

Factores que Limitan  
el Crecimiento de las

# Micro y Pequeñas Empresas en el Perú (MYPES)

BEATRICE AVOLIO

Directora General Adjunto y Directora Administrativa de CENTRUM Católica

ALFONSO MESONES

CENTRUM Católica

EDWIN ROCA

CENTRUM Católica

## Resumen Ejecutivo

El presente estudio ha utilizado un enfoque cualitativo para identificar los factores –administrativos, operativos, estratégicos, externos y personales– que han contribuido o limitado el crecimiento y la consolidación de las micro y pequeñas empresas (MYPES) en el Perú. La investigación fue realizada en Lima Metropolitana, alrededor de 11 casos de estudio de MYPES, a partir de la experiencia de los propios empresarios. El estudio toma como referencia el marco teórico de Ansoff (1965), utilizado y adaptado por Okpara y Wynn (2007). Okpara y Wynn (2007) proponen una clasificación de los tipos de decisiones necesarias para iniciar y mantener un negocio exitoso, y analizan los problemas comunes que enfrentan los empresarios en las pequeñas empresas, clasificándolos en: operativos, estratégicos, administrativos y externos, que involucran el acceso a la tecnología, la baja demanda, la corrupción y la infraestructura. El estudio añade una quinta categoría: los factores personales. Los factores fueron validados y se identificaron otros nuevos en el caso del Perú.

## Introducción

Actualmente, la labor que llevan a cabo las Micro y Pequeñas Empresas (MYPES) es de indiscutible relevancia, no solo teniendo en cuenta su contribución a la generación de empleo, sino también considerando su participación en el desarrollo socioeconómico de las zonas en donde se ubican. Okpara y Wynn (2007) afirman que los pequeños negocios son considerados como la fuerza impulsora del crecimiento económico, la generación de empleo y la reducción de la pobreza en los países en desarrollo. En términos económicos, cuando un empresario de la micro o pequeña empresa crece, genera más empleo, porque demanda mayor mano de obra. Además, sus ventas se incrementan, y logra con esto mayores beneficios, lo cual contribuye, en mayor medida, a la formación del producto bruto interno (Okpara & Wynn, 2007).

Sin embargo, las MYPES enfrentan una serie de obstáculos que limitan su supervivencia a largo plazo y desarrollo. Estudios previos indican que la tasa de mortalidad de los pequeños negocios es mayor en los países en desarrollo que en los países desarrollados (Arinaitwe, 2006). Además, las pequeñas empresas deben desarrollar estrategias específicas de corto y largo plazo para salvaguardarse de la mortalidad, dado que iniciar una pequeña empresa involucra un nivel de riesgo, y sus probabilidades de perdurar más de cinco años son bajas (Sausser, 2005).

En el Perú, las estadísticas de la Dirección Nacional del Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo (MTPE), referidas a las micro y pequeñas empresas, muestran que la participación de las MYPES en el PBI ha sido del 42% y han representado el 98% del total de empresas en el Perú (MTPE, 2007) y el 80.96% de la población económicamente activa (MTPE, 2005).



Si bien las MYPES representan un papel muy importante en la economía, el terreno donde se desarrollan todavía es muy frágil, pues se observan bajos índices de supervivencia y consolidación empresarial de estas empresas (Barba-Sánchez, Jiménez-Sarzo, & Martínez-Ruiz, 2007). De acuerdo con el estudio Global Entrepreneurship Monitor realizado en el Perú, se estima que 9.2 millones de peruanos están involucrados en una actividad emprendedora, de los cuales el 75% tiene un periodo de operaciones de entre 0 y 42 meses, y el restante 25% sobrepasó este periodo, considerándose como empresas consolidadas. Asimismo, de este 25%, solamente el 3% ha llevado a cabo proyectos emprendedores, como el desarrollo de nuevos productos o el ingreso a nuevos mercados (Serida, Borda, Nakamatