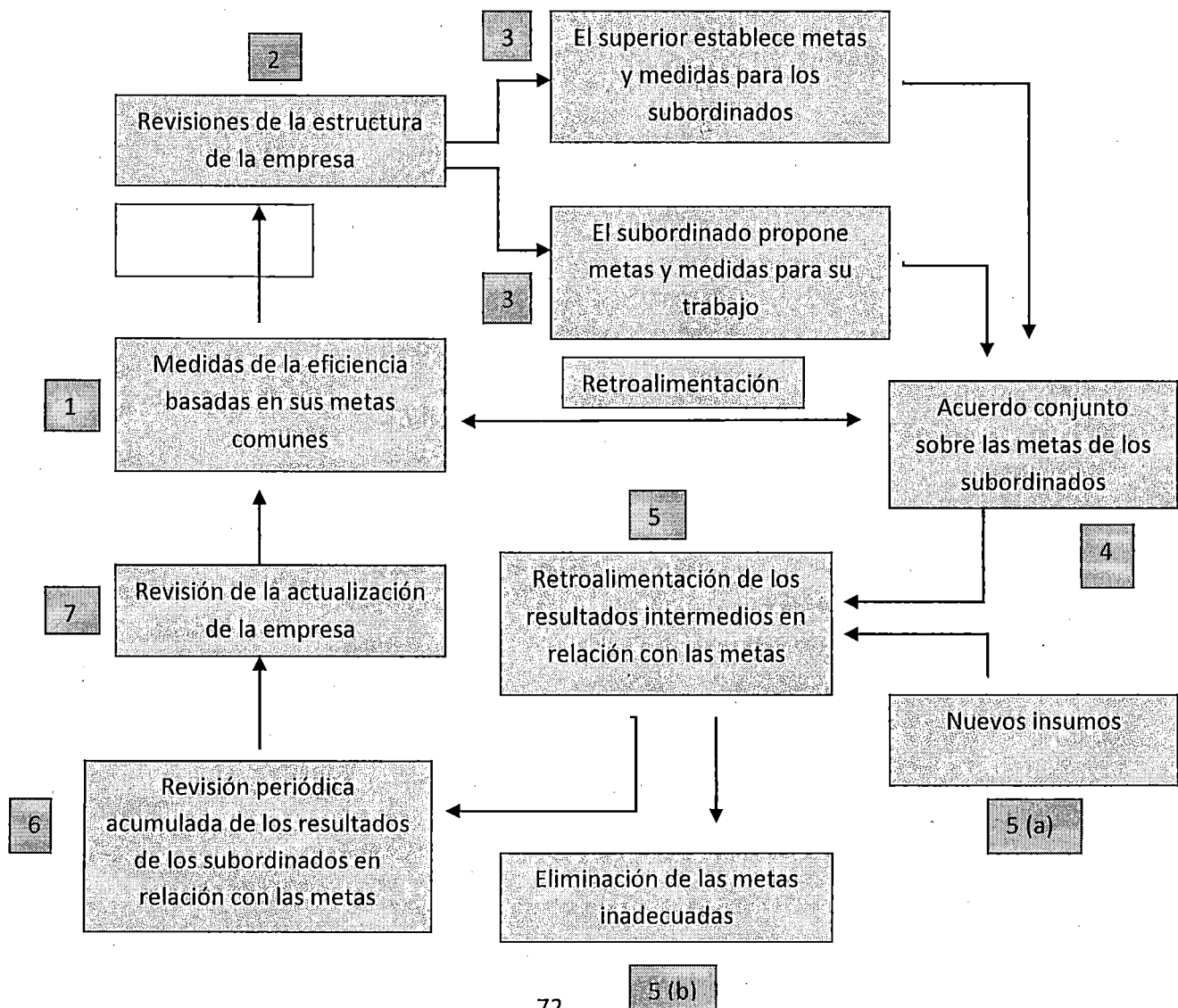
1. Buscar las actividades que tengan mayor impacto sobre los resultados.
2. El objetivo debe ser específico en cuanto a los datos concretos.
3. Centrar los objetivos en metas derivadas.
4. Detallar cada objetivo en metas derivadas.
5. Utilizar un lenguaje comprensible para los gerentes.
6. Mantenerse dentro de los principios de la administración.
7. El objetivo debe indicar los resultados por alcanzar, no debe limitar la libertad para escoger los métodos.
8. El objetivo debe ser difícil de alcanzar, debe representar una tarea suficiente para todo el ejercicio fiscal de la empresa. Debe tener alguna relación remota con el plan de utilidades de la empresa, generalmente es el objetivo final.

### **Jerarquía de objetivos**

1. Los objetivos deben ser graduados según un orden de importancia, relevante o prioridad, en una jerarquía de objetivos, en función de su contribución relativa a la organización como una totalidad.
2. La jerarquía de objetivos de una organización puede sufrir innumerables cambios ya sea en la ubicación relativa de los objetivos o en la situación de ciertos objetivos por otros diferentes.

3. Los objetivos no necesitan traducir inicialmente las grandes aspiraciones fundamentales de la empresa. Deben lograr que todos los órganos y componentes de la empresa contribuyan con una parte del esfuerzo general.
4. Deben tener en cuenta la necesidad de varias alternativas para su ejecución, deben ser periódicamente reexaminados y reformulados, no solo para ser actualizados de acuerdo con el cambio de las condiciones del mercado.

**Figura N° 2**  
**CICLO DE LA ADMINISTRACIÓN POR OBJETIVOS (APO)**





## 2.3 TEORIA DE LA COMPETITIVIDAD

Señala Porter, Michael (1979) el soporte teórico de la competitividad de las MYPES esta basado en el pensamiento de connotados investigadores en un contexto de globalización de modelos de producción y distribución de productos de alta calidad. Para ello es conveniente definir algunos conceptos básicos de la ventaja competitiva y el concepto de benchmarking.

(Ansof, 1997): "Existen varias definiciones. Algunas se reducen a establecer la capacidad de generación de rendimientos, en cuanto señalan que una empresa competitiva es la que logra la rentabilidad optima a raíz de una inversión dada. Otros avanzan en establecer que la competitividad es productividad por lo que se requiere una estrategia acorde a las metas propuestas para lograrlas en la industria en la cual se encuentra operando.

### **a) Competencia y estrategia**

(Porter, 1979) "En su artículo "Como influyen las fuerzas de la competencia en la formación de una estrategia" aborda la estrategia desde la perspectiva de la industria, presenta un marco sistemático para comprender la estructura de los sectores y la forma en que estos cambian. El rendimiento obtenido por cualquier empresa en un sector puede dividirse en dos partes: la primera, atribuible al rendimiento medio de los competidores que participan en ese sector; la segunda, atribuible a la posición relativa que ocupe la empresa, es

decir a su rendimiento que por encima o por debajo de la media del sector.

¿Qué es la estrategia?.Una empresa consigue una mayor rentabilidad en su sector si logra que sus precios sean

### **b) Clases de ventajas competitivas**

De acuerdo a la propuesta de Michael Porter, las ventajas competitivas se pueden obtener fundamentalmente de tres aspectos:

- Ventaja de costos
- Ventaja de diferenciación del producto.
- Ventaja de ámbito de actuación, amplio o reducido (todo el mercado o un segmento)

La ventaja de costos procede de la presencia de una posición favorable respecto a algún recurso y actividad económica que incide favorablemente en unos menores costos totales medios. La ventaja de diferenciación denota la capacidad de la unidad económica para diferenciar sus productos de los de la competencia, ya sea por calidad, imagen de marca o grado de satisfacción percibida por el consumidor. Ambas pueden reforzar o no, de acuerdo a los propósitos de la unidad económica en todo el mercado (ámbito competitivo amplio) o en algún segmento del mismo (ámbito reducido).

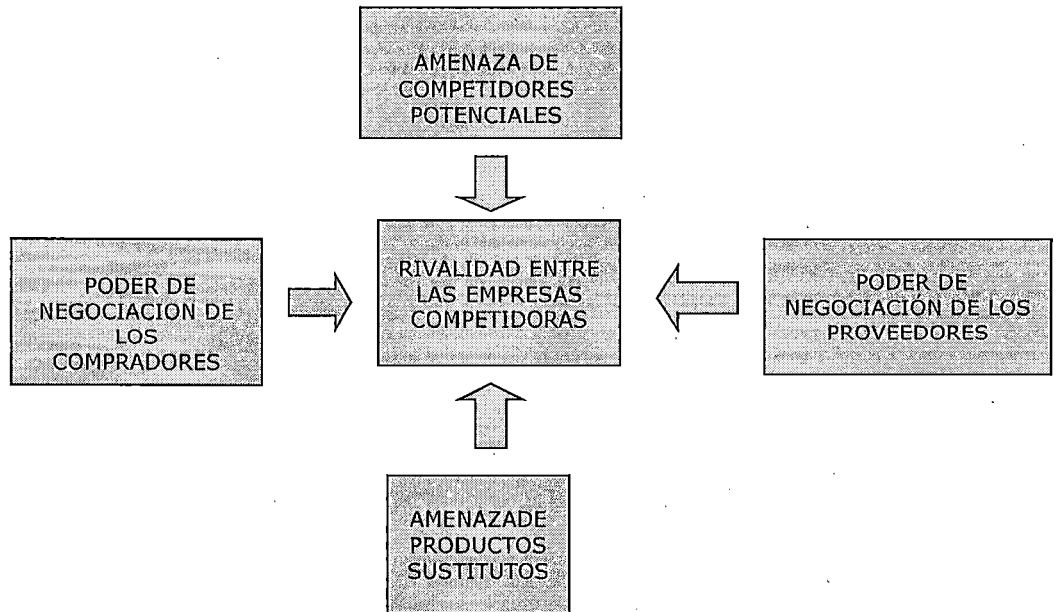
### **c) Modelo de las cinco fuerzas de la competitividad**

Porter, Michael (1979): Plantea un modelo para determinar las consecuencias de la rentabilidad de un mercado a largo plazo, por medio de la evaluación de sus objetivos y recursos frente a cinco fuerzas que rigen la competitividad. Desarrolla el modelo del diamante de competitividad que relaciona las cuatro fuentes de ventajas competitivas que se derivan de la ubicación de las empresas, sectores y sus interrelaciones.

**Las cinco fuerzas.** El poder colectivo de las cinco fuerzas (ver gráfico.1) determina la capacidad de beneficio de un sector. Éste puede ser intenso en algunos sectores donde la rentabilidad que la empresa recibirá sobre la inversión no sea muy grande y suave en otros sectores donde existen rentabilidades elevadas. El fin de la estrategia de una empresa es encontrar un posicionamiento contra estas fuerzas o cambiarlas a su favor. Éstas se describen a continuación:

Figura N° 3

Fuerzas determinantes de la competencia



Según Porter, M. (1979) un competidor que accede por primera vez a un sector trae con sí nuevas capacidades, un deseo de adquirir una porción del mercado y en algunas ocasiones ciertos recursos sustanciales. Las empresas nuevas que quieren entrar a un sector enfrentan ciertos obstáculos que pueden dificultar el desarrollo de este proceso, entre estos se tienen los siguientes:

- Economías de escala: estas economías obligan a que las empresas entren al sector con instalaciones a gran escala para poder estar al nivel de sus competidores en cuanto a costos.
- Diferenciación del producto: la creación de una marca es un obstáculo, ya que obliga a quien pretenda entrar a un sector a gastar mucho dinero para poder vencer la lealtad de los clientes hacia una marca que ya se encuentra en el mercado.

- Necesidades de capital: la necesidad de invertir un volumen elevado de
- recursos financieros es un gran obstáculo, ya que hay gastos no recuperables de publicidad inicial o de investigación y desarrollo.
- Desventajas de coste independientes del tamaño: estas desventajas se basan en la experiencia adquirida por la empresa a través de los años sobre los distintos procesos, la tecnología aplicada, el acceso a mejores proveedores y las diferentes subvenciones oficiales que favorecen a las empresas ya existentes a un sector.
- Acceso a los canales de distribución: en cuanto más limitados sean los canales minoristas o mayoristas es mucho más difícil que una empresa nueva pueda participar en diferentes canales de un sector.
- Política del gobierno: el gobierno puede llegar a limitar o incluso prohibir la entrada de nuevas empresas a determinados sectores, usando para ello diversos controles como lo son permisos, acceso a materias primas, impuestos, entre otros.

(Porter, 1979) los proveedores tienen cierto nivel de negociación sobre un sector ya que pueden usar diferentes herramientas como el aumento de precios o la reducción de calidad, del mismo modo los compradores pueden hacer que los precios bajen y exigir mayor calidad en los productos, lo que genera un choque entre todos los participantes de un sector que termina por reducir los beneficios del sector a nivel global.

El punto importante para una empresa es llegar a encontrar proveedores o clientes que tengan poca capacidad de influir adversamente en las decisiones de este.

**Productos sustitutos:** los productos sustitutos limitan las posibilidades de un sector, debido a que generan un techo a los precios de venta que el sector pueda fijar.

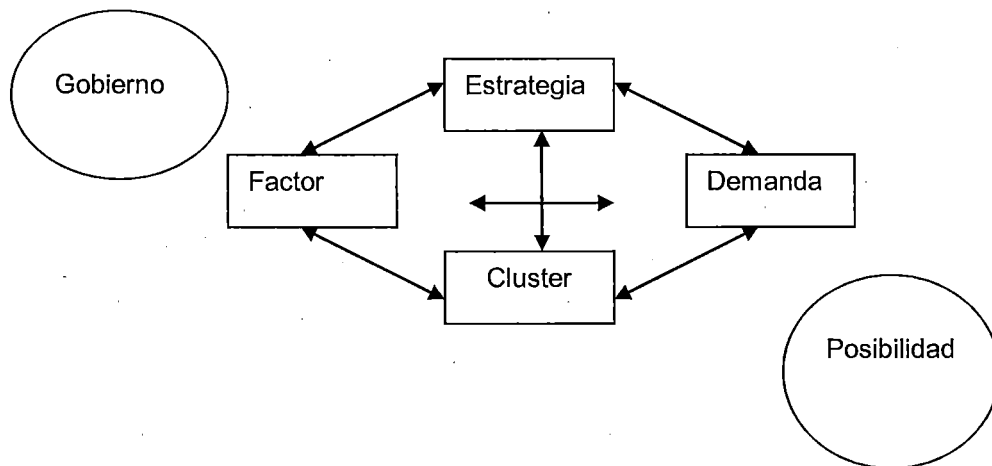
Los productos sustitutos que requieren mayor atención desde el punto de vista estratégico son los que manifiesten una tendencia favorable en la relación calidad-precio o los que son fabricados por sectores que obtiene beneficios mayores al sector en cuestión.

**Lucha por una posición en el mercado:** los competidores de un sector manifiestan una rivalidad que generalmente se ve reflejada en un posicionamiento dentro del sector, utilizando diversas tácticas como la competencia de precios, introducción de nuevos productos o programas de publicidad.

#### d) Diamante competitivo

Según Porter, M (1979) en el modelo del diamante interactúan cuatro elementos que deben funcionar adecuadamente para lograr el éxito competitivo de los sectores (gráfico2.), estos cuatro determinantes básicos son:

**Figura 4. Diamante Competitivo**



Las Condiciones de la demanda, reflejan la Naturaleza de la demanda del producto o servicio del sector en estudio en el mercado nacional. Por otro lado los factores de producción describen la situación de la nación en cuanto a los factores de producción, dentro de estos se encuentran la mano de obra especializada o la infraestructura de la industria, estos factores son necesarios para competir en un sector determinado.

Los Sectores conexos y de apoyo (clusters), estiman la presencia o ausencia en la nación de sectores proveedores y afines que sean internacionalmente

competitivos; y por último, la estrategia, estructura y rivalidad de la empresa, manifiesta las condiciones en la nación que rigen el modo con que las empresas se crean, organizan y gestionan, así como la naturaleza de la competencia interna.

Hace casi una década, la firma Monitor, realizó un estudio sobre varios sectores productivos colombianos aplicando el modelo de competitividad del diamante, en el cual detectó la falta de exposición de los empresarios de nuestro país a las tendencias globales. Este informe mostró los siguientes resultados:

- La concepción que se tenía en Colombia sobre la competitividad se limita básicamente a los sectores fuertes por que es un país que tiene gran abundancia de recursos naturales, pero ha descuidado factores claves como lo son los recursos humanos, los mercados de capitales y la inversión en infraestructura.
- La relación comprador y vendedor en la mayoría de los sectores, se caracterizaba por el antagonismo y por la reserva de la información que es uno de los factores importantes para innovar y ser competitivo. Las empresas que no transmitieron innovación a sus compradores limitaron su capacidad para competir.
- Las debilidades de los sectores en Colombia obedecen en parte al resultado de esta relación y en parte a las realidades que impuso la política de sustitución de importaciones, que limitaron el crecimiento industrial.



- La composición de la demanda y la calidad era pobre en la mayoría de las industrias colombianas para 1994 y las empresas no tenían claridad en la toma de decisiones estratégicas. Antes de la apertura económica del gobierno Gaviria esto no era muy importante, porque los precios se podían siempre incrementar. Ahora es básico desarrollar la infraestructura necesaria, los recursos humanos avanzados y sectores fuertes para apoyar las elecciones estratégicas más convenientes a nivel de la empresa.

#### **e) Estrategias generales de Porter, Michael (1979)**

##### **A. Liderazgo por costos.**

- Lograr el liderazgo por costo significa que una firma se establece como el productor de más bajo costo en su industria.
- Un líder de costos debe lograr paridad ó por lo menos proximidad, en base a diferenciación, aun cuando confía en el liderazgo de costos para consolidar su ventaja competitiva.
- Si má de una compañía intenta alcanzar el liderazgo por costos al mismo tiempo, este es generalmente desastroso.
- Logrado a menudo a través de economías de escala.

##### **B. Diferenciación**

- Lograr diferenciación significa que una firma intenta ser única en su industria en algunas dimensiones que son aparecidas extensamente por los compradores.
- Un diferenciador no puede ignorar su posición de costo. En todas las áreas que no afecten su diferenciación, los costos deben ser

menores que la percepción de precio adicional que pagan los compradores por las características diferenciales.

- Las áreas de la diferenciación pueden ser: producto, distribución, ventas, comercialización, servicio, imagen, etc.

#### C. Concentración.

- Lograr concentración significa que una firma fija ser la mejor en un segmento o grupo de segmentos.
- Centrarse en un nicho de mercado

Porter. Michael. (1996):" La competencia se establece a tres niveles:

- 1- El análisis de la competencia internacional, situación característica de la actual integración económica mundial.
- 2- Competencia sectorial o por rama de actividad en que opera la empresa.
- 3- Competencia consigo misma o de excelencia en la búsqueda de sus mejores resultados, con independencia del exterior.

El axioma de Porter, M (1979) da como resultado:  
competitividad=productividad

Pero la competitividad esta asociado a la productividad. Pero también esto implica crecimiento económico; es decir a mayor competitividad mas crecimiento, mas generación de riqueza.

Bueno C. Eduardo (1996): una definición que parte de la teoría del comercio internacional define competitividad como la capacidad de

competir de la empresa en su sector actual o potencial, capacidad que vendrá definida por unas características de la empresa (análisis interno) y por unas condiciones y dimensiones del marco competitivo (análisis externo). Se entiende por competitividad tanto la posición relativa frente a la concurrencia, como la aptitud de la empresa para sostener de forma duradera la competencia con los otros oferentes del sector o rama de actividad. La empresa competitiva posee un conjunto de capacidades que le permite, según los casos, entrar, mantenerse o desarrollarse en un sector, constituido por las fuerzas competitivas ya conocida y que son susceptibles de oponerse o crear un conflicto con los objetivos, proyectos y actividades de la unidad económica.

**(Escorza, 1997):** la innovación es el proceso en el cual a partir de una idea, invención o reconocimiento de una necesidad se desarrolla un producto, técnica o servicio útil hasta que sea comercialmente aceptado”.

De acuerdo a este concepto, innovar no es mas que el proceso de desarrollar algo nuevo o que no se conoce a partir del estudio metódico de una necesidad, ya sea formal, grupal u organizacional, para lograr una meta económica. Esto quiere decir, que la innovación genera ideas que pueden venderse a un mercado específico.

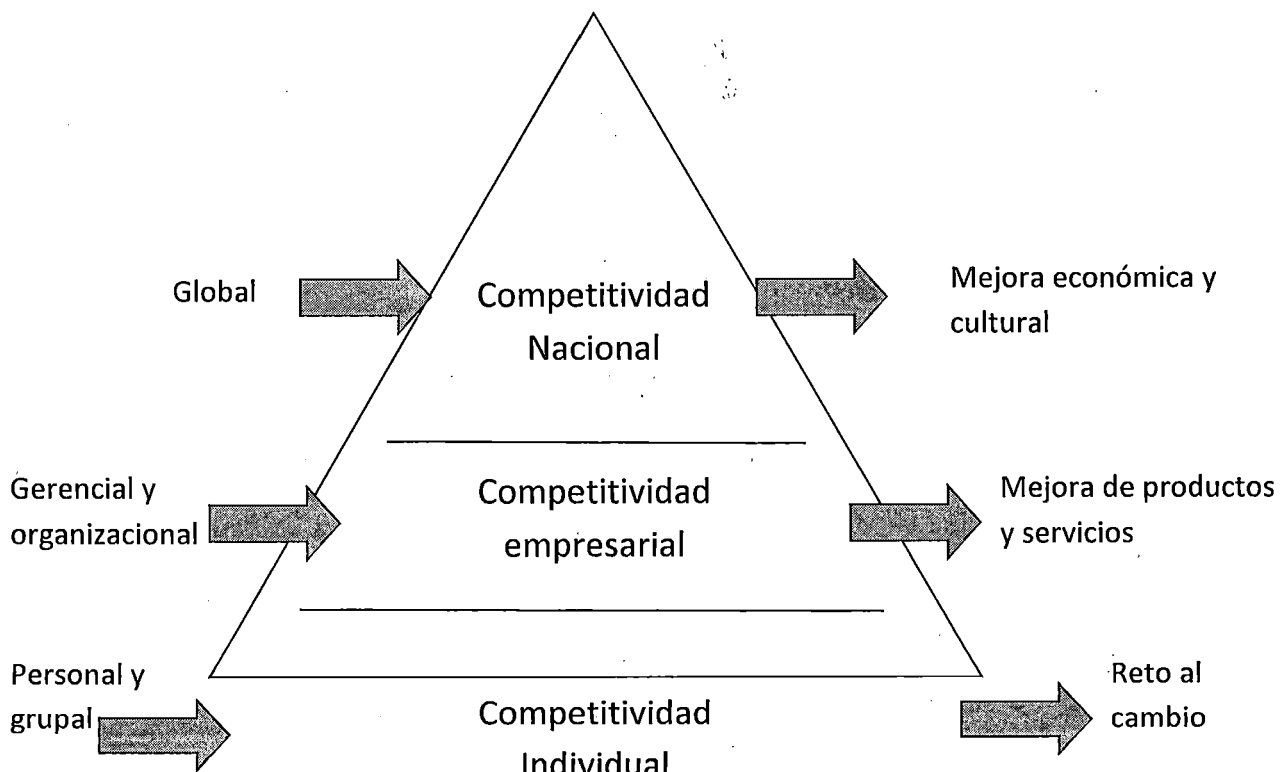
Para innovar es necesario un amplio conocimiento de una necesidad, no todas las ideas innovadoras tienen éxito, por tanto, es

necesario jugar con todas las herramientas necesarias para que la innovación no solo sorprenda sino que también funcione. Pero, entonces que es la cuestión de la innovación?. No es mas que los pasos o estrategias que se siguen para llegar a obtener un resultado dramático: la innovación.

Porque es importante la innovación?. La innovación es el elemento clave que explica la competitividad (Escorza, 1997, P.19) innovación y competitividad van de la mano, pero no necesariamente una existe sin la otra. Además, la innovación esta ligada a todos los niveles de competitividad de la pirámide.

**Figura N° 5**

**Niveles de Competitividad**



## **f) El planeamiento estratégico.**

Medianero, Daniel (2000) la planeación estratégica es un instrumento que se refiere a la manera como una empresa intenta aplicar una determinada estrategia para alcanzar los objetivos propuestos. Es generalmente una planeación y es a largo plazo. La planeación estratégica es instrumento de diagnóstico, instrumento orientador de la gestión, de análisis, reflexión y toma de decisiones colectivas, en torno al quehacer actual y al camino que deben recorrer en el futuro las organizaciones e instituciones, para adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno y lograr el máximo de eficiencia y calidad de sus prestaciones.

La metodología FODA es otro instrumento que permite diagnosticar la situación actual de una organización. Analizar el entorno externo y el ambiente interno de la empresa; resulta de suma importancia y de utilidad las conclusiones de dicho análisis para tomar las decisiones empresariales.

La conclusión de estos análisis viene a ser el ANALISIS FODA; que es un instrumento que permite al empresario hacer un diagnóstico bastante claro transparente del entorno externo e interno.

Medianero Burga Daniel (2000); el análisis FODA ó DAFO considera las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la organización. Pero en lugar de simplemente listarlos en términos de

percepciones de los directivos se busca efectuar un análisis mas estructurado que se concrete en formulación de ESTRATEGIAS (estrategias FA y FO y estrategias DA y DO) mediante la elaboración de la Matriz FODA.

La matriz FODA para la formulación de estrategias competitivas.

Usan las fuerzas internas de la empresa para aprovechar la ventaja de las oportunidades externas. Todos los gerentes querrían que sus organizaciones estuvieran en una posición donde pudieran usar las fuerzas internas para aprovechar las tendencias y los hechos externos. Por regla general, las organizaciones siguen a las estrategias de DO, FA o DA para colocarse en una situación donde puedan aplicar estrategias FO. Cuando una empresa tiene debilidades importantes, luchará por superarlas y convertirlas en fuerzas. Cuando una organización enfrenta amenazas importantes, tratará de evitarlas para concentrarse en las oportunidades.

### **Las estrategias DO (Debilidades ante Oportunidades)**

Pretenden superar las debilidades internas aprovechando las oportunidades externas. En ocasiones existen oportunidades externas clave, pero una empresa tiene debilidades internas que le impiden explotar dichas oportunidades. Por ejemplo, podría haber una gran demanda de aparatos electrónicos para controlar la cantidad y los tiempos de la inyección de combustible los motores de automóviles (oportunidad), pero un fabricante de partes para autos

quizás carezca de la tecnología requerida para producir estos aparatos (debilidad). Una estrategia DO posible consistiría en adquirir dicha tecnología constituyendo una empresa de riesgo compartido con una empresa competente en este campo. Otra estrategia DO sería contratar personal y enseñarle las capacidades técnicas requeridas.

### **Las estrategias FA (Fortalezas para enfrentar las Amenazas)**

Aprovechan las fuerzas de la empresa para evitar o disminuir las repercusiones de las amenazas externas. Esto no quiere decir que una organización fuerte siempre deba enfrentar las amenazas del entorno externo. Un ejemplo reciente de estrategia FA se presentó cuando Texas Instruments usó un magnífico departamento jurídico (fuerza) para cobrar a nueve empresas japonesas y coreanas casi 700 millones de dólares por concepto de daños y regalías, pues habían infringido las patentes de semiconductores de memoria. Las empresas rivales que imitan ideas, innovaciones y productos patentados son una amenaza grave en muchas industrias.

### **Las estrategias DA (Debilidades para resistir a las Amenazas)**

Son tácticas defensivas que pretenden disminuir las debilidades internas y evitar las amenazas del entorno. Una organización que enfrenta muchas amenazas externas y debilidades internas de hecho podría estar en una situación muy precaria. En realidad, esta

empresa quizá tendría que luchar por supervivencia, fusionarse, atrincherarse, declarar la quiebra u optar por la liquidación.

## 2.4 Modelo de gestión de Fred David

**Fred R. David (2008):**” Hubo una vez dos presidentes de compañías en la misma industria. Estos dos hombres decidieron ir de campamento para analizar una posible fusión de sus empresas, así que se internaron en el bosque. De pronto se toparon con un oso gris que se paró sobre sus patas traseras y les gruñó de modo amenazador. En un abrir y cerrar de ojos, el primer gerente se quitó su mochila y sacó un par de zapatos para correr. El segundo gerente le dijo: “¿Oye, no puedes correr mas rápido que ese oso”. El otro le respondió:”Quizá no pueda correr mas rápido que el oso, ¡pero si puedo correr mas rápido que tú!”. Esta historia capta la esencia de la **ADMINISTRACION ESTRATEGICA**, consiste en obtener y conservar la ventaja competitiva.

Fred R. David (2008):”La administración estratégica se define como el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar decisiones multifuncionales que le permiten a una organización lograr sus objetivos. Como la misma definición implica, la administración estratégica se enfoca en integrar la administración, marketing, las finanzas y la contabilidad, la producción y las operaciones, las actividades de investigación y desarrollo, así como los sistemas computarizados de información, para lograr el éxito de la organización”.



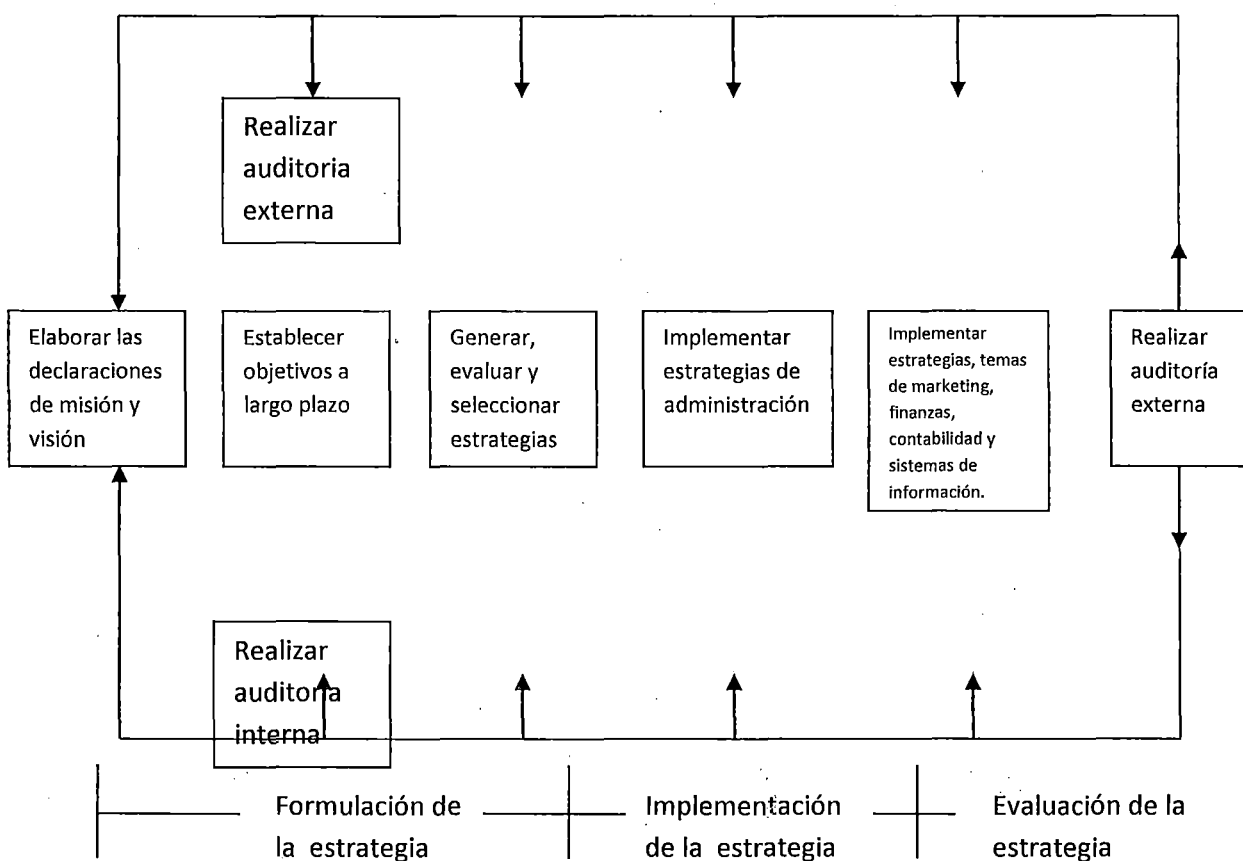
Fred R. David (2008): El proceso de administración estratégica consta de tres etapas: formulación, implementación y evaluación de la estrategia. La formulación de la estrategia incluye desarrollar la visión y la misión, identificar las oportunidades y amenazas externas para la organización, determinar las fortalezas y debilidades internas, establecer objetivos a largo plazo, generar estrategias alternativas y elegir las estrategias particulares que se habrían de seguir”.

Fred R. David (2008): La mejor manera de estudiar y aplicar el proceso de la administración estratégica es utilizando un modelo. Cada modelo representa algún tipo de proceso. El diagrama que se ilustra a continuación es un modelo muy completo y de gran aceptación del proceso de administración estratégica. Este modelo no garantiza el éxito, pero si representa un planteamiento claro y práctico de las estrategias de formulación, implementación y evaluación. Las relaciones entre los principales componentes del proceso de administración estratégica que se indican en el modelo como Son: la visión, misión, los objetivos y las estrategias de una organización es el punto de partida lógico de la administración estratégica, ya que la situación y las condiciones actuales de la empresa pueden imponer ciertas estrategias e incluso dictar un procedimiento específico a seguir. Cada organización posee una visión, misión, objetivos y estrategia particulares, aun a pesar de que los elementos que los componen no se hayan diseñado, redactado ó comunicado de manera consciente. Para saber hacia donde se

dirige la organización hay que tener conocimiento de donde ha estado antes.

Figura N° 6

### MODELO DE GESTION ESTRATEGICA



Fuente: Elaboración en base a

Un modelo es una representación simplificada de una realidad; el modelo trata de aproximarse a explicar la realidad. El modelo de administración estratégica propuesto por el Dr. Fred David, es un instrumento que se ha utilizado para la analizar la estructura de las MYPES de la región Puno.

El modelo de Fred R. David, es un modelo válido para analizar empresas de todo tamaño. Toda empresa (grande, mediana, pequeña y microempresa) tiene que darle importancia al proceso de definir a Donde se quiere llegar a través del tiempo. Es en ese momento donde se define la visión, misión, valores del negocio, pues la primera establece el objetivo fundamental que guiará a la empresa y los valores son fundamentales que registran la forma de hacer negocio en una empresa. Siendo la planificación estratégica la que constituye de una manera racional al mejoramiento en la toma de decisiones.

## 2.5 MARCO CONCEPTUAL

Según Montoya, Juan y Otros (2007) **Microempresa y Pequeña Empresa (MYPE)**; es una pequeña unidad de producción, comercio ó prestación de servicios. Según legislación peruana, una MYPE es una unidad económica constituida por una persona natural o jurídica bajo cualquier forma de organización ó gestión empresarial, que tiene como objeto desarrollar actividades de extracción, transformación, producción, comercialización de bienes y servicios.

Las MYPES deben reunir las siguientes características:

- a) Respecto del número total de trabajadores.
  - La microempresa tiene 1 a 10 trabajadores
  - La pequeña empresa, de 1 a 50 trabajadores.
- b) Por sus niveles de ventas anuales

- La microempresa hasta por un monto máximo de 150 Unidades Impositivas Tributarias (UIT).
- La pequeña empresa; desde 150 UIT hasta 850 UIT.

### **Importancia de la MYPES**

Según información del Ministerio de Trabajo, las MYPES generan empleo a mas de 80% de la población económicamente activa (PEA) y generan cerca del 4.5% del producto interno bruto (PBI). Constituyen el principal motor de desarrollo del país; su importancia se basa en que:

- Proporcionan abundantes puestos de trabajo.
- Reducen la pobreza por medio de actividades de generación de ingresos.
- Incentivan el espíritu emprendedor de la población.
- Son la principal fuente de desarrollo del sector privado.
- Mejoran la distribución del ingreso.
- Contribuyen al ingreso nacional y al crecimiento económico.

Reto de las MYPE

### **COMPETITIVIDAD**

Ivanoceovich, John y Otros (2007) la palabra competitividad proviene de competencia que implica la concurrencia de un gran número significativo de participantes o competidores en el mercado en el marco de la competencia perfecta.

De otro lado, competencia también significa la posibilidad de “igualar una cosa a otra en la perfección o en las propiedades” ó bien el grado de rivalidad económica existente entre competidores en un mercado. En este contexto, por competitividad se entiende como la “capacidad para poder competir”. Para el caso de una empresa se define como la posición relativa frente a sus competidores y la capacidad para ser sostenible en el tiempo.

De otro lado, el Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española define la **Competitividad** como la capacidad de competir, y lo Competitivo, como aquello capaz de competir, especialmente en la gestión de la empresa.

El concepto de competitividad también puede definirse según los niveles de análisis. Es decir de acuerdo a los siguientes niveles: global, internacional, nacional, regional y local.

**Competitividad global:** representa la capacidad de competencia de la empresa en el marco global, es decir en un entorno competitivo caracterizado por la interdependencia de los mercados nacionales que integran las áreas económicas componentes de la triada: Norteamérica, Europa y Japón. En consecuencia la empresa deberá poseer ventaja competitiva global y tendrá que analizar las fuerzas influyente a escala, prácticamente a nivel mundial. Tal es el caso de empresas de industriales y productos globalizados (fotocopiadoras, relojes de cuarzo y bebidas refrescantes) como IBM, Xerox, Minolta, Cassio, Genral Motors, Toyota, Coca cola y Pepsi Cola, entre otros. Los factores principales de la globalización de la competencia son: a) homogenización del mercado, tanto por el producto como por las características de comportamiento de la demanda; b) integración física de los

mercados nacionales, tanto por la eliminación de barreras de entrada y creación de espacios económicos regionales, como por la presencia internacional del capital y c) existencia de economías de escala y de economías de localización.

**Competitividad internacional:** representa la capacidad de competencia de la empresa en un conjunto de mercados nacionales independientes. Competencia fragmentada en la que se tiene que identificar las distintas fuerzas competitivas del sector en cada mercado y la ventaja de la empresa y de la propia nación para competir exteriormente con alguna eficiencia. Esta situación es la característica de una empresa multinacional o de empresas que exportan o invierten directamente en otros países.

**Competitividad doméstica;** representa la capacidad de competencia de la empresa más común, o característica de su situación a nivel nacional. La consideración de la ventaja y de la fuerza competitiva es la genérica.

**Competitividad regional:** la capacidad de competir en un mercado regional dentro de un país ó en un área económica compuesta por partes integradas en más de una nación.

**Competitividad local:** Representa la capacidad de competencia de la empresa en una zona concreta de un mercado nacional o en un segmento determinado del mismo, cuestión por la que se le ha dado llamar "competitividad de nicho", dada la incidencia de la ventaja competitiva de la empresa en un espacio económico reducido, por lo que puede ser más fácil conocer y negociar las fuerzas influyentes.

## FACTORES DE COMPETITIVIDAD

Señala Lorenzi, Peter y Otros (2005) los factores competitivos no solo pueden clasificarse según la dimensión de procedencia en externos e internos, sino que también de acuerdo a su naturaleza es decir, tangibles (cuantitativos) e intangibles (cualitativos).

Un aspecto relevante, es que frente a los clásicos indicadores de naturaleza cuantitativa o tangible, cada vez que están tomando más importancia los indicadores de naturaleza intangible. Estos factores intangibles son los que revelan cada vez en mayor medida, los procesos de acrecentamiento de la competitividad (innovación, calidad, internacionalización o cultura empresarial).

Entre los indicadores de los factores externos tangibles, que permiten medir la competitividad externa se tiene entre otros a: tasa de variación del producto bruto interno, tasa de inflación, costos laborales unitarios y el tipo de cambio real de la moneda nacional respecto a una divisa internacional. Similarmente, los factores internos tangibles de la competitividad interna se suele medir con indicadores como: tamaño de la unidad económica, crecimiento de las ventas, la productividad y la rentabilidad en relación a los otros competidores.

En cambio para la medición de los indicadores de los factores intangibles se hace referencia a los aspectos siguientes:

- Nivel de apertura exterior de la economía y el grado de internacionalización.
- Nivel de desarrollo tecnológico, entendido como el estado del sistema de ciencia y tecnología del país y actitud innovadora y

política de investigación y desarrollo (I+D) de las unidades económicas.

- Nivel de competencia sectorial existente en el país y actitud estratégica de las unidades económicas.
- El perfil de la cultura empresarial del país y específicamente de las unidades económicas. Donde pueden estar presente su orientación por ejemplo la calidad total.

## **BENCHMARKING**

(Drucker, 2009) el benchmarking es una nueva herramienta para mejorar la competitividad en una empresa; implica buscar una MYPE líder en calidad y competencia y compararse con esa MYPE y copiar y mejorar y superar a la MYPE modelo; así como lo expresan los japoneses imitar, igualar y superar.

Benchmarking; es un anglicismo que proviene de la palabra "benchmarking" que en inglés significa la acción de tomar un objeto como modelo (por ejemplo: una organización o parte de esta) con el fin de comparar con la propia. Benchmarking es un proceso continuo que se usa en el management estratégico, donde se toman como referentes a empresas líderes de cada industria como modelo. Quienes hacen benchmarking determinan 1) en que aspectos necesitan crecer y luego detectan la empresa que mejores prácticas realiza en esta área. Luego investigan a la empresa que aplican esas prácticas en su organización. 2) El benchmarking estudia a las empresas y utiliza sus mejores prácticas como un estándar comparativo. No se hace benchmarking una sola vez; el benchmarking requiere estar buscando constantemente mejoras ideas y formas de resolver las cosas. Siestas buscando



constantemente mejores prácticas de otras empresas de todo el mundo, podrás convertirte en una compañía excepcional”.

**(Drucker, 2009)** es trabajar en equipo, investigar (interna y externamente) ir personalmente, pedir documentos; investigar de nuevo, recopilar bibliografía, mantenerse informado con las últimas tendencias y volver a investigar antes de pensar en iniciar un proceso de este tipo. Ejemplo benchmarking en recursos humanos ello implica identificar en que aspectos el área “hace agua” ó piensan que mejorando procesos se pueden lograr mayores beneficios. Las comunicaciones internas, el proceso de liquidación de sueldos y haberes, la capacitación; las formas de medir el desempeño; generar procesos de cambio organizacional y obtener resultados para mejorar el clima laboral; son algunos parámetros que las empresas siempre quieren mejorar.

(Camp, 1989); “Las mejoras prácticas frente a duros competidores tomar como ejemplo sus procesos en la gestión de la empresa, benchmarking es el proceso continuo de medir productos, servicios y prácticas contra los competidores mas duros o aquellas compañías reconocidas como líderes en la industria... El benchmarking, si es hecho como un proceso constante y se institucionaliza, servirá como una herramienta para mejorar el desempeño empresarial al permitirnos identificar las mejoras prácticas de negocios entre las empresas líderes de manera que seamos más competitivos y podemos tener éxito en un mercado cambiante y global en el que las empresas tienen que desempeñarse actualmente”.

El benchmarking es tomar modelo a alguna empresa y el reto es imitarlo, mejorarlo, superarlo. Hacer comparaciones entre empresas y mejorar

constantemente; haciendo benchmarking en recursos, en plan de negocios ó hacer benchmarking en tecnología.

(Spendolini, 1998) manifiesta que es "un proceso sistemático y continuo para evaluar los productos, servicios y procesos de trabajo de las organizaciones que son reconocidas como representantes de las mejores prácticas, con el propósito de realizar mejoras organizacionales".

Señala Spendolini (1998) los tipos de benchmarking

- a) Benchmarking interno; compara procesos dentro de diferentes áreas de la misma, para posteriormente aplicar esa metodología al resto de la organización.
- b) Benchmarking competitivo; se comparan procesos de entidades competidoras en un mismo sector, basándose en el mutuo acuerdo entre ambas organizaciones en los aspectos a tratar y el alcance del proceso. El gran obstáculo en este tipo de benchmarking radica en la confiabilidad de la información.
- c) Benchmarking funcional; benchmarking entre organizaciones del mismo sector que no son competidoras entre si.
- d) Benchmarking genérico; orientado a procesos de negocios similares entre empresas pertenecientes a sectores distintos.

Para el presente estudio, benchmarking es una herramienta que permite buscar la mype líder del Perú ó del mundo y compararse con el para mejorar su proceso, su tecnología, su plan de negocios, etc. Las mypes de Puno deberán aplicar el instrumento de benchmarking que implica buscar una mype que sea

mejor y líder en el Perú ó en el mundo y compararse con esa empresa y mejorar procesos internos y externos.

Según Camp (1989): "el benchmarking por naturaleza es una estrategia que permite identificar las mejores practicas de negocios entre todas las empresas conocidas como lideres, que al adaptarlas e implementarlas a las pequeñas empresas, permitirán no solo alcanzar a la competencia directa, sino que nos dan una ventaja competitiva mayor a la de estas.

La práctica del benchmarking en empresas lideres de Estados Unidos y la Unión Europea, ha demostrado que es una herramienta fundamental para la búsqueda externa de ideas y estímulo de cambios y mejoras continuas. La filosofía del benchmarking es crear redes de aprendizaje y de retroalimentación constante que ayuden a conocer y aplicar las mejoras prácticas...El benchmarking proporciona los medios para adquirir conocimientos necesarios, a través de entender como se compara la empresa con la competencia, de manera que sea posible corregir las deficiencias y hacer planes efectivos para capitalizar las fortalezas que tiene. Es decir es buscar al mejor en cualquier parte del mundo, y compararse con el para mejorar o en una traducción casi literal llevar a cabo "estudios de referencia".

## **CADENA DE VALOR**

Según Porter, Michael (1979) la cadena de valor es una herramienta que permite analizar los costos por actividad en una empresa u organización. La cadena de valor es un instrumento que nos permite identificar las fortalezas y

debilidades en una empresa. Todas las empresas tienen su cadena de valor; sean microempresas, pequeñas, medianas o grandes tiene su cadena de valor.

El análisis de la cadena de valor se refiere al proceso por la cual una empresa determina su costo asociado con las actividades de la organización que abarcan desde la compra de materiales hasta la fabricación del producto y su comercialización. La cadena de valor aspira identificar en donde existen ventajas o desventajas relacionados costos, desde la materia prima hasta el servicio al cliente.

El principal objetivo del instrumento denominado cadena de valor es la reducción de costos y la búsqueda de Eficiencia en el aprovechamiento de los recursos. De esta manera , toda empresa consigue ampliar su margen (resultado de la diferencia que se obtiene al comprar el valor total en el costo de las actividades).

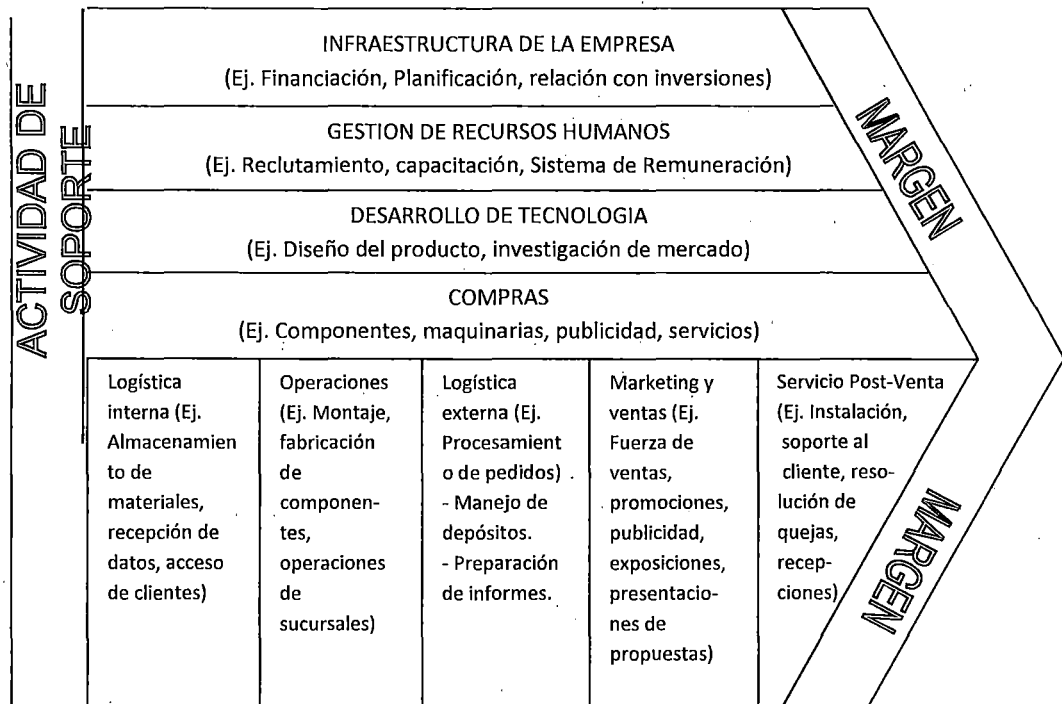
La cadena de valor posibilita lograr una ventaja estratégica, que ya existe la chance de generar una propuesta de valor que resulte única en el mercado.

Porter propuso dividir la empresa en 9 actividades genéricas y a partir de las cuales es posible determinar y generar fuentes de valor para el cliente. Según porter se puede dividir estas actividades en 5 actividades primarias y 4 actividades de apoyo.

La cadena de valor es una cadena de actividades creadoras de valor. Es el conjunto interrelacionada de actividades creadoras de valor. La cadena de valor es una administración eficiente de costos requiere un enfoque global de la empresa.

Figura N°7

**CADENA DE VALOR DE PORTER**



**Administración Estratégica**

Fred, David (2008) la administración estratégica se define como el arte y la ciencia de formular y evaluar las decisiones interfuncionales que permitan a la organización alcanzar sus objetivos.

La administración estratégica es un proceso de diseñar y mantener un ambiente en el que las personas, trabajando en grupos alcancen con eficiencia metas seleccionadas. La administración se ocupa de la productividad, esto es implica Eficiencia y Eficacia.

La administración enfrenta tres interrogantes centrales:

- ¿Cuál es la situación actual de la empresa?.
- ¿Hacia donde necesita dirigirse?.
- ¿Como debe llegar?

### **Gestión Estratégica**

(Fred, 2008) la gestión estratégica implica buscar, capturar, contratar, comprar estrategias competitivas a bajos costos. Diseñar estrategias que solucionen problemas, eso implica gestionar recurso humano calificado en diseño de estrategias empresariales. Implica gestionar conocimientos, gestionar estrategias anticipativas y no adaptativas.

La gestión estratégica es todo un proceso de acopio de recursos humanos, financieros, recursos físicos y organizacionales.

### **Dirección Estratégica**

Señala Jhonson, Gerry y Otros (2006) dirección estratégica es el instrumento que hace posible la adecuación de la empresa a los cambios del medio en que se desenvuelve. La dirección estratégica pretende identificar de forma precoz los cambios externos e internos de la empresa para instrumentar respuestas rápidas, procurando que el nivel de sorpresa de los impactos sea el menor posible.

La dirección estratégica se estructura en tres partes bien diferenciadas, en las que deberán participar agentes expertos externos e internos de staff y de línea.

DEE = ANALISIS ESTRATEGICO + PLANEACION ESTRATEGICA  
+ IMPLANTACIÓN Y CONTROL ESTRATEGICO

### **Estrategia**

Según Scholes, Kevan y Otros (2006) estrategia, es el conjunto único actividades, pero de diferente manera y es la posición única en el mercado.

Una estrategia empresarial, se compone de dos elementos indisolubles:

- A. ¿A dónde quiere llegar?
- B. ¿Cómo voy a llegar?.

### **Estrategia empresarial**

Señala Whittington, Richard y Otros (2006) la estrategia empresarial es el plan de acción de la administración para operar el negocio y dirigir sus operaciones.

La elaboración de una estrategia representa el compromiso administrativo con un conjunto de medidas para hacer crecer la organización.

La estrategia de una empresa, trata del cómo pretende crecer, cómo intenta satisfacer al cliente y vencer la competencia; cómo opera cada una de sus áreas (proveedores, producción, ventas, marketing, investigación y desarrollo, finanzas, contabilidad y recursos humanos) y cómo mejora su desempeño.

## **CAPITULO III**

### **METODOLOGIA DE LA INVESTIGACIÓN**

#### **3.1. Ámbito de estudio**

La investigación se realizó en la Región de Puno (ciudades de Puno y Juliaca), que cuenta con 13 provincias y 109 distritos; siendo la ciudad de Puno la capital de la Región. La región cuenta con 1`300,000 habitantes y una densidad de 18.7 Hab/km<sup>2</sup>.

La Región Puno está ubicada al Sur de la República del Perú, entre los 13°00'00" y 17°17'30" de latitud sur y los 71°06'57" y 68°48'46" de longitud oeste del meridiano de Grendwich.

Sus límites son: por el sur con las regiones de Moquegua y Tacna, por el norte con las regiones de Cusco y Madre de Dios, por el este con la República de Bolivia y por el oeste con las regiones de Cusco y Arequipa.

#### **Unidades Geográficas**

La Región Puno, está conformada por dos regiones geográficas: Sierra y Selva.



**Sierra;** Constituye el 76.9% de la superficie total de la Región, delimitado por los ramales occidental y oriental de la cordillera de los andes. Comprende altitudes desde 3,812 m.s.n.m. hasta 5,500 m.s.n.m. tiene un clima frío y seco, sus temperaturas oscilan entre 5°C a 13°C. Región que esta formada por grandes paisajes como:

**Altiplano;** que se encuentra en el área de influencia del Lago Titicaca, conformado por el área circunlacustre, en las proximidades del Lago Titicaca, con un microclima apropiado para la actividad agrícola y el resto del altiplano que tiene grandes extensiones de tierras de orientación productiva pecuaria.

**Ladera;** ubicado entre laderas empinadas, desfiladeros y quebradas con formaciones ecológicas, estepas, montano, páramo y tundra que permite la crianza de camélidos sudamericanos.

**Cordillera;** se encuentra en el ramal oriental y parte occidental de la cordillera de los andes, su topografía es accidentada y heterogénea con presencia de colinas, quebradas pronunciadas y picos elevados, suelos erosionados con escasa vegetación; que permite la crianza de camélidos sudamericanos.

**Selva;** ubicada al norte de la Región, comprende las provincias de Sandía y Carabaya, situadas desde los 3,500 m.s.n.m. hasta altitudes inferiores de 500 m.s.n.m. ; su fisiografía es accidentada, presenta colinas bajas y de llanura aluvial, con ríos que arrastran sedimentos auríferas en zonas como:

**Ceja de Selva;** ubicada desde los 3,500 m.s.n.m. hasta los 1,500 m.s.n.m. zona muy accidentada, formada por quebradas profundas, dando

origen a la caída de aguas de diferentes magnitudes, aptas para la generación de energía eléctrica.

**Selva Alta Baja;** tiene altitudes de 1,500 m.s.n.m. hasta los 500 m.s.n.m. ligeramente accidentado y llano con abundante vegetación.

### **Extensión**

Según D'alessio, Fernando y Otros (2012) la Región Puno tiene una extensión territorial de 71,999 Km<sup>2</sup>, según información del Compendio Estadístico Departamental 1999, Puno INEI.

### **Población**

La población al año 2010 asciende a 1'300,000 habitantes según el Censo Nacional de 2003; cuenta con una densidad poblacional muy diversificada; las provincias de El Collao, Carabaya, Sandia y Lampa su densidad promedio es de 4.66 habitantes por Km<sup>2</sup>.

Las provincias escasamente pobladas la constituyen Carabaya, Lampa y Sandia y la provincia altamente habitada es Yunguyo.

La población de la Región Puno entre 1972 a 1981 ha tenido una tasa de crecimiento de 1.2 %; de 1981 a 1993 su tasa de crecimiento ha sido de 1.6 %; mientras que de 1993 a 2000 la tasa fue de 1.2%.

## **3.2. Población y muestra**

### **Tamaño de la muestra**

El tamaño de la población es de 5,216, conformado por MYPES formales registrados en Municipios de Puno y Juliaca e informales acopiados

mediante una encuesta también las ciudades de Puno y Juliaca: la muestra para el estudio de MYPES ubicado en la región Puno es de 496; el nivel de confianza es de 95.8% con un 4.2% de error de la muestra.

- a) Cuando no se conoce el tamaño exacto de la población de MYPES informales se estima proporciones.

$$N_0 = z^2 \alpha/2 \cdot P \cdot Q / E^2$$

Donde:

n = Tamaño de la muestra

$Z^2 \alpha/2$  = Nivel de confianza

P = Variabilidad positiva (Probabilidad de éxito)

Q = Variabilidad negativa (Probabilidad de fracasos)

E = error

- b) Cuando no se conoce el tamaño exacto de la población de MYPES Formales

$$n = n_0 / (1 + n_0 - 1) / N$$

Donde:

n = Tamaño de la muestra

N = Tamaño de la población

- c) Niveles de Inferencia

- Regional Urbano
- Dominio Geógrafo: Region Puno

Capitales de provincias

### **Calculo del tamaño muestra**

$N_1 =$  Población de MYPES Formales = 1700

B = Nivel de Confianza = 95%

$\alpha =$  Nivel Desconfianza =  $1 - \beta = 5\% = 0.05 = E$

P = 0.5

Q =  $1 - P = 0.5$

$Z^2_{\alpha/2} = 1.96$

### **CONCLUSIÓN TAMAÑO MUESTRAL**

N = 5216 población de MYPES

n = 496 unidades muestrales

Para el trabajo de tesis doctoral se ha utilizado las estadísticas elaboradas por INEI y el MITINCE, en cuanto a la población (N) MYPES registradas y las informales mediante la aplicación de encuestas.

### **3.3. METODOS DE INVESTIGACIÓN**

El método de investigación es un proceso, es el plan de acciones que se aplico a la ejecución de la tesis doctoral. Entre estas acciones esta la aplicación del método DEDUCTIVO que implica partir de teorías y modelos de manera GENERAL para arribar a un estudio de caso, como es la

solución del problema de la competitividad de las MYPES de la región Puno que vendría a ser la aplicación del método INDUCTIVO. Luego en la fase de los antecedentes se aplicó el método DESCRIPTIVO. Para la fase del Marco Teórico el método ANALITICO-SINTETICO, el método CONCRETO-ABSTRACTO y para la contrastación de las hipótesis se aplicó el método COMPARATIVO, esto implica comparar estratégicamente las MYPES con sus pares a nivel nacional, latinoamericano y mundial. El instrumento que nos permite buscar comparaciones entre empresas u organizaciones es el Benchmarking que implica tomar como modelo a alguna empresa y el reto es imitarlo, mejorarlo, superarlo. Hacer comparaciones entre empresas y mejorar constantemente. Haciendo benchmarking en recursos humanos, en planes de negocios ó hacer benchmarking en tecnología.

#### **3.4. TIPO DE INVESTIGACIÓN**

La tesis doctoral que se pone a consideración corresponde a un tipo de investigación no experimental porque no se ha trabajado en un laboratorio con elementos químicos. Corresponde a un tipo de investigación cuantitativa. Lo cuantitativo es definido por el Diccionario Pequeño Larousse Ilustrado como aquello: "Relativo a la cantidad: análisis cuantitativo. La investigación doctoral se ha abordado desde una perspectiva cuantitativa, la cual se enfoca en la medición numérica de algunas manifestaciones

delas MYPES y finalmente comparar la MYPE con otras de su misma naturaleza mediante el instrumento de benchmarking.

### **3.5. TECNICAS E INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN**

Las técnicas de uso más frecuente son la encuesta, entrevistas, observación, talleres participativos y grupos focales.

En la investigación se trabajo con datos/información elaborados por el Instituto Nacional Estadística e Informática (INEI)

También se aplico la técnica de la entrevista a los microempresarios informales que en Juliaca existe, según la Cámara de Comercio el 85% de las MYPES es informal.

La técnica de la observación se aplico en el inicio de la investigación. El trabajo de investigación empieza con la observación en terreno in situ las MYPES de las ciudades de Puno y Juliaca.

Estas tres técnicas se han aplicado para el acopio de datos/información. Sin embargo, se debe mencionar la etapa de la investigación de todo el proceso la fase más relevante y mas complicado es el trabajo de campo. Etapa que nos permite disponer de información y esta transformar en conocimiento.

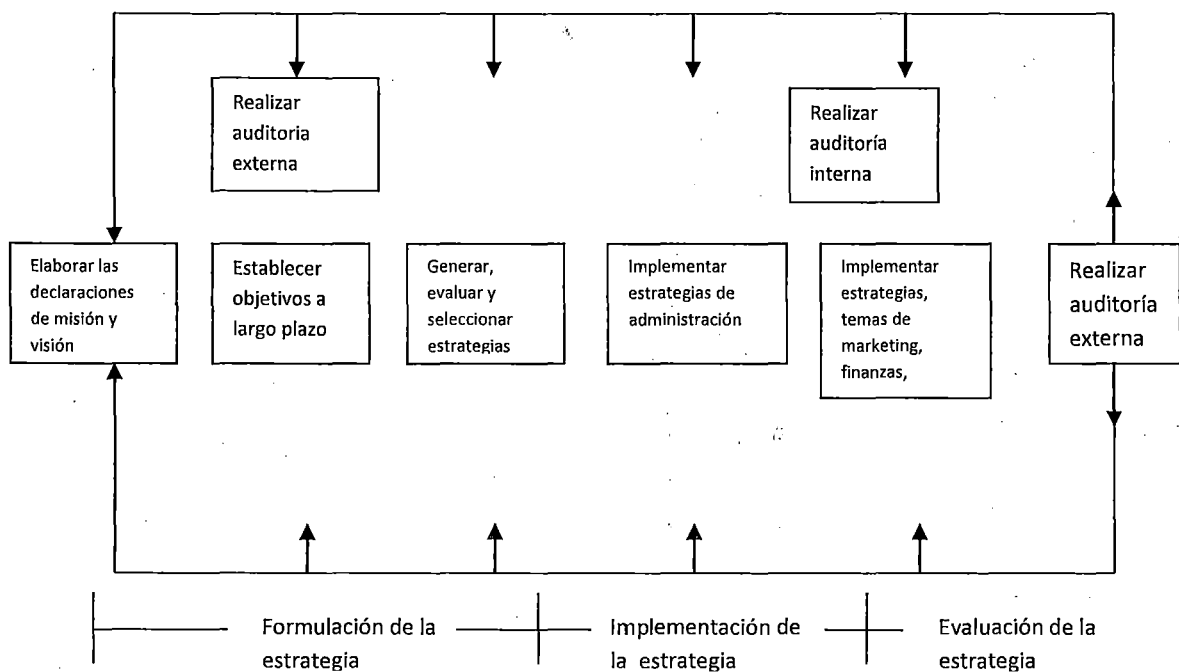
## CAPITULO IV

### ANALISIS DE RESULTADOS Y DISCUSIÓN

En el presente capítulo se propone el Modelo de Gestión adecuado para mejorar la competitividad de las MYPES de la región Puno (Hipótesis 3) en base al siguiente modelo:

#### 4.1. MODELO DE GESTION DE LA COMPETITIVIDAD PARA LAS MYPES

##### DE LA REGION PUNO



Fuente: aplicación del modelo de gestión de Fred R. David a la gestión de las MYPES Puno.

El modelo permite analizar los factores que limitan la gestión de la competitividad para las MYPES de la región Puno. El modelo es todo un proceso, comprende tres etapas: formulación de la estrategia, la etapa de la implementación y la evaluación de la estrategia de la empresa. La primera etapa comprende la dirección de la microempresa que a continuación se presenta:

#### **4.1.1. Declaración de visión, misión y objetivos de las MYPES.**

El modelo de administración estratégica exige identificar y proyectar una VISIÓN clara. La labor de un administrador ó estratega es ver a la empresa no como lo que es; sino como aquello en lo que puede convertirse. La verdadera esencia del liderazgo es tener una visión.

¿Qué es una microempresa? Una microempresa es un negocio que puede ofertar cierta clase de productos ó servicios, en un área determinada utilizando un tipo de tecnología y recursos internos y a un precio redituable.

¿A dónde quiere llegar la microempresa? Para los gerentes/ejecutivos de cualquier organización es importante ponerse de acuerdo sobre la VISION básica que la empresa se esforzará por alcanzar a largo plazo. Es importante la visión para saber cual es el norte de la microempresa.

La visión debe establecerse antes que cualquier otra cosa, la cual debe



ser breve, de preferencia de una sola oración y en elaboración es necesario contar con la participación de tantos gerentes como sea posible.

En el aspecto de la aplicación del modelo de gestión también existe una relación directa entre instrucción educativa y el modelo de gestión estratégica. Las MYPES formales disponen de instrumentos de gestión entre ellos el plan de desarrollo. Se conoce los objetivos y metas de la empresa. Pero no se avizora una visión de largo plazo.

La MISIÓN de una microempresa; es el punto de partida para el diseño de los puestos administrativos, y sobre todo para el diseño de la estructura administrativa. La misión es la razón de ser de la microempresa, es decir lo que hace el negocio día a día.

Una declaración clara, precisa de la misión resulta esencial para establecer objetivos y formular estrategias de la manera más eficaz. La declaración de la misión revela lo que una organización quiere ser y a quien quiere servir.

#### **4.1.2. Factores internos y externos de las MYPES**

Según los resultados de los cuadros N° 10 a la 34 confirman **las limitadas capacidades en la gestión de las MYPES de la región Puno, hacen que no sean competitivas (hipótesis 1)**. Efectivamente, los cuadros que presentamos a continuación demuestran que no son competitivas en su mayoría las microempresas. La escasa capacitación

es un factor que limita la competitividad de las MYPES de la región Puno. Además, de la capacitación, se ha considerado factores internos como: educación, capital de trabajo, taller de trabajo, área de trabajo, número de trabajadores y participación en ferias.

Paralelamente también se demuestra: **La productividad y la calidad son factores básicos para la competitividad de las MYPES, en tanto permiten bajar costos (hipótesis 2)** las limitadas capacidades internas de las MYPES de la región se refuerza con el análisis de los factores externos de las MYPES como es: el aspecto legal, el acceso al crédito, la compra de materia prima (proveedores), la procedencia de la maquinaria, asistencia técnica y la participación en ferias. Estos factores influyen en la productividad y calidad de los productos que fabrican las MYPES (Véase cuadros N° 35 a la 48).

#### **4.1.2.1. Análisis de los factores Internos de las MYPES.**

Para el análisis de los factores internos de las MYPES en el presente trabajo de investigación se ha empleado el enfoque basado en los recursos que consiste en que los recursos internos de una empresa son mas importantes que los factores externos para lograr una ventaja competitiva.

El enfoque basado en los recursos internos sostiene que el desempeño organizacional esta determinado principalmente por los recursos internos, los cuales se clasifican en:

- Recursos físicos

- Recursos humanos
- Recursos organizacionales

Los recursos humanos incluyen a los empleados, la capacitación, la experiencia, la inteligencia; los conocimientos, las habilidades y las capacidades. El requisito necesario para una gestión eficiente y eficaz es el recurso humano que es el principal activo de la empresa; es su capital intelectual. Los recursos físicos y organizacionales son complementarios al desempeño del recurso humano.

A continuación presentamos como elemento interno el número de trabajadores por MYPE en la región Puno.

### CUADRO N° 11

#### REGIÓN PUNO: NÚMERO DE MYPES POR PROVINCIAS, 2010

PROVINCIAS	Micro empresario		Pequeño empresario		TOTAL	
	N°	%	N°	%	N°	%
San Román/Juliaca	242	48.8	3	0.6	245	49.4
Puno	153	30.9	3	0.6	156	31.8
Yunguyo	24	4.9	0	0	24	4.9
El Collao	21	4.2	0	0	21	4.2
Huancané	8	1.6	0	0	8	1.6
Azángaro	7	1.4	0	0	7	1.4
Chucuito	7	1.4	0	0	7	1.4

Lampa	7	1.4	0	0	7	1.4
Melgar	6	1.2	0	0	6	1.2
San Pedro de Moho	5	1.0	0	0	5	1.0
Carabaya	3	0.6	1	0.2	4	0.8
San Antonio de Putina	3	0.6	0	0	3	0.6
Sandia	3	0.6	0	0	3	0.6
TOTAL	489	98.6	7	1.4	496	100

Fuente: Elaboración propia, en base a información de INEI-PUNO, 2010.

En la región Puno, de la muestra total de MYPES el 98.6% son microempresarios; mientras el 1.4% son pequeñas empresas. Por la ubicación, el mayor porcentaje de microempresarios (48.8%) están localizados en la provincia de San Román y el 30.9% en la provincia de Puno. En el resto de las provincias esta el 20.3% de los microempresarios. En cuanto a los pequeños empresarios el 0.6% están localizados en Juliaca y el 0.6% en la provincia de Puno y en Carabaya el 0.2%, no existiendo en el resto de las provincias. En el siguiente cuadro N° 11, presentamos el número de MYPES por líneas de producción.

**CUADRO N° 12**

**REGIÓN PUNO: NÚMERO DE MYPES POR LINEA DE PRODUCCIÓN, 2010**

LINEAS DE ACTIVIDAD	Micro empresario		Pequeño empresario		TOTAL	
	N°	%	N°	%	N°	%
1810 Fabricación de prendas de vestir	95	19.2	0	0.0	95	19.2
3610 Fabricación muebles de madera	82	16.5	0	0.0	82	16.5
1541 Fabricación de panes y pastelería	50	10.1	2	0.4	52	10.5
2811Metal Mecánica uso Estructural.	46	9.3	2	0.4	48	9.7
2221 Actividades de impresión	37	7.5	1	0.2	38	7.7
2010 Aserraderos de madera	25	5.0	0	0.0	25	5.0
1920 Fabrica de calzados de cuero	23	4.7	0	0.0	23	4.7
2693 Fabrica de ladrillos	18	3.6	0	0.0	18	3.6
1531 Transformación de granos	14	2.8	0	0.0	14	2.8
2694 Fabrica. de yeso	14	2.8	0	0.0	14	2.8
2029 Fabrica de ataúdes	13	2.6	0	0.0	13	2.6
3420 Fabrica de carrocerías para buses	11	2.2	0	0.0	11	2.2

1721 Fabrica de mochilas y otros	8	1.6	1	0.2	9	1.8
2922 Fab.maquinarias y herramientas	6	1.2	0	0.0	6	1.6
1422 Fabrica de sal de mesa	5	1.0	0	0.0	5	1.0
1520 Fabrica de yogurt y helados	4	0.8	0	0.0	4	0.8
Otras industrias	38	7.7	1	0.2	39	7.9
TOTAL	489	98.6	7	1.4	496	100

Fuente: Elaboración propia en base a información de INEI-PUNO, 2010.

De la muestra total, en la región Puno, resalta la línea de producción de prendas de vestir con un 19.2%, la línea de muebles de madera con un 16.5%, línea de panificación con un 10.0%, metal mecánica con un 9.3%.

El número de MYPES por línea de producción depende de los recursos internos que disponga la MYPE y además depende de la capacitación que disponga los gerentes y el propietario. Otras variables que influyen son la habilidad y destreza del microempresario.

Según el enfoque de los recursos internos, lo predomina en la región Puno son las MYPES dedicadas a la fabricación de prendas de vestir, fabrica de muebles de madera, metal mecánica y la línea de producción de la panificadora. Mientras otras líneas de producción se dedican en menor proporción a actividades como industria de calzado, aserradero de madera y otros.

**CUADRO N° 13**

**REGIÓN PUNO: NUMERO DE MYPES Y DE TRABAJADORES POR LINEA  
DE PRODUCCIÓN, 2010**

<b>Línea de actividad</b>	<b>Número de MYPES</b>	<b>Número de Trabajadores</b>	<b>Promedio MYPES</b>
1422 Elaboración de sal	5	7	1.4
1520 Elaboración de yogurt y helados	4	11	2.8
1531 Transformación de granos	14	23	1.6
1541 Elaboración de panes	52	116	2.2
1721 Fab. mochilas peluches	9	64	7.1
1810 Fab. de prendas de vestir	95	218	2.3
1920 Fab. de calzados de cuero	23	46	2.0
2010 Aserraderos de madera	25	44	1.8
2029 Fabrica. de	13	12	0.9

ataúdes			
2221 Actividad de impresión	38	101	2.7
2693 Fab. de ladrillos	18	23	1.3
2694 Fab. de yeso	14	39	2.8
2811 Fab. metal mecánica	48	95	2.0
2922 Fab. de máquinas y herramientas	4	21	3.5
3420 Fab. carrocerías buses	11	17	1.6
3610 Fab. muebles de madera	82	156	1.9
Otras industrias	39	81	4.5
<b>Total</b>	<b>496</b>	<b>1074</b>	<b>2.2</b>

Fuente: Elaboración propia con datos de INEI-Puno, 2010.

De acuerdo a las líneas productivas destaca prendas de vestir que emplea el 2.3 trabajadores promedio / MYPE, en panificación emplean 2.2% en promedio; en muebles de madera el promedio es 1.9 / MYPE. Los promedios más altos están en maquinarias y herramientas con 3.5 trabajadores / MYPE, fabricación de mochilas, peluches y otros con 7.1/ MYPE, fabrica de yeso 2.8 / MYPE, impresiones con 2.7 / MYPE. Mientras los promedios más bajos fluctúan entre



1 y 2 trabajadores / MYPE. El tamaño de las MYPES en la región esta determinado por la cantidad de mano de obra ocupada.

La mano de obra ocupada por las microempresas de prendas de vestir, en promedio emplean 2.3 trabajadores. En esta línea se ha percibido malos diseños de ropa, por ejemplo en la confección de casacas. Eso implica que hay escasos de capacitación en diseño de confección de prendas de vestir. En el proceso de fabricación la capacitación esta ausente en los MYPES de la región.

#### CUADRO N° 14

#### REGIÓN PUNO: CAPACITACIÓN DE MYPES INDUSTRIALES POR PROVINCIAS, 2010

Provincias / Capacitación	Técnica	Gestión	Otros*	Total
Puno	109	29	18	156
San Ant. Putina	1	2	0	3
San Roman	205	30	10	245
Sandia	3	0	0	3
Yunguyo	7	5	12	24
Azángaro	3	4	0	7
Carabaya	3	1	0	4
Chucuito	1	1	5	7
Collao	14	5	2	21
Huancane	3	2	3	8

Lampa	4	2	0	6
Melgar	4	1	2	7
S. Pedro Moho	1	0	4	5
Total	358	82	56	496

Fuente: Elaboración propia en base a información de INEI-Puno, 2010.

\*Asistencia en producción, comercialización y ventas.

Según el enfoque basado en los recursos internos, los factores internos son más importantes que las fuerzas externas. Básicamente el recurso humano calificado determina las ventajas competitivas en una organización. Eso no implica que los recursos físicos y organizacionales no sean importantes; sino complementan la estrategia de la empresa.

De acuerdo a la muestra total, el 37 % de las MYPES industriales recibieron capacitación técnica, el 6.45% capacitación en gestión y el 7.45% capacitación en otros (producción, comercialización y ventas). De los cuales las provincias que recibieron mas capacitación técnica fueron la provincia de San Román se ha beneficiado con el 38.4% de capacitación, la provincia de Puno con el 37.2% y el resto de las provincias con el 24.4 % de la capacitación.

La capacitación en gestión de la microempresa es muy relevante, se trata de las prácticas administrativas de la empresa, tiene que ver con los documentos de gestión; es decir estamos hablando del plan estratégico, del manual de organización y funciones, cuadro de asignación de personal y otros documentos gestión que norman la marcha de la organización. Sin embargo, los resultados indican porcentajes mínimos de capacitación en gestión de la

empresa, lo cual se corrobora con las hipótesis planteadas en el trabajo de investigación.

El requisito necesario para una gestión eficiente en MYPES de la región Puno es contar con recurso humano (empleados) competentes que implica tener capital intelectual competitivo.

El enfoque de capacidades es estratégico para una empresa. Disponer de mano de obra con habilidades, destrezas, competentes y creatividad es definido como una capacidad estratégica interna. Las microempresas logran resultados superiores en comparación que aquellos que no disponen capacidad estratégica interna.

#### CUADRO N°15

##### REGIÓN PUNO: CAPACITACIÓN DE LAS MYPES INDUSTRIALES POR LINEAS DE PRODUCCIÓN, 2010

Líneas / Capacitación	Técnico	Gestión	Otros	Total
1422 Fab. de sal	2	0	3	5
1520 Fab. de yogurt y helados	2	0	5	7
1531 Transf. de granos	5	5	4	14
1541 Elab. de panes	32	16	4	52
1721 Fab. de mochilas, peluches y otros	2	3	4	9
1810 Fab. prendas de	45	30	17	92

vestir				
1920 Fab. de calzado	15	5	3	23
2010 Aserradero de madera	12	11	3	25
2029 Fab. de ataúdes	5	5	3	13
2221 Act. de impresión	11	15	12	38
2693 Fab. de ladrillos	10	5	3	18
2694 Fab. de yeso	4	10	0	14
2811 Fab. metal mecánica	28	14	6	48
2922 Maquinaria y herramientas	5	1	0	6
3420 Fab. de carrocerías	2	9	0	11
3610 Fab. muebles de madera	25	4	53	82
Otras industrias	5	3	30	39
<b>Total</b>	<b>210</b>	<b>136</b>	<b>150</b>	<b>496</b>

Fuente: Elaboración propia en base a información de INEI-Puno, 2010

Los resultados de la muestra total reflejan que el 42.3% de las MYPES recibieron capacitación técnica –productiva y capacitación en gestión de la empresa por parte de CODEMYPE y en algunos señalan los microempresarios la capacitación fue a iniciativa propia y en algunos casos las ONGs brindaron apoyo. Resaltando un 27.4% de capacitación en las líneas de producción

como: panadería, prendas de vestir, metal mecánica y muebles de madera con el 62 % y en capacitación.

Para que una empresa tenga éxitos su equipo Directivo debe crear un entorno favorable a su capital humano: las personas para que administren los recursos de la empresa con eficiencia y eficacia. Este capital humano es hoy y lo será en el futuro, un factor determinante para que la estrategia de la microempresa se haga realidad.

“Cuando el capital y la tecnología son accesibles a todos por igual, lo que marca la DIFERENCIA es la calidad del capital humano”.

#### CUADRO N° 16

#### REGIÓN PUNO: FRECUENCIA DE CAPACITACIÓN DE LAS MYPES INDUSTRIALES, 2010

Periodo	Frecuencia	%
Quincenal	1	0.2
Mensual	4	0.8
Trimestral	1	0.2
Semestral	24	4.6
Anual	72	14.5
Otros	89	17.9
No capacitados	305	61.5
Total	496	100

Fuente: Elaboración propia en base a información de INEI-Puno 2010.

La frecuencia con que se hace capacitación de las MYPES industriales está dado por periodos, resaltando la capacitación semestral con 4.8%, y anual con 14.5% . En otros periodos con 17.9%.

Los que no participan de estos periodos de capacitación son el 61.5% de las MYPES en la región Puno, cual es inaudito, porque existen empresas a nivel internacional a nivel de microempresa que apuestan primero por tener capital humano competente y luego los recursos físicos y organizacionales.

En países asiáticos apuestan primero por disponer un capital humano competente y luego la tecnología, infraestructura y la estrategia después.

#### CUADRO Nº 17

#### REGIÓN PUNO: AREA DE LA PLANTA DE LAS MYPES POR PROVINCIAS (EN M2) 2010

<i>Provincias</i>	<10	10-49	50-99	100- 499	500- 999	1000- 1499	1500- 1999	2000 a mas	total
Puno	8	52	41	41	3	5	1	3	156
S. AntonioPutina	0	2	1	0	0	0	0	0	3
San Roman	7	113	45	54	4	6	4	11	245
Sandia	0	1	1	1	0	0	0	0	3
Yunguyo	0	9	4	10	0	1	0	0	24
Azángaro	0	1	3	2	0	0	0	1	7
Carabaya	0	1	0	3	0	0	0	0	4

Chucuito	0	2	3	2	0	0	0	0	7
Collao	0	9	3	9	0	0	0	0	21
Huancane	0	3	1	1	0	0	0	0	8
Lampa	0	3	3	1	0	0	0	0	7
Melgar	0	3	2	0	1	0	0	0	6
S. Pedro Moho	0	1	1	3	0	0	0	0	5
Total	15	200	107	127	8	12	5	15	496

Fuente: Elaboración propia en base a información de INEI-Puno 2010.

De la muestra total (496), el 64.9% de las MYPES industriales disponen de un área industrial que varía entre 10 a 99 M2 lo cual refleja un espacio inadecuado para la operatividad de la planta. Mientras, el 27.2% de MYPES tienen un área que fluctúa de 100 a 1000 M2 y solamente el 8.1% de MYPES tienen un área de 1000 a a más 2000 M2; siendo un porcentaje mínimo. Las MYPES de menor área están localizadas en las provincias de Puno y San Román como también las más extensas en área están en las provincias antes mencionadas.

De acuerdo a la teoría de la visión basado en recursos, los recursos internos determinan las ventajas competitivas, por consiguiente las MYPES de la ciudad de Puno y Juliaca están en desventaja frente a las MYPES nacionales. El tamaño de infraestructura es determinante para la rentabilidad de las microempresas.

**CUADRO N° 18**

**REGIÓN PUNO: AREA DE LA PLANTA MYPES POR LINEAS DE  
PRODUCCION (EN M2) ,2010**

Líneas de Actividad	<10	10- 49	50- 99	100- 499	500- 999	1000- 1499	1500- 1999	2000 a mas	Tot al
1422 Elab. de sal	0	0	0	4	1	0	0	0	5
1520 Elab. de yogurt y helados	0	3	1	0	0	0	0	0	4
1531Transf.de granos	0	7	4	3	0	0	0	0	14
1541Elab.de panes	1	21	15	11	1	0	0	0	52
1721Fab.mochilas , peluches y otros	1	6	2	0	0	0	0	0	9
1810 Fab. de prendas de vestir	3	72	17	3	0	0	0	0	95
1920 Fab. de calzados	4	11	6	2	0	0	0	0	23
2010 Aserraderos y cepillado madera	0	1	5	18	0	0	0	0	25
2029Fab. de ataúdes	1	8	0	4	0	0	0	0	13



2221 Actividad de impresiones	0	23	12	3	0	0	0	0	38
2693 Fab. de ladrillos	0	1		2	0	2	1	12	18
2694 Fab. de yeso	0	1	4	7	0	0	0	1	14
2811 Fab. metal mecan	1	14	14	16	0	2	1	0	48
2922 Fab. de maq y herramientas	0	1	1	3	0	1	0	0	6
3420 Fab. carrocerías	0	0	2	5	2	1	0	1	11
3610 Fab. muebles de madera	0	17	19	40	2	3	0	0	82
Ensamblaje de comp..	0	5	0	0	0	0	1	0	6
Otras industrias	4	14	5	6	2	3	2	1	33
Total	15	200	107	127	8	12	5	15	496

Fuente: Elaboración propia en base a información de INEI-Puno, 2010.

Según las líneas de producción, las prendas de vestir, metal mecánica, aserradero y muebles de madera disponen de un área de 10 a 499 M<sup>2</sup>; siendo espacios muy reducidos para una actividad productiva y las MYPES de 500 a más M<sup>2</sup>, disponen el 1.7% de microempresas de áreas para la actividad industrial. Los que disponen mas de 2000 M<sup>2</sup> son el 2.4 % que trabajan en espacios adecuados. Los recursos internos son determinantes para un trabajo

eficiente y eficaz. Se ha percibido también que un porcentaje apreciado trabajan en talleres sin techo.

**CUADRO N° 19**  
**REGIÓN PUNO: CONSTRUCCIÓN DE LA PLANTA DE LAS MYPES**  
**INDUSTRIALES POR PROVINCIAS, 2010**

Provincias	Material			Total
	Noble	Material Rústico	Otros	
Puno	79	69	8	156
San Ant. Putina	1	1	1	3
San Roman	149	94	2	245
Sandia	1	2	0	3
Yunguyo	12	9	3	24
Azángaro	1	2	4	7
Carabaya	1	3	0	4
Chucuito	3	4	0	7
Collao	13	7	1	21
Huancane	1	6	1	8
Lampa	2	4	1	7
Melgar	2	4	2	6
S. Pedro Moho	0	5	0	5
<b>Total</b>	<b>263</b>	<b>210</b>	<b>23</b>	<b>496</b>

Fuente: Elaboración propia en base a información de INEI-Puno 2010.

De la muestra total de MYPES el 60.2% tiene un taller de materia noble; mientras un 37.8% de MYPES tienen de material rústico (adobe). Las MYPES que disponen de material noble se localizan en las provincias de San Román, Puno, Yunguyo y el Collao; en cambio los de material rústico también está ubicado en las provincias de San Román y Puno mayoritariamente. Pero las condiciones y calidad de infraestructura también es determinante en para lograr la ventaja competitiva de las MYPES. Disponer de talleres inadecuados influye en la competitividad por consiguiente en la generación de productos de calidad.

#### CUADRO N° 20

#### REGIÓN PUNO: CONSTRUCCIÓN DE LA PLANTA DE LAS MYPES POR LINEAS DE PRODUCCIÓN 2010

<i>Líneas de Actividad</i>	<b>Material Noble</b>	<b>Material Rustico</b>	<b>Otro</b>	<b>Total</b>
1422 Elab. de sal	4	1	0	5
1520 Elab. de yogurt y helados	3	1	0	4
1531 Transf. de granos	9	5	0	14
1541 Elab. de panes y pasteles	35	14	3	52
1721 Fab. mochilas, peluches y otros	5	4	0	9
1810 Fab. de prendas de vestir	57	38	0	95

1920 Fab. de calzados de cuero	9	11	3	23
2010 Aserraderos y cepillado madera	9	16	0	25
2029 Fab. de ataúdes	8	5	0	13
2221 Actividad de impresiones	24	14	0	38
2693 Fab. de ladrillos	1	17	0	18
2694 Fab. de yeso	1	11	2	14
2811 Fab. metal mec. uso estructural	21	20	7	48
2922 Fab. de maq y herramientas	4	1	1	6
3420 Fab. carrocerías	6	5	0	11
3610 Fab. muebles de madera	50	30	2	82
Otras industrias	23	13	3	39
Total	269	206	21	496

Fuente: Elaboración propia en base a información de INEI-Puno 2010.

Según líneas de producción las MYPES industriales que disponen su planta de material noble son: prendas de vestir, muebles de madera, panificación y actividades de imprenta que representan 54.2%; mientras el 41.5% dispone de material rústico entre ellos muebles de madera, metal mecánica, prendas de vestir y panificación. Cabe resaltar que de la misma línea de producción se distingue dos tipos de MYPES industriales: las que son más pudientes que disponen de capital y las que disponen de limitados factores de producción.

## CUADRO 21

### REGIÓN PUNO: CONDICION DE TENENCIA DE LA PLANTA INDUSTRIAL DE LAS MYPES POR LINEAS DE PRODUCCIÓN, 2010

Líneas de Actividad	Alquilado	Propietario	Otros	Total
1422 Elab. de sal	0	2	3	5
1520 Elab. de yogurt y helados	1	3	0	4
1531 Transf. de granos	5	9	0	14
1541 Elab. de panes	9	40	3	52
1721 Fab. mochilas, peluches y otros	0	8	1	9
1810 Fab. de prendas de vestir	39	47	9	95
1920 Fab. de calzados de cuero	12	11	0	23
2010 Aserraderos y cepillado madera	17	8	0	25
2029 Fab. de ataúdes	7	6	0	13
2221 Actividad de impresiones	33	5	0	38
2693 Fab. de ladrillos	8	7	3	18
2694 Fab. de yeso	3	8	3	14
2811 Fab. metal mec. uso estructural	32	15	1	48
2922 Fab. de maq y herramientas	5	1	0	6
3420 Fab. carrocerías	7	4	0	11
3610 Fab. muebles de madera	44	32	6	82
Otras industrias	15	24	0	39
<b>Total</b>	<b>237</b>	<b>230</b>	<b>29</b>	<b>496</b>

Fuente: Elaboración propia en base a información de INEI y MITINCI, Puno  
2010.

Del total de MYPES de la muestra el 47.8% trabajan en locales alquilados; mientras el 46.4% laboran en locales propios y el resto 5.8% operan en locales bajo modalidad de anticresis, herencia y/o prestado. Las líneas de producción que tienen rentado la planta son : metal mecánica, muebles de madera, aserradero, actividades de impresión. Sin embargo, estas líneas mencionadas también poseen en propiedad la planta.

### CUADRO Nº 22

#### REGIÓN PUNO: ESTADO DE CONSERVACIÓN DE MAQUINARIAS Y EQUIPOS POR LAS MYPES INDUSTRIALES POR PROVINCIAS, 2010

Provincias	Bueno	Regular	Malo	Total
Puno	89	63	4	156
San Ant. Putina	1	1	1	3
San Roman	121	121	3	245
Sandia	2	1	0	3
Yunguyo	14	8	2	24
Azángaro	3	4	0	7
Carabaya	3	4	0	7
Chucuito	2	5	0	7
Collao	12	9	0	21
Huancane	6	2	0	8
Lampa	5	2	0	7
Melgar	5	1	0	6
S. Pedro Moho	4	1	0	5
Total	267	219	10	496

Fuente: Elaboración propia en base a información de INEI y MITINCI-Puno 2010.

De acuerdo a las provincias Puno, San Román, Yunguyo y el Collao disponen de maquinaria y equipo en buena conservación; mientras en el resto de las provincias se aprecia maquinaria y equipo en estado de conservación de regular para abajo. Pero, cabe mencionar que en tanto en Puno como en Juliaca existe maquinaria en regular estado de conservación y maquinaria obsoleta. De la muestra total un 53.8% esta en buenas condiciones, un 44.1% en situación regular y un 2.1% es maquinaria obsoleta ó antigua.

### CUADRO 23

#### REGIÓN PUNO: ESTADO DE CONSERVACIÓN DE LA MAQUINARIA Y EQUIPOS EN LAS MYPES POR LINEAS DE ACTIVIDAD, 2010

<i>Líneas de Actividad</i>	<b>Bueno</b>	<b>Regular</b>	<b>Malo</b>	<b>Total</b>
1422 Elab. de sal	2	3	0	5
1520 Elab. de yogurt y helados	2	2	0	4
1531 Transf. de granos	10	4	0	14
1541 Elab. de panes	30	20	2	52
1721 Fab. mochilas, peluches y otros	3	6	0	9
1810 Fab. de prendas de vestir	48	46	1	95
1920 Fab. de calzados de cuero	13	10	0	23
2010 Aserraderos y cepillado madera	11	13	1	25

2029 Fab. de ataúdes	7	6	0	13
2221 Actividad de impresiones	19	19	0	38
2693 Fab. de ladrillos	1	16	1	18
2694 Fab. de yeso	5	8	1	14
2811 Fab. metal mec. uso estructural	33	14	1	48
2922 Fab. de maq y herramientas	4	1	1	6
3420 Fab. carrocerías	3	8	0	11
3610 Fab. muebles de madera	41	40	1	82
Otras industrias	31	3	1	39
Total	267	219	10	496

Fuente: Elaboración propia en base a información de INEI-Puno 2010.

Según las líneas de producción, la maquinaria y equipos de las MYPES prendas de vestir, panificación, metal mecánica, muebles de madera e impresiones se encuentra en buen estado de conservación al 53.8% y en las mismas líneas el 44.1% en condición regular y el resto de las líneas 2.1% en malas condiciones o maquinaria obsoleta.



Cuadro N° 24

**REGIÓN PUNO: TIPO DE MAQUINARIAS Y EQUIPOS UTILIZADOS POR LAS MYPES INDUSTRIALES POR PROVINCIAS, 2010**

Provincias	Eléctrico	Mecánico	Manual	Total
Puno	111	10	35	156
San Ant. Putina	2	0	1	3
San Roman	194	8	43	245
Sandia	3	0	0	3
Yunguyo	21	0	3	24
Azángaro	6	0	1	7
Carabaya	3	0	1	4
Chucuito	4	1	2	7
Collao	19	1	1	21
Huancane	8	0	0	8
Lampa	5	0	2	7
Melgar	5	0	1	6
S. Pedro Moho	4	1	0	5
Total	385	21	90	496

Fuente: Elaboración propia en base a información de INEI-Puno 2010.

El tipo de maquinaria que utilizan las MYPES son de tres tipos: el 77.6% utilizan maquinaria y equipo eléctrico, el 4.2% utilizan maquinaria y equipo mecánico y el 18.1% emplean maquinaria manual.

En las provincias de San Román y Puno están localizadas el 61.5% de

las máquinas eléctricas, seguida por las MYPES de Yunguyo y el Collao con el 8.1%, mientras el resto porcentual esta distribuido en los demás provincias.

El tipo de maquinaria que disponen las MYPES son indicadores del desarrollo y capitalización de la microempresa. El tipo de maquinaria esta relacionada con la productividad de la empresa, la maquinaria eléctrica tienen mayores ventajas competitivas que la maquinaria manual.

#### CUADRO 25

#### REGIÓN PUNO: TIPO DE MAQUINARIAS Y EQUIPOS UTILIZADOS POR LAS MYPES INDUSTRIALES POR LINEAS DE PRODUCCIÓN, 2010

<i>Líneas de Producción</i>	<b>Eléctrico</b>	<b>Mecánico</b>	<b>Manual</b>	<b>Total</b>
1422 Elaboración de sal	4	0	1	5
1520 Elaboración de yogurt y helados	3	0	1	4
1531 Transformación de granos	12	1	1	14
1541 Elaboración de panes	37	1	14	52
1721 Fab. mochilas, peluches y otros	5	0	4	9
1810 Fabricación de prendas de vestir	69	5	21	95
1920 Fabricación de calzados de cuero	16	1	6	23

2010 Aserraderos y cepillado madera	24	1	0	25
2029 Fab. de ataúdes	11	0	2	13
2221 Actividad de impresiones	32	1	5	38
2693 Fabricación. de ladrillos	0	1	17	18
2694 Fabricación de yeso	1	7	6	14
2811 Metal mecánica uso estructural	43	1	4	48
2922 Fab. de maq y herramientas	6	0	0	6
3420 Fab. carrocerías	9	1	1	11
3610 Fab. muebles de madera	77	1	4	82
Otras industrias	36	0	3	39
Total	385	21	90	496

Fuente: Elaboración propia en base a información de INEI-Puno 2010.

Las maquinas y los equipos industriales eléctricos están concentradas en las líneas de producción de prendas de vestir, muebles de madera, metal mecánica, panificación en un 55.8%; mientras las máquinas y equipos de tipo mecánico esta en la fabricación de yeso y prendas de vestir y otras líneas en 4.2%. En cambio la maquina y equipo manual mas es utilizado en la fabricación de ladrillo, panificación y prendas de vestir, y otras líneas en un 18.1% del total de la muestra.

**CUADRO 26**

**REGIÓN PUNO: PROCEDENCIA DE MAQUINARIAS Y EQUIPOS DE LAS  
MYPES INDUSTRIALES POR LINEAS DE ACTIVIDAD, 2010**

<i>Líneas de Producción</i>	<b>Nacional</b>	<b>Importado</b>	<b>Total</b>
1422 Elaboración de sal	5	0	5
1520 Elaboración de yogurt y helados	4	0	4
1531Transf.de granos	12	2	14
1541Elab.de panes	49	3	52
1721Fab.mochilas, peluches y otros	5	4	9
1810 Fabricación de prendas de vestir	43	52	95
1920 Fabricación de calzados de cuero	7	16	23
2010 Aserraderos y cepillado madera	18	7	25
2029Fab. de ataúdes	8	5	13
2221 Actividad de impresiones	6	32	38
2693 Fabricación de ladrillos	17	1	18
2694 Fabricación de yeso	13	1	14
2811Metal mecánica uso	36	12	48

estructural			
2922 Fab. de maq y herramientas	5	1	6
3420 Fab. carrocerías	9	2	11
3610 Fab. muebles de madera	67	12	82
Otras industrias	4	2	39
Total	344	152	496

Fuente: Elaboración propia en base a información de INEI y Cámara de Comercio-Puno 2010.

Según las líneas de producción las MYPES industriales prendas de vestir, panificación, metal mecánica y muebles de madera son las MYPES que utilizan maquinaria y equipo nacional en un 56.6%; y son las mismas líneas que también importan maquinaria y equipo en un 21.7%. Mientras las otras MYPES utilizan 43.4% maquinaria del mercado nacional y un 30.6% maquinaria y equipo importado.

#### CUADRO N° 27

##### REGIÓN PUNO: TIPO DE INSTITUCION QUE BRINDA ASISTENCIA TÉCNICA A LAS MYPES INDUSTRIALES, 2010

Instituciones	Número de capacitados	Número de no Capacitados	%
Estatales	27	00	5.4
No estatal	54	00	10.9
No capacitados	00	415	83.7
Total	81	415	100.0

Fuente: Elaboración propia en base a información de INEI-Puno 2010.

De la muestra total, recibieron asistencia técnica (servicio que los profesionales prestan a las personas que precisan de sus conocimientos para mejorar sus actividades), de parte de instituciones estatales un 5.4% de las MYPES de la región Puno, lo cual es una cifra irrisoria. Las instituciones no estatales (ONGs) brindaron asistencia técnica en 10.9% y lo que llama la atención es que el 83.7% no recibieron asistencia técnica ni del Estado ni de la institución no estatal.

La sugerencia es que la asistencia técnica a las MYPES implica en el largo plazo competitividad de la empresa, implica capacidad institucional. La asistencia técnica y la capacitación de la mano de obra implican mayor eficiencia y eficacia. Lo primero es reducir los costos unitarios y lo segundo es lograr productos y servicios de calidad que tenga aceptación en el mercado.

### CUADRO N° 28

#### REGIÓN PUNO: COBERTURA DE MERCADO DE LAS MYPES POR PROVINCIAS, 2010

Provincias	Mercado Local	Mercado Regional	Mercado Regional Nacional	Mercado Nacional	MercadoE xterno	Total
Puno	99	49	4	1	3	156
San Ant. Putina	2	1	0	0	0	3
San Roman	173	38	20	12	2	245

Sandía	3	0	0	0	0	3
Yunguyo	19	2	2	1	0	24
Azángaro	2	3	2	0	0	7
Carabaya	3	1	0	0	0	4
Chucuito	4	3	0	0	0	7
Collao	18	2	0	1	1	21
Huancane	6	2	0	0	0	8
Lampa	6	1	0	0	0	7
Melgar	5	1	0	0	0	6
S. Pedro Moho	5	0	0	0	0	5
Total	345	104	28	10	6	496

Fuente: Elaboración propia en base a información de INEI-Puno 2010.

De la muestra total, el 69.5% de las MYPES orientan sus productos al mercado local y las que más sobresalen son las provincias de Puno y San Román con 28.6% y 50.1% respectivamente. Las que comercializan en el mercado regional también corresponde a Puno y Juliaca. Mientras el mercado nacional y externo es cubierto por las MYPES de la provincia de Puno y San Román en un porcentaje mínimo exportando artesanías.

**CUADRO N° 29****REGIÓN PUNO: CANALES DE COMERCIALIZACION DE PRODUCTOS DE  
LAS MYPES INDUSTRIALES POR PROVINCIAS, 2010**

Provincias	Venta	Intermediari	Intermediari	Total
	Directa	o Mayorista	o Minorista	
Puno	136	2	18	156
San Ant. Putina	3	0	0	3
San Roman	182	25	38	245
Sandia	3	0	0	3
Yunguyo	21	1	2	24
Azángaro	6	0	1	7
Carabaya	3	3	0	4
Chucuito	6	0	1	7
Collao	18	2	1	21
Huancane	7	0	0	8
Lampa	6	1	0	7
Melgar	5	1	0	6
S. Pedro Moho	4	0	1	5
Total	400	31	65	496

Fuente: Elaboración propia en base a información de INEI y MITINCI-

Puno 2010.



Del total de la muestra de MYPES de la región Puno, el 80.6% comercializa los productos en forma directa, el 19.4% a través de los canales (intermediarios) mayoristas y minoristas. Las provincias que sobresalen en la venta directa son Puno y San Román con 87.1% y 74.3% respectivamente.

La comercialización directa entre productor y consumidor es la mas ventajosa porque implica Obtener márgenes de utilidad justa; mientras los canales intermediarios implica que parte de las utilidades se distribuye entre los intermediarios.

### CUADRO N° 30

#### REGIÓN PUNO: CANALES DE COMERCIALIZACION DE PRODUCTOS DE LAS MYPES INDUSTRIALES POR LINEAS DE ACTIVIDAD, 2010

<i>Líneas de Actividad</i>	Venta	Intermed.	Intermed	Total
	Directa	Mayorista	Minorista	
1422 Elab. de sal	2	0	3	5
1520 Elab. de yogurt y helados	3	0	1	4
1531 Transf. de granos	12	0	2	14
1541 Elab. de panes	30	6	16	52
1721 Fab. mochilas, peluches y otros	4	2	3	9
1810 Fab. de prendas de vestir	61	12	22	95
1920 Fab. de calzados de cuero	15	1	7	23
2010 Aserraderos y cepillado	24	0	1	25

madera				
2029 Fab. de ataúdes	12	1	0	13
2221 Actividad de impresiones	38	0	0	38
2693 Fab. de ladrillos	18	0	0	18
2694 Fab. de yeso	10	2	2	14
2811 Fab. metal mec. uso estructural	47	0	1	48
2922 Fab. de maq y herramientas	6	0	0	6
3420 Fab. carrocerías	11	0	0	11
3610 Fab. muebles de madera	76	4	2	82
Otras industrias	31	3	5	39
Total	400	31	65	496

Fuente: Elaboración propia en base a información de INEI-Puno 2010.

Del total de las MYPES industriales, el 80.6% comercializa en forma directa en mayor ó en menor proporción; resaltando la participación de muebles de madera, prendas de vestir, metal mecánica y actividades de impresión con el 55.5% y la comercialización indirecta significa el 44.5% resaltando las MYPES de panificación y prendas de vestir.

**CUADRO N° 31**

**REGIÓN PUNO: MODALIDAD DE VENTA DE PRODUCTOS DE LAS MYPES  
INDUSTRIALES POR PROVINCIAS, 2010**

<b>Provincias</b>	<b>Contado</b>	<b>Contado crédito</b>	<b>Crédito</b>	<b>otro</b>	<b>Total</b>
Puno	91	55	8	2	156
San Ant. Putina	1	2	0	0	3
San Roman	147	92	6	0	245
Sandía	1	1	1	0	3
Yunguyo	9	13	2	0	24
Azángaro	4	3	0	0	7
Carabaya	1	2	1	0	4
Chucuito	5	2	0	0	7
Collao	11	7	3	0	21
Huancane	3	5	0	0	8
Lampa	4	3	0	0	7
Melgar	3	3	0	0	6
S. Pedro Moho	1	3	1	0	
<b>Total</b>	<b>281</b>	<b>191</b>	<b>22</b>	<b>2</b>	<b>496</b>

Fuente: Elaboración propia en base a información de INEI-Puno 2010.

El 56.7% de MYPES industriales venden sus productos al contado; mientras en la forma contado/crédito el 38.5% de las MYPES, y en la forma de crédito el 4.4% de las MYPES y el 0.6% bajo otras formas de negocio.

Las provincias que resaltan en la venta al contado son Puno y Juliaca,

igualmente en la venta contado y crédito sobresalen Puno y Juliaca respectivamente.

### CUADRO N° 32

#### REGIÓN PUNO: MODALIDAD DE VENTA DE PRODUCTOS DE LAS MYPES POR LINEA DE ACTIVIDAD, 2010

Líneas de Actividad	Contado	Contado Crédito	Crédito	Otro	Total
1422 Elab. de sal	3	2	0	0	5
1520 Elab. de yogurt y helados	2	1	1	0	4
1531 Transf. de granos	11	3	0	0	14
1541 Elab. de panes	22	20	10	0	52
1721 Fab. mochilas, peluches y otros	3	6	0	0	9
1810 Fab. de prendas de vestir	48	45	2	0	95
1920 Fab. de calzados de cuero	14	0	0	23	
2010 Aserraderos y cepillado maderas	9	16	0	0	25
2029 Fab. de ataúdes	1	12	0	0	13
2221 Actividad de impresiones	27	10	1	0	38
2693 Fab. de ladrillos	16	2	0	0	18
2694 Fab. de yeso	7	7	0	0	14
2811 Fab. metal mec. uso estructural	36	11	1	0	48

2922 Fab. de maq y herramientas	3	3	0	0	6
3420 Fab. carrocerías	8	2	1	0	11
3610 Fab. muebles de madera	52	26	2	2	82
Otras industrias	24	11	4	2	39
Total	281	191	22	4	496

Fuente: Elaboración propia en base a información de INEI y MITINCI-Puno 2010.

Las MYPES dedicados a la fabricación de muebles de madera, prendas de vestir, metal mecánica y la actividad de impresión son las que sobresalen en la forma de venta al contado con un 32.9%; en tanto que las MYPES que venden sus productos al contado y crédito están en las líneas productivas de panificación, prendas de vestir y muebles de madera.

### CUADRO N° 33

#### REGIÓN PUNO: PARTICIPACIÓN DE LAS MYPES EN FERIAS POR LINEAS DE ACTIVIDAD, 2010

LINEAS DE PRODUCCION	Participación en Ferias			Total
	Si	No	Otros	
1422 Elaboración de sal	1	3	1	5
1520 Elaboración de yogurt y helados	1	3	0	4
1531 Transf. de granos	5	7	2	14
1541 Elab. de panes	5	40	6	52

1721 Fab. mochilas, peluches y otros	3	4	0	7
1810 Fabricación de prendas de vestir	12	75	10	97
1920 Fabricación de calzados de cuero	5	15	3	23
2010 Aserraderos y cepillado madera	3	22	0	25
2029 Fab. de ataúdes	0	13	0	13
2221 Actividad de impresiones	2	36	0	38
2693 Fabricación de ladrillos	0	18	0	18
2694 Fabricación de yeso	0	14	0	14
2811 Metal mecánica uso estructural	12	30	5	47
2922 Fab. de maquinaria y herramientas	4	1	1	6
3420 Fab. carrocerías	2	9	0	11
3610 Fab. muebles de madera	9	72	0	82
Otras industrias	6	32	0	34
Total	71	423	28	496

Fuente: Elaboración propia en base a información de INEI y Cámara de Comercio-Puno, 2010

Las MYPES industriales de la región de Puno, de las 17 líneas de producción, los que participan en ferias son un 14.3% del total de la muestra y los que no participan en ferias es un 85.2%. Las actividades donde más participan son: fábrica de prendas de vestir, metal mecánica, y los muebles de madera. Uno de los factores que explica la mayor participación en ferias regionales es la producción en pequeña escala y la pronta recuperación del capital invertido.

### CUADRO N° 34

#### REGIÓN PUNO: CAPITAL DE TRABAJO DE LAS MYPES INDUSTRIALES POR PROVINCIAS, 2010

Provincias	Numero de MYPES	Monto de Capital de Trabajo en Soles	MYPES Monto Promedio
Puno	156	913,987.00	5,858.9
San Ant. Putina	3	1,355.00	451.7
San Roman	245	878,733.00	3,586.7
Sandia	3	15,000.00	5,000.0
Yunguyo	24	24,202.00	1,008.4
Azángaro	7	12,844.00	1,834.9
Carabaya	4	9,015.00	2,253.8
Chucuito	7	3,930.00	561.4
Collao	21	31,020.00	1,477.1
Huancane	8	1,450.00	181.3

Lampa	7	3,350.00	478.6
Melgar	6	2,355.00	392.5
S. Pedro Moho	5	11,852.00	2,370.4
Total	496	1'900,093.00	3,849.0

Fuente: Elaboración propia en base a información de INEI-Puno 2003.

El capital de trabajo promedio por MYPES, sin considerar la fábrica de carrocerías, es de 3011.2 nuevos soles. Este promedio, obviamente, varía de acuerdo a la localización de las MYPES en las provincias de la región. En las provincias de San Antonio de Putina, Chucuito, Huancané, Lampa y Melgar el capital promedio está por debajo de 1,000 nuevos soles, en tanto en las otras provincias las MYPES industriales disponen de un capital de trabajo promedio por encima de 1,000 nuevos soles.

### CUADRO 35

#### REGIÓN PUNO: CAPITAL DE TRABAJO DE LAS MYPES INDUSTRIALES POR LINEAS DE PRODUCCION, 2010

<i>Líneas de Actividad</i>	<b>MYPES</b>	<b>MontoN.S.</b>	<b>Promedio</b>
1422 Elaboración de sal	5	60,170.00	12,034.0
1520 Elaboración de yogurt y helados	4	11,010.00	2,752.5
1531 Transf. de granos	14	16,050.00	1,146.4
1541 Elab. de panes	52	67,735.00	1,302.6
1721 Fab. mochilas, peluches y	9	18,230.00	2,025.6



otros			
1810 Fabricación. de prendas de vestir	95	174,607.00	1,838.0
1920 Fabricación de calzados de cuero	23	36,700.00	1,595.7
2010 Aserraderos y cepillado madera	25	234,262.00	9,370.5
2029 Fab. de ataúdes	13	25,530.00	1,963.8
2221 Actividad de impresiones	38	128,184.00	3,373.3
2693 Fabricación de ladrillos	18	35,576.00	1,976.4
2694 Fabricación de yeso	14	18,340.00	1,310.0
2811 Metal mecánica. uso estructural	48	94,000.00	1,958.3
2922 Fab. de maquina y herramientas	6	44,000.00	733.3
3420 Fab. carrocerías	11	448,645.00	40,785.9
3610 Fab. muebles de madera	82	210,514.00	2,567.2
Otras industrias	39	285,540.00	17,802.7
Total	496	1'909,093.00	3,849.0

Fuente: Elaboración propia en base a información de INEI y MITINCI-Puno, 2010

Según las líneas de producción, la fábrica de calzados de cuero, fabrica de yeso, molinería, la panificación tienen un capital promedio de 1338.7 nuevos soles, Mientras las otras MYPES disponen un fuerte capital de trabajo como

por ejemplo fabrica de carrocerías, aserradero y fabricación de la sal de mesa.

A continuación presentamos los cuadros N° 36 al 48 referente al análisis de los factores externos de las MYPES de la región Puno.

#### **4.1.2.2. Análisis de los factores externos de las MYPES.**

El análisis externo consiste en conocer e investigar todos los elementos externos que tiene que ver o que influyen en el desempeño de la microempresa. Las fuerzas externas se traducen en cambios en la demanda del consumidor tanto de bienes y servicios, afectan los tipos de productos que se desarrollan.

El entorno externo es todo lo que esta fuera de la empresa y sobre lo cual esta no tiene mayor control. Su análisis recibe el nombre de auditoria externa.

El objetivo de una auditoria externa es desarrollar una lista de oportunidades que podrían beneficiar a una microempresa y de amenazas que ésta debe enfrentar.

En el caso de las MYPES de la región Puno, se ha trabajado con uno de los elementos externos de la microempresa, referido a la **CONDICION LEGAL** que afecta positivamente (oportunidades externas) ó negativamente (amenazas) a la empresa. El aspecto legal limita las estrategias de competitividad de las MYPES. En el siguiente cuadro ilustramos la condición legal de las MYPES de la región Puno.

**CUADRO N° 36**

**REGIÓN PUNO: CONDICIÓN LEGAL DE LAS MYPES POR PROVINCIAS,**

**2010**

Provincias	Informal		Formal		Total	
	Nro.	%	Nro.	%	Nro.	%
San Román	184	37.1	61	12.3	245	49.4
Puno	127	25.6	29	5.8	156	31.5
Yunguyo	14	2.8	10	2.0	24	4.8
El Collao	14	2.8	7	1.4	21	4.2
Huancané	7	1.4	1	0.2	8	1.6
Azángaro	7	1.4	0	0	7	1.4
Chucuito	5	1.0	2	0.4	7	1.4
Lampa	3	0.6	4	0.8	7	1.4
Melgar	5	1.0	1	0.2	6	1.2
San Pedro de Moho	1	0.2	4	0.8	5	1.0
Carabaya	4	0.8	0	0	4	0.8
San Antonio de Putina	0	0	3	0.6	3	0.6
Sandia	3	0.6	0	0	3	0.6
<b>TOTAL</b>	<b>374</b>	<b>75</b>	<b>122</b>	<b>25</b>	<b>496</b>	<b>100</b>

Fuente: Elaboración propia en base a información de INEI-PUNO, 2010.

Aplicando el modelo PESTEL (Política, Economía, social, Tecnología, Elementos ambientales y la Legalidad) la condición legal es una fuerza externa que influye como oportunidad o amenaza a las microempresas de la región Puno.

Según el cuadro precedente, de la muestra total (496), en la región de Puno, están en calidad de informal un 75%, esta condición de legalidad influye negativamente a las MYPES, debido a que no tienen acceso a un crédito legal de la banca financiera, por consiguiente, limita lograr sus objetivos, metas y la competitividad de las MYPES. Existiendo una marcada diferencia de rivalidad con el 25% de MYPES formales. La ciudad de Juliaca cuenta con una informalidad de 37% y la ciudad de Puno con 26%. En cuanto a la formalidad, la ciudad de Juliaca cuenta con 12.3% y Puno con el 6%.

La condición legal no solo restringe las posibilidades de crecimiento, sino en el mercado no se puede operar libremente. Las MYPES ilegales están constantemente amenazados por la SUNAT, Ministerio de Trabajo y otras instituciones públicas. A continuación presentamos el aspecto de la legalidad por líneas de producción.

**CUADRO N° 37**

**REGIÓN PUNO: CONDICIÓN LEGAL DE LAS MYPES POR LINEA DE  
ACTIVIDAD PRODUCTIVA, 2010**

LINEAS DE ACTIVIDAD	Informal		Formal		Total	
	N°	%	N°	%	N°	%
1810 Fab. de prendas de vestir	73	14.7	22	4.4	95	19.2
3610 Fab. muebles de madera	54	10.9	28	5.6	82	16.5
1541 Fab. de panes y pastelería	39	7.9	13	2.6	52	10.5
2811Fab.Metal Mec uso Estructural.	39	7.9	9	1.8	48	9.7
2221 Actividades de impresión	35	7.1	3	0.6	38	7.7
2010 Aserraderos de madera	23	4.6	2	0.4	25	5.0
1920 Fab. de calzados de cuero	16	3.2	7	1.4	23	4.6
2693 Fab. de ladrillos	5	1.0	13	2.6	18	3.6
1531 Transformación de granos	11	2.2	3	0.6	14	2.8
2694 Fab. de yeso	11	2.2	3	0.6	14	2.8
2029 Fab. de ataúdes	13	2.6	0	0	13	2.6
3420 Fab. de carrocerías para buses	8	1.6	3	0.6	11	2.2
1721 Fab. de mochilas y otros	16	1.2	3	0.6	9	1.8
2922Fab.maquinarias y herramientas	5	1.0	1	0.2	6	1.2
1422 Fab. de sal de mesa	5	1.0	0	0	5	1.0
1520 Fab. de yogurt y helados	3	0.6	1	0.2	4	0.8
Otras industrias	28	5.6	1	22	39	7.9
<b>TOTAL</b>	<b>374</b>	<b>75</b>	<b>122</b>	<b>25</b>	<b>496</b>	<b>100</b>

Fuente: Elaboración propia en base a información de INEI-PUNO, 2010.

Aplicando el modelo PESTEL en su aspecto legal, a las líneas de productivas, se aprecia, en el cuadro N°, que en la línea de producción de prendas de vestir un 14.7 % de MYPES en calidad de informales; pierden oportunidades en el mercado ó bien oportunidades legales, económicos, sociales y ambientales de la sociedad.. En la línea de muebles de madera el 10.9 % en calidad de informal también pierden oportunidades para la competitividad. Sin embargo, en el caso de la formalidad en las líneas mencionadas; en la fabricación de muebles de madera 5.6%, tienen oportunidades que les permite enfrentar las amenazas del mercado.

En el siguiente cuadro se percibe el grado de instrucción de los microempresarios que influye en la legalidad de la empresa.

### CUADRO N° 38

#### REGIÓN PUNO: CONDICIÓN LEGAL DE LAS MYPES INDUSTRIALES SEGÚN GRADO DE INSTRUCCIÓN DEL EMPRESARIO, 2010

GRADO DE INSTRUCCIÓN	FORMAL		INFORMAL		TOTAL	
	Nro.	%	Nro.	%	Nro.	%
Sin instrucción (analfabeto)	00	00	2	0.4	2	0.4
Primaria no concluido	15	3.0	8	1.6	23	4.6
Primaria concluido	42	8.5	22	4.4	64	12.9
Secundaria no concluido	33	6.7	14	2.8	47	9.5
Secundaria Concluido	115	23.2	39	7.9	154	31.0
Superior Instituto no	23	4.6	10	2.0	33	6.7

Concluido						
Superior Instituto Concluido	52	10.5	13	2.6	65	13.1
Superior Universid. No Concluido	29	5.8	7	1.4	36	7.3
Superior Universidad Concluido	65	31.1	7	1.4	72	14.5
TOTAL	374	75.4	122	24.6	496	100.0

Fuente: Elaboración propia en base a información de INEI-PUNO, 2010

El grado de instrucción esta relacionado con la legalidad de los microempresarios y pequeños empresarios. En la región de Puno, según el grado de instrucción, el 75.4% están en calidad de formales y 24.6 % en calidad de informales que tienen estudios de secundaria completa. El grado de educación no solamente influye en la determinación de la legalidad; sino también en el aspecto de fijar el norte; es decir hacia donde se quiere dirigir la empresa, determinar la misión y los objetivos de corto y largo plazo.

En la ciudad de Juliaca de las MYPES formales solamente el 10% tienen nociones de diseño de plan estratégico (visión y misión) y sobre todo comentan de metas y objetivos para la microempresa. El resto de las MYPES (90%) no están enterados del instrumento de la planificación estratégica. En el caso de los informales el 90% no tienen idea de estrategias para lograr ventajas competitivas, y el 10% ha escuchado por noticias de las bondades de la tecnología vinculada con las estrategias competitivas.

En el caso de la ciudad de Puno, del 6% de MYPES formales equivalente a 29

microempresas el 40% tienen un pensamiento estratégico, están enterados del diseño estratégico de la empresa. Conocen una visión e identifican la razón de ser de la microempresa (misión). Pero físicamente no cuentan con el instrumento del plan estratégico. Los informales que constituyen 127 MYPES (26%) el 10% (13%) están enterados de las bondades del plan estratégico, pero nunca han aplicado y el 90% ignora por completo el instrumento del planeamiento estratégico.

### CUADRO N° 39

#### REGIÓN PUNO: FORMAS DE ABASTECIMIENTO DE MATERIA PRIMA DE LAS MYPES POR LINEAS DE PRODUCCION, 2010

LINEA DE PRODUCCION	Abastecimiento	Abastecimiento	Total
	Grupal	Individual	
1422 Elaboración. de sal	0	5	5
1520 Elaborac de yogurt	0	4	4
1531 Transform. de granos	4	10	14
1541 Elaboración de panes	2	50	52
1721 Fab. mochilas y peluches	1	8	9
1810 Fab. de prendas de vestir	1	94	95
1920 Fab. de calzados de cuero	1	22	23
2010 Aserraderos y	3	22	25



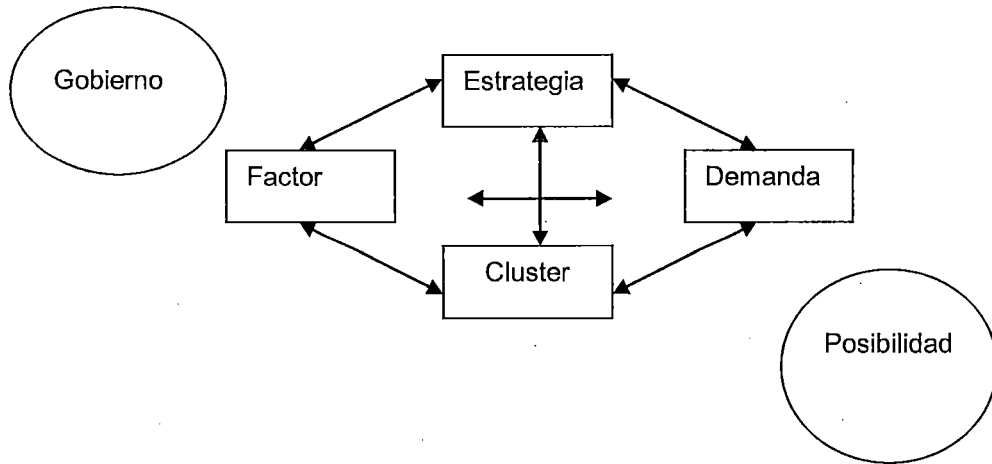
cepillado			
2029 Fab. de ataúdes	1	12	13
2221 Actividad de impresión	1	37	38
2693 Fab. de ladrillos	1	17	18
2694 Fab. de yeso	13	13	14
2811 Fab. metal mec.uso estructural	0	45	48
2922 Fab. demaq. y herramientas	1	6	6
3420 Fab. carrocerías para buses	1	10	11
3610 Fab. de muebles de madera	1	81	82
Otras industrias	1	38	39
<b>Total</b>	<b>21</b>	<b>474</b>	<b>496</b>

Fuente: Elaboración propia en base a información de INEI-Puno 2010.

Los resultados indican que Las MYPES industriales de la región Puno, se proveen de materia prima y otros insumos de manera individual en un 95.5%, mientras el abastecimiento grupal representa un 4.5%. Lo que significa que los micro empresarios desconocen las ventajas de la compra en grupo. El problema de los microempresarios es que desconocen el modelo de gestión estratégico que se viene aplicando en el planeta. Uno de los componentes es precisamente, el modelo de diamante de Porter

Figura N° 8

**Diamante Competitivo de Porter**



El componente **CLUSTER** implica proveedor de materias primas y otros insumos. Lo que sugiere Porter es que las empresas de cualquier tamaño puedan proveerse de materia prima y otros insumos no de cualquier proveedor; sino de un proveedor competente, conocido, de garantía. Esto con fines de satisfacer al usuario ó al cliente el producto final que este bien trabajado con material de calidad. Dado que el cliente busca calidad y no precios. En Italia los microempresarios de la línea de calzado tienen sus propios proveedores ó en todo caso la industria de calzados en Italia es toda una cadena de valor. El microempresario ya no busca al azar su materia prima e insumos; sino esta garantizado la calidad de los insumos por consiguiente la calidad del producto final.

**CUADRO N° 40**

**REGIÓN PUNO: FORMAS DE ABASTECIMIENTO DE MATERIA PRIMA  
MYPES INDUSTRIALES POR PROVINCIAS, 2010**

Provincias	Abastecimiento Grupal	Abastecimiento Individual	Total
Puno	8	148	156
San Ant. Putina	0	3	3
San Roman	5	240	245
Sandia	0	3	3
Yunguyo	0	24	24
Azángaro	1	6	7
Carabaya	1	3	4
Chucuito	3	4	7
Collao	2	19	21
Huancane	1	7	8
Lampa	0	7	7
Melgar	0	6	6
S. Pedro Moho	0	5	5
<b>Total</b>	<b>21</b>	<b>474</b>	<b>496</b>

Fuente: Elaboración propia en base a información de INEI-Puno, 2010.

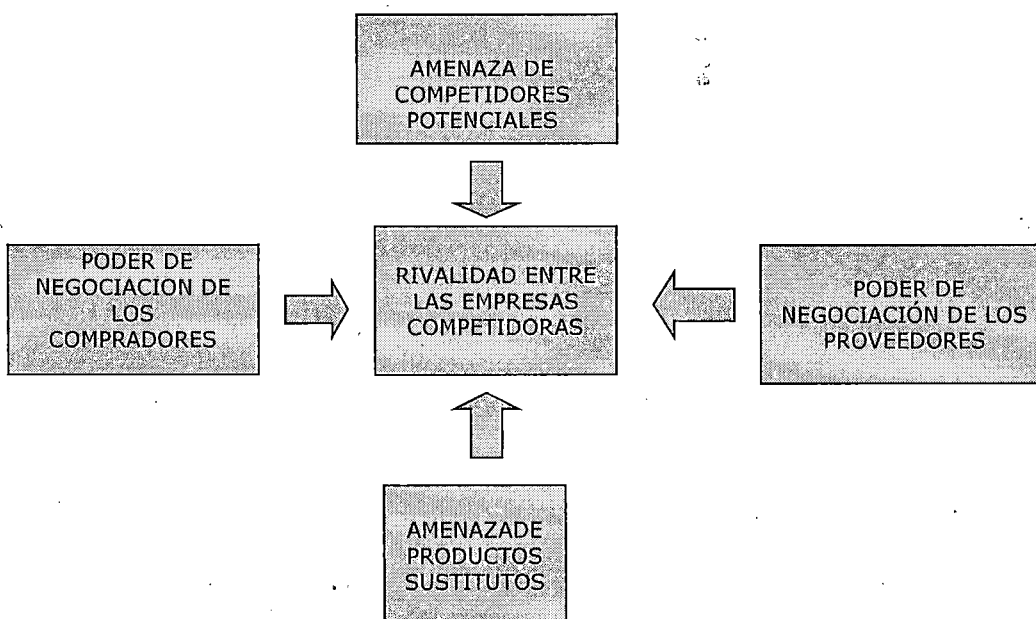
Las MYPES se abastecen de materia prima e insumos de dos formas : Una gestión individual que representa 95.5% y la gestión grupal un 4.5%, siendo un porcentaje irrisorio; cuando las ventajas de compra grupal es más beneficioso.

Las provincias donde predomina el abastecimiento individual son Puno, Juliaca, Yunguyo y Collao.

La sugerencia es tender a formar asociaciones de microempresarios con fines de no sufrir imposiciones de parte de los proveedores, tal como lo manifiesta Porter en su modelo de 5 fuerzas, donde esta presente el poder de negociación de los proveedores y el poder de negociación de los clientes.

**Figura N° 9**

**MODELO DE LAS 5 FUERZAS DE PORTER**



Fuente:Porte,Michael: Ser competitivo, 2005pag. 105.

Los proveedores imponen precios y tamaño de pedidos. Según Porter los proveedores están bien organizados y tienen poder. Entonces el microempresario debe asociarse para poder negociar con los proveedores que

controlan gremialmente y condicionan al empresario. La situación es más complicada cuando los proveedores suministran insumos claves y que no tengan sustitutos en el mercado.

Los clientes también tienen poder, cuando están bien organizados exigirán productos de calidad, por consiguiente productos elaborados con material de primera. Un mercado o segmento de mercado no será atractivo cuando los clientes están muy bien organizados. A mayor organización de los compradores mayores serán las exigencias en materia de reducción de precios, calidad y servicios, y por consiguiente los microempresarios tendrán una disminución en los márgenes de utilidad.

#### CUADRO N° 41

#### REGIÓN PUNO: PROCEDENCIA DE LA MATERIA PRIMA PARA MYPES INDUSTRIALES POR PROVINCIAS, 2010

Provincias	Mercado Regional	Mercado Nacional	Mercado Externo	Total
Puno	131	24	1	156
San Ant. Putina	3	0	0	3
San Roman	199	45	1	245
Sandia	3	0	0	3
Yunguyo	17	3	3	24
Azángaro	7	0	0	7
Carabaya	4	0	0	4
Chucuito	5	2	0	7

Collao	18	3	0	21
Huancane	8	0	0	8
Lampa	6	1	0	7
Melgar	4	2	0	6
S. Pedro Moho	5	0	0	5
Total	410	80	5	496

Fuente: Elaboración propia en base a información de INEI-Puno 2010.

La procedencia de la materia e insumos en un 82.6% proviene del mercado regional, en un 16.1% del mercado nacional y un 1% del mercado externo. Las provincias que se abastecen del mercado regional y nacional en mayor porcentaje son Puno y San Román. Obviamente, los factores que explican la limitada compra de insumos y materia prima del mercado nacional y externo son la disponibilidad de capital propio y acceso al crédito. La procedencia de materia e insumos es un problema para las MYPES, implica que están condicionados a los proveedores y no siempre compran insumos de calidad. Pero también ocurre ó manifiestan los microempresarios que los clientes en los mercados de Juliaca y Puno hay segmentos de mercado que buscan precios y no calidad.

**CUADRO N° 42**

**REGIÓN PUNO: PROCEDENCIA DE LA MATERIA PRIMA PARA LAS  
MYPES POR LINEAS DE ACTIVIDAD, 2010**

<b>Líneas de Actividad</b>	<b>Mercado Regional</b>	<b>Mercado Nacional</b>	<b>Mercado Externo</b>	<b>Total</b>
1422 Elab. de sal	5	0	0	5
1520 Elab. de yogurt y helados	6	0	0	6
1531 Transf. de granos	14	0	0	14
1541 Elab. de panes	51	1	0	52
1721 Fab. mochilas, peluches y otros	8	1	0	9
1810 Fab. de prendas de vestir	89	3	4	96
1920 Fab. de calzados de cuero	22	0	1	23
2010 Aserraderos y cepillado madera	20	5	0	25
2029 Fab. de ataúdes	13	0	0	13
2221 Actividad de impresiones	25	11	0	36
2693 Fab. de ladrillos	18	0	0	18

2694 Fab. de yeso	13	1	0	14
2811 Fab. metal mec. uso estructural	47	1	0	48
2922 Fab. de maq y herramientas	5	1	0	6
3420 Fab. carrocerías	11	0	0	11
3610 Fab. muebles de madera	82	0	0	82
Otras industrias	28	10	0	38
Total	457	34	5	496

Fuente: Elaboración propia en base a información de INEI-Puno 2010.

Las líneas de producción que se abastecen más de materia prima del mercado local son las microempresas prendas de vestir, panificación, fábrica de muebles de madera y metal mecánica son las industrias que utilizan más materia prima e insumos del mercado regional, mientras imprenta utiliza insumos y materia tanto del mercado regional como nacional. La importación del mercado externo es restringido. En la región Puno las MYPES todavía aprovechan muy poco las bondades de comercio electrónico.

La compra de insumos del mercado regional implica para las MYPES elevación de sus costos de producción, además de la imposición de los proveedores. Implica no siempre producir productos de acuerdo a los gustos y preferencias del cliente. El objetivo no es la satisfacción del usuario; sino la del productor; por consiguiente no va acorde con las ideas de Porter en mercados de Puno y Juliaca. Por ejemplo, en Juliaca se percibe casacas de bajísimo diseño de



mala calidad. Pero con marca Juliaca y de procedencia informal.

### CUADRO 43

#### REGIÓN PUNO: PROCEDENCIA DE MAQUINARIA Y EQUIPOS PARA LAS MYPES INDUSTRIALES POR PROVINCIAS, 2010

Provincias	Nacional	Importado	Total
Puno	111	45	156
San Ant. Putina	3	0	3
San Roman	152	93	245
Sandia	2	1	3
Yunguyo	20	4	24
Azángaro	7	0	7
Carabaya	4	0	4
Chucuito	5	2	7
Collao	17	4	21
Huancane	7	1	8
Lampa	6	1	7
Melgar	6	0	6
S. Pedro Moho	4	1	5
Total	344	152	496

Fuente: Elaboración propia en base a información de INEI y

Cámara de Comercio-Puno 2010.

De acuerdo a la muestra total el 69.4% adquiere maquinaria y equipos del mercado nacional, el 30.6% de MYPES lo demandan del mercado externo, de los cuales el 80.8% de marca estadounidense en las ciudades de Puno y

Juliaca y de otros países también Puno, Juliaca, Yunguyo y Collao. El mayor porcentaje de maquinaria y equipo está centralizado en las ciudades de Puno y Juliaca en un 53% y el resto en las demás provincias.

#### CUADRO N° 44

#### REGIÓN PUNO: NUMERO DE MYPES CON ACCESO A CREDITO POR PROVINCIAS, 2010

Provincias	Con acceso	Sin acceso	Total
Puno	56	100	156
San Ant. Putina	1	2	3
San Roman	87	158	245
Sandia	0	3	3
Yunguyo	7	17	24
Azángaro	3	4	7
Carabaya	1	3	4
Chucuito	1	6	7
Collao	5	16	21
Huancane	3	5	8
Lampa	0	7	7
Melgar	2	4	6
S. Pedro Moho	0	5	5
Total	166	330	496

Fuente: Elaboración propia en base a información de INEI y MITINCI-Puno 2010.

La accesibilidad al crédito de las MYPES de la región de Puno, muestran que el 33.5% tienen acceso al crédito en entidades financieras como es la Caja Municipal de Arequipa, Caja Municipal Tacna, Pradera, CARE, Caritas, ProMujer, Edpyme Edificar, Banco del Trabajo, Banco de Materiales y la Banca Privada. Este grupo de MYPES corresponden a las MYPES ubicados en la provincia de San Román y Puno en un 28.8% del total de MYPES de la muestra. Mientras las MYPES sin acceso al crédito representan el 66.5% del total de las MYPES; entre los factores que explican esta situación esta la tasa de interés activa que esta bastante alta tanto en moneda nacional, como en moneda extranjera , la falta de garantías, la informalidad de las MYPES y la falta de información. La inaccesibilidad al crédito esta localizada en las ciudades de Juliaca y Puno donde el 52% no tienen crédito.

#### CUADRO N° 45

#### REGIÓN PUNO: NUMERO DE MYPES CON ACCESO A CREDITO POR LINEA DE PRODUCCIÓN, 2010

<i>Líneas de Producción</i>	<b>Con Acceso</b>	<b>Sin Acceso</b>	<b>Total</b>
1422 Elaboración de sal	2	3	5
1520 Elaboración de yogurt y helados	1	3	4
1531 Transf. de granos	6	8	14
1541 Elab. de panes	16	36	52
1721 Fab. mochilas, peluches y	5	4	9

otros			
1810 Fabricación de prendas de vestir	34	61	95
1920 Fabricación de calzados de cuero	10	13	23
2010 Aserraderos y cepillado madera	9	16	25
2029 Fab. de ataúdes	4	9	13
2221 Actividad de impresiones	17	21	38
2693 Fabricación de ladrillos	0	18	18
2694 Fabricación de yeso	6	8	14
2811 Metal mecánica uso estructural	11	37	48
2922 Fab. de maquinas y herramientas	2	4	6
3420 Fabricación de carrocerías	6	5	11
3610 Fab. muebles de madera	22	60	82
Otras industrias	15	24	39
Total	166	330	496

Fuente: Elaboración propia en base a información de INEI y MITINCI-Puno 2010.

De la muestra total (496) las MYPES de las líneas de producción dedicados a la fabricación de prendas de vestir, actividades de imprenta, muebles de madera y metal mecánica son las actividades que tienen acceso al crédito en

un 16.9% y no tienen el 36.1% de las mismas líneas de producción. Esto implica que el 36.1% no reciben crédito ni como capital fijo ni como capital de trabajo. Sin embargo, contribuyen en la generación de empleo.

Pero también se aprecia que del total de la muestra un 33.4% tienen acceso al crédito y un 66.6% no tienen acceso al crédito de una entidad financiera. Las causales de ello es que el 80% en la ciudad de Juliaca son informales, según encuesta realizada, porque no tienen capacidad de tributación, además de otros problemas como tecnología, mercado, proveedores, capacitación, etc.

#### **CUADRO N° 46**

#### **REGIÓN PUNO: MONTO DE CREDITO DE LAS MYPES POR PROVINCIAS,**

**2010**

<b>Provincias</b>	<b>Monto del Crédito</b>	<b>Número de MYPES</b>
Puno	156	463,115.00
San Ant. Putina	3	10,000.00
San Roman	245	472,300.00
Sandia	3	3,000.00
Yunguyo	24	21,000.00
Azángaro	7	31,000.00
Carabaya	4	13,000.00
Chucuito	7	9,000.00
Collao	21	11,740.00

Huancane	8	7,500.00
Lampa	0	0.00
Melgar	6	15,000.00
S. Pedro Moho	0	0.00
Total	496	1'056,655.00

Fuente: Elaboración propia en base a información de INEI-Puno 2010

El monto otorgado a las MYPES de la región Puno, asciende a la suma de 1'056,655 nuevos soles de esta cifra el 44.7% de créditos corresponde a las MYPES de la San Román y el 43.8% de los créditos corresponde a la provincia de Puno y solamente, el 11.5% de créditos corresponde al resto de las MYPES de las 11 provincias. Lo que demuestra la falta de información y otros factores como la presencia de los gobiernos locales en las provincias. Otro factor es la limitada rentabilidad de los negocios.

#### **CUADRO N° 47**

#### **REGIÓN PUNO: MONTO DE CREDITO DE LAS MYPES POR LINEAS DE PRODUCCIÓN, 2010**

LINEAS DE PRODUCCION	Monto del Crédito	
	Número de MYPES	Monto
1422 Elaboración de sal	5	8,300
1520 Elaboración de yogurt y helados	4	8,000
1531 Transf.de granos	14	24,840

1541Elab.de panes	52	98,100
1721Fab.mochilas, peluches y otros	9	23,000
1810 Fabricación. de prendas de vestir	95	182,075
1920 Fabricación de calzados de cuero	23	46,000
2010 Aserraderos y cepillado madera	25	88,000
2029Fab. de ataúdes	13	26,000
2221 Actividad de impresiones	38	162,340
2693 Fabricación de ladrillos	18	3,000
2694 Fabricación de yeso	14	22,800
2811Metal mecánica uso estructural	48	65,900
2922 Fab. de maquinas y herramientas	6	16,000
3420Fabricación de carrocerías	11	122,000
3610Fab. muebles de madera	82	155,300
Ensamblaje de computadoras	6	10,000
Total	496	1'056,655

Fuente: Elaboración propia en base a información de INEI y MITINCI-Puno 2010.

De acuerdo a las líneas de producción, las MYPES dedicadas a la fabricación de prendas de vestir recibieron el 17.2% del crédito total, mientras el 15.4% la línea de producción de imprenta, el 14.7% la fabricación de muebles de madera y el 11.5% fábrica de carrocerías de buses. En total estas últimas obtuvieron en total el 58.8% .El crédito restante esta distribuido entre las otras líneas de producción.

El monto del crédito solicitado por las MYPES está en función de la tasa de interés de mercado que fluctúa alrededor de entre 12 a 15% en soles y en

moneda extranjera esta en 10% promedio de mercado. De acuerdo a la coyuntura actual el crédito más solicitado es en moneda extranjera en dólares, esto por el tipo de cambio de mercado.

### CUADRO N° 48

#### REGIÓN PUNO: DESTINO DEL CRÉDITO POR PROVINCIAS PARA LAS MYPES, 2010

Provincias	Capital fijo	Capital de trabajo	Otros	Total
Puno	123	31	2	156
San Ant. Putina	2	1	0	3
San Roman	194	51	0	245
Sandia	3	0	0	3
Yunguyo	20	4	0	24
Azángaro	4	2	1	7
Carabaya	3	1	0	4
Chucuito	7	0	0	7
Collao	18	2	1	21
Huancane	7	1	0	8
Lampa	7	0	0	7
Melgar	5	1	0	6
S. Pedro Moho	5	0	0	5
Total	398	94	4	496

Fuente: Elaboración propia en base a información de INEI y MITINCI-Puno 2010.



Según provincias de la región Puno, del total de la muestra las MYPES de Juliaca recibieron crédito en total un 49%, de los cuales capital fijo fue 79% y 21% capital de trabajo. En Puno las MYPES recibieron crédito en total el 31%, de los cuales en capital fijo 79% y en capital de trabajo el 21%. En provincias de Yunguyo y Collao las MYPES recibieron crédito total por un 9% de los cuales en capital fijo 84% y en capital de trabajo 13%. Es distribución del crédito esta orientado a MYPES registrados en la Cámara de Comercio de Puno y Juliaca, sin tomar en cuenta las microempresas informales. Una de las debilidades de la microempresas es operar de manera informal y esto implica perder oportunidades para lograr ventajas competitivas.

#### CUADRO N° 49

#### REGIÓN PUNO: DESTINO DEL CREDITO POR LINEAS DE PRODUCCIÓN PARA LAS MYPES, 2010

<i>Líneas de Actividad</i>	<b>Capital fijo</b>	<b>Capital de Trabajo</b>	<b>Otros</b>	<b>Total</b>
1422 Elaboración de sal	3	2	0	5
1520 Elaboración de yogurt y helados	4	0	0	4
1531 Transf. de granos	11	2	1	14
1541 Elaboración de panes	45	7	0	52
1721 Fab. mochilas, peluches y otros	5	4	0	9

1810 Fabricación de prendas de vestir	74	20	1	95
1920 Fabricación de calzados de cuero	16	7		23
2010 Aserraderos y cepillado madera	18	7	0	25
2029 Fab. de ataúdes	10	3		13
2221 Actividad de impresiones	33	4	1	38
2693 Fábrica de ladrillos	18	0	0	18
2694 Fábrica. de yeso	8	6		14
2811 Metal mecánica uso estructural	40	8	0	48
2922 Fab. de maquinas y herramientas	4	2	0	6
3420 Fábrica de carrocerías	10	1	0	11
3610 Fab. muebles de madera	69	13	0	82
Otras industrias	30	8	1	39
Total	298	94	4	496

Fuente: Elaboración propia en base a información de INEI y MITINCI-Puno 2010.

De la muestra total de MYPES, la línea de producción prendas de vestir ha solicitado el 19.15% de crédito de los cuales el 79% para capital fijo y 21 % para capital de trabajo; mientras las fabricas de muebles de madera el 17% de los cuales en capital fijo 84% y en capital de trabajo 16%; panificación recibió

10.48% de los cuales destinó el crédito a capital fijo el 87% y en capital de trabajo el 13%. En metal mecánica el 10% de los cuales para capital fijo 83% y en capital de trabajo el 17%. Mientras el resto de las actividades disponen el 36% de los cuales en capital fijo el 76% y en capital de trabajo el 26%.

De otro lado, el destino del crédito para capital de trabajo, representa la tercera parte del total del crédito en la mayoría de las líneas de producción; eso implica insuficiencia de capital de trabajo para el día. Por eso ocurre lo que se denomina “adelanto” de contrato solicita el microempresario al usuario. Con el adelanto el microempresario compra los materiales e insumos para fabricar el producto.

#### **4.1.3. Establecimiento de Objetivos a corto y largo plazo.**

Establecer objetivos y metas es relevante en una microempresa. Según los cuadros presentados, específicamente el cuadro N° 13 y 14 referente a la capacitación en gestión, se percibe que las MYPES no disponen de los instrumentos de gestión, como es el plan estratégico, herramienta donde se fija los objetivos, valores y principios de una empresa.

Los objetivos a largo plazo representan los resultados que se esperan al seguir ciertas estrategias. Las estrategias representan las acciones que se deben tomar para lograr objetivos a largo plazo. El plazo para los objetivos y estrategias debe ser consecuente, normalmente de dos a cinco años.

De acuerdo a la muestra total, el 37 % de las MYPES industriales

recibieron capacitación técnica, el 6.45% capacitación en gestión y el 7.45% capacitación en otros (producción, comercialización y ventas). De los cuales las provincias que recibieron más capacitación técnica fueron la provincia de San Román se ha beneficiado con el 38.4% de capacitación, la provincia de Puno con el 37.2% y el resto de las provincias con el 24.4 % de la capacitación.

Los objetivos que se establecen en una microempresa son fundamentales para el éxito por muchas razones. Primero, los objetivos ayudan a los grupos de interés a comprender su papel en el futuro de una organización. También sientan las bases para que los gerentes que tienen distintos valores y actitudes tomen decisiones congruentes.

Sin objetivos a largo plazo, una microempresa navegaría sin rumbo fijo y hacia un destino desconocido. En el caso de las MYPES de la región Puno, se tiene en un 25% objetivos a corto plazo, pero no a largo plazo.

#### **4.1.4. Generar y seleccionar estrategias.**

En las MYPES de la región Puno, tampoco se generan estrategias para enfrentar las amenazas y superar las debilidades de las microempresas. De acuerdo a la metodología DAFO levantado se percibe que las MYPES disponen de debilidades y amenazas (Véase anexo 1).

La estrategia es un conjunto de acciones para lograr objetivos de corto y largo plazo. La formulación de estrategias implica posicionar las fuerzas antes de la acción. La formulación de estrategias requiere de buenas habilidades intuitivas y analíticas.

#### **4.1.5. Implementación de estrategias**

La implementación de estrategias en las microempresas es la acción misma de poner en práctica las estrategias. Sin embargo, en las MYPES de la región se percibe que las microempresas no hacen prácticas administrativas en torno a la ejecución de estrategias. Lo que se ha percibido es escasamente (10%) elaboran empíricamente prácticas de estrategias a corto plazo.

En la ciudad de Juliaca de los 61 MYPES formales solamente el 10% tienen nociones de diseño de plan estratégico (visión y misión) y sobre todo comentan de metas y objetivos para la microempresa. El resto de las MYPES (90%) no están enterados del instrumento de la planificación estratégica. En el caso de los informales (184) el 90% no tienen idea de estrategias para lograr ventajas competitivas, y el 10% ha escuchado por noticias de las bondades de la tecnología vinculada con las estrategias competitivas.

En el caso de la ciudad de Puno, del 6% de MYPES formales equivalente a 29 microempresas el 40% tienen un pensamiento estratégico, están enterados del diseño estratégico de la empresa. Conocen una visión e identifican la razón de ser de la microempresa

(misión). Pero físicamente no cuentan con el instrumento del plan estratégico. Los informales que constituyen 127 MYPES (26%) el 10% (13%) están enterados de las bondades del plan estratégico, pero nunca han aplicado y el 90% ignora por completo el instrumento del planeamiento estratégico.

## CONCLUSIONES

- a) El modelo de gestión de Fred David, nos ha permitido evaluar el estilo de gestión que se venía aplicando en la región Puno; en particular en las ciudades de Puno y Juliaca donde esta el 90% de las MYPES. Para la gestión de las microempresas, es fundamental que las microempresas identifiquen las METAS: la visión, misión y los objetivos de corto y largo plazo.

Los resultados indican que las microempresas trabajan en un 80% sin fijar las metas; es decir trabajan sin norte. En algunos casos no saben hacia donde quieren ir en el futuro.

En relación al elemento competitividad los resultados indican que en un 80% de MYPES tienen menos competitividad reflejado en la calidad de sus productos. Esto como consecuencia del escaso conocimiento de las nuevas herramientas de la competitividad. Solo el 20% diseñan y aplican nuevas técnicas para mejorar la competitividad.

- b) Los factores que limitan el logro de niveles de competitividad de las MYPES, es la inadecuada toma de decisiones para seleccionar estrategias, esto implica que las microempresas de Puno y Juliaca, desconocen en un 80% las herramientas como la planeación estratégica, el benchmarking, la cadena de valor y otras nuevas estrategias y esto ha conllevado a serios problemas como: subestimar las debilidades y amenazas; no aprovechar las oportunidades y sobreestimar las fortalezas e ignorar el objetivo central de la empresa.

c) Los resultados muestran que los factores internos como: capacitación, educación ó grado de instrucción, capital de trabajo; propiedad del taller y área de trabajo, maquinaria, ventas y número de trabajadores han influido en los niveles de competitividad. De acuerdo a la muestra total, el 51 % de las MYPES industriales recibieron alguna capacitación. El 49 % de las MYPES no recibieron capacitación en el aspecto técnico, gestión y otros como comercialización y ventas. Geográficamente, la provincia de San Román se ha beneficiado con el 38.4% de capacitación, la provincia de Puno con el 37.2% y el resto de las provincias con el 24.4 % de la capacitación. **La capacitación del recurso humano es una determinante de la productividad de la mano de obra. El capital y la tecnología son accesibles a todos por igual, lo que marca la diferencia es la calidad del capital humano.**

d) En cuanto a los factores externos, los resultados muestran que el aspecto legal, en las MYPES de la región Puno influye en la determinación de la formalidad e informalidad de la microempresa. En la región se tiene una informalidad en un 75% y una formalidad de 25%. El caso de la ciudad de Puno una informalidad de 25.6% y 5.8% de formalidad; Juliaca dispone de 37% de informalidad y 12.3% de microempresas formales. Factores como el crédito, los proveedores y la asistencia técnica también como elementos del entorno han influido de manera negativa en la competitividad de las microempresas.



## RECOMENDACIONES

**Primera.** Una de las estrategias para la formalización de las MYPES en la región Puno es la implementación de la Zona Franca Industrial, recinto donde, de acuerdo a ley, el ingreso de las MYPES esta liberado de gravamen/impuesto. Esta política puede beneficiar a las MYPES que tienen problemas de tributación, de tecnología y otros problemas. El reto es la competitividad con sus pares empresariales.

**Segunda.** En un mundo globalizado las MYPES de la región Puno están en la posibilidad de competir con sus pares a nivel de la región, nacional e internacional. En términos de gestión estrategia seleccionar estrategias de menos costos, diferenciación de producto y buscar nichos de mercado. Tomar decisiones más adecuadas para la contrata de recurso humano capacitado. Los recursos físicos y organizacionales son complementarios; lo que determina ventajas competitivas y por supuesto rentabilidad es la habilidad, destreza y conocimiento de los empleados y directivos de la empresa.

**Tercera.** Las MYPES de la región Puno, deben hacer esfuerzos por lograr cambios en la microempresa, cambios que implique la aplicación de nuevos modelos de gestión que conlleve a marcar diferencias con sus rivales. El desafío es bajar costos mediante una alta productividad mediante prácticas administrativas modernas y el uso de instrumentos adecuados para una eficiente toma de decisiones en las acciones empresariales.

## BIBLIOGRAFIA Y OTRAS FUENTES DE INFORMACIÓN

### BIBLIOGRAFIA

- Arizmendi, Ballon, Bertini y Otros: Las microfinanzas y la gestión de centrales de riesgo, II encuentro anual de Banca. Universidad de Lima, Lima, 1998.
- Centrum.PUCP (2012):Plan estratégico de la región Puno. Edit. PUCP, Lima.
- CODEMYPE (2000) Ley N° 28015, Lima.
- David Fred R.(2008): Conceptos de Administración Estratégica. Edit. PEARSON/Printece Hall. Décimo primera edición, México.
- Drucker, Peter (1997): La administración, organización basada en la información. Editorial NORMA, Bogotá Colombia.
- Fernández, Javier (2006): Gestión por competencias: un modelo estratégico para la dirección de recursos humanos. Editorial Prentice Hall, Madrid España.
- Johnson, Scholes y Whittington (2010); Fundamentos de Estrategia. Edit. Pearson/Printece Hall, Madrid, España.
- INEI (2011):Compendio estadístico región Puno.
- Koontz,Harold (1998): Administración, una perspectiva global. Editorial McGraw-Hill, México.
- Kucynski, Pedro Pablo (2001): competir y crear empleo, el reto .Editorial El Comercio, Lima.
- Maleta, Hector (2009): Epistemología aplicada: Metodología y técnica de la producción científica. Edit. CIES, CEPED, Universidad Del Pacifico, Lima.

- Medianero Burga, David (2010); Planes estratégicos institucionales. Edit. UNMSM, Lima.
- Mosterin, Jesús (2006): Crisis de los paradigmas en el siglo XXI. Edit. Universidad Nacional Enrique Guzmán y Valle, Lima.
- Mosterin, Jesús (2011): Epistemología y racionalidad. Edit. Universidad Garcilaso de la Vega, Lima.
- Porter Michael (1996): Ser Competitivo. Edit. DEUSTO S.A. Bilbao España.
- PROMPYME, CONCYTEC y COPEME (2003): Foro de innovación tecnológica y descentralización orientado a las PYMES del Perú. Editorial COPEME, Lima.
- Solís Espinoza, Ciro (2007): Inicio en epistemología: filosofía y teoría de la ciencia. Edit. San Marcos E.I.R.L., Lima.
- Stoner, James (1995): Administración. Editorial Prentice Hall Hispanoamericana S.A., México.
- Shirreff, David (2008): El riesgo financiero. Editorial El Comercio, Lima.
- Thompson, Strickland y Gamble (2007); Administración Estratégica (Teoría y Casos). Edit. McGraw Hill, México.
- Tapscoot/Art Gastón (1995): Cambio de paradigmas empresariales. - Editorial McGraw-Hill, Bogotá, Colombia.
- Rivero H. Edgard (2007): Estrategias para el desarrollo exportador de las PYMES. Edit. Metropolitana S.R.L. Lima.
- Rebaza Ildelfonso (2010): El conocimiento contable epistemológico y ontología. Edit. Universidad Garcilaso de la Vega, Lima.
- Stuart, Patricia (2011): Pymes responsables. Fondo Editorial Universidad de Lima.

- Ogliastri, Enrique (2004): Manual de planeación estratégica. Editorial UNIANDES, Bogotá Colombia.
- Vara, Arístedes (2010): ¿Cómo evaluar la rigurosidad científica de las tesis doctorales?. Fondo Editorial. USMP, Lima.
- Vause, Bob (2010): Analisis estratégico de compañías. Editorial El Comercio, Lima .
- Villajuana, Carlos (2011): Cómo formular la estrategia del océano azul: el caso de la clínica Tres Marías. Edit. ESAN Ediciones; Lima.

## **WEBGRAFIA**

- <http://www.elcomercio.com.pe/edicionimpresa/Html/2008-05-15>
- <http://www.weforum.org>
- <http://www.ccperu.ch/attachments>
- <http://www.ulima.edu.pe>
- [www.inei.gob.pe](http://www.inei.gob.pe)

## **ANEXO**

### **ANALISIS FODA DE LAS MYPES DE LA REGION PUNO 2011**

A partir de la información recopilada en la encuesta a los microempresarios de la ciudad de Puno y Juliaca se elaboro con la metodología FODA el diagnostico externo e interno de las MYPES en referencia al modelo de gestión de la competitividad en la región Puno.

#### **FORTALEZAS**

1. Alta voluntad emprendedora (gerente)
2. Trabajo con fuerza familiar (dueño o gerente)
3. Generación de empleo
4. Capacidad de adaptación a los cambios
5. Capacidad creativa/innovación (marca juliaca)
6. Alto espíritu de correr el riesgo
7. Alta experiencia en trabajos empresariales (regresan de Lima con KnowHow)
8. Fortaleza en imitar productos de otras regiones y países.
9. Alto entusiasmo por aprender por la capacitación.
10. Alta voluntad de competir con MYPES de la misma línea.
11. Alto entusiasmo por mejorar la administración
12. Alto entusiasmo por mejorar la gestión
13. Hay grupos enterados de los cambios tecnológicos.
14. Hay grupos involucrados en el comercio electrónico.
15. Hay grupos deseosos de formalizarse por las bondades que pierden.
16. Hay grupo de emprendedores mypes jóvenes, entre edades 23 a 40 años.

## DEBILIDADES

1. El 20% de las MYPES tienen licencia de funcionamiento de la Municipalidad y el 80% opera sin licencia de manera informal.
2. El 70% de las MYPES trabajan en talleres improvisados que sirven de oficina de administración y vivienda; asimismo de taller de fabrica de productos. El 30% cuenta con talleres adecuados.
3. Hay un grupo significativo de MYPES que obtienen sus costos de producción simplemente al tanteo no llevan contabilidad.
4. Hay otro grupo de MYPES que no tienen capital para comprar materiales; tampoco en stock. Demandan un adelanto del 50% para la compra de materiales y el 50% en la contra entrega.
5. El 90% de la mano de obra de las MYPES encuestados son trabajadores que no han recibido capacitación de parte de la empresa.
6. El 70% de la encuesta manifiesta no participar de las ferias comerciales regionales, nacionales y menos de los internacionales.
7. El grupo de los informales manifiesta no tener capacidad de tributación al fisco por eso operan subterráneamente.
8. La tecnología empleada en un 60% son tecnologías obsoletas y artesanales y en muchos casos como trabajadores en Lima, trajeron como maquinaria por ejemplo de imprenta como pago de indemnización con los cuales trabajan.
9. Hay un grupo que desconocen las instituciones como CODEMYPE y otros que asesoran a las MYPES.
10. La baja capacidad gerencial para marketing de sus productos.
11. Desconocimiento de los modelos de gestión modernos para la competitividad.

12. Hay un grupo grande que siempre piensan obtener ganancias a costa de mas trabajo de la mano de obra.
13. Baja productividad por mano de obra por las condiciones de trabajo inadecuados y la presencia de tecnologías obsoletas.
14. Desconocimiento de los cambios en la gestión de la competitividad con la aparición de nuevos instrumentos para la competitividad.
15. Muy poco se esmeran por mejorar la calidad de su producto porque eso requiere nuevos procesos y mas financiamiento.
16. No estar inscrito en la SUNAT, por consiguiente no disponen de RUC para contratos con el gobierno, crédito bancario y otros beneficios.
17. Desconocimiento de la empresa cliente y empresa proveedores.
18. Desconocimiento del benchmarking, método comparativo empresarial.
19. Hay grupo de MYPES que sobreviven en una economía de mercado.
20. Trabajan con proveedores locales que limitan su rentabilidad.
21. El desconocimiento de las TIC en la promoción de la competitividad de las MYPES.
22. Bajo nivel de liderazgo del producto de las MYPES de la región Puno.
23. Menor tasa de bancarización de las MYPES de la región Puno.
24. El deterioro patrimonial de las MYPES se ve agravado porque el 50% del financiamiento a estas los provee prestamistas informales y lo hacen a través de intereses altos a plazo corto: diario, semanal, mensual, etc. que superan largamente la tasa de interés anual cobrado por las micro financieras o las ONGs.
25. Baja asociatividad entre las MYPES.

## OPORTUNIDADES

1. La firma de tratado de libre comercio del Perú con países de Europa, Asia y Estados Unidos.
2. El D.L. de la zona franca comercial industrial de la región Puno; el mismo es una alternativa para promover la formalización de las mypes en tanto las empresas en el recinto están liberados de pagar impuestos.
3. El crecimiento de la economía peruana implica mayor consumo por consiguiente los mercados regionales y nacionales demandan mas mercadería.
4. Contrato de compra con el gobierno central en épocas escolares.
5. El 80% de la MYPES pierden la oportunidad de las capacitaciones técnicas que brindan instituciones como el Ministerio de Industria.
6. Presencia de tecnologías modernas para mejorar la capacidad de negociación y bajar los costos para la competitividad.
7. El Fondo de Investigación y Desarrollo para la competitividad empresarial (FIDECOM).
8. Presencia de la herramienta denominada benchmarking para la competitividad de las mypes.



## **AMENAZAS**

1. La globalización del mercado de productos industriales que exige la constante competencia.
2. La presencia de la competitividad exige bajar costos y mejora en la calidad del producto; de lo contrario la salida del mercado.
3. La caída del tipo de cambio real, afecta la competitividad de las mypes que realizan exportaciones.
4. La presencia de tecnologías y el comercio electrónico.
5. Políticas sobre gestión de la competitividad y la calidad.
6. El Plan Nacional de Competitividad Mype.
7. Los determinantes básicos e inmediatos de la competitividad son los precios y la calidad del producto.
8. El instrumento de benchmarking que implica buscar el mejor mype del mundo y compararse con el para mejorar.
9. La presencia de la estrategia de mejorar la calidad, productividad y la competitividad en el contexto de la globalización.
- 10 La presencia de la crisis económica/financiera en el país y en el mundo.
- 11 El problema de la recesión del mercado.
- 12 la inaccesibilidad al crédito y la presión tributaria que va en aumento cerrando cada vez microempresas.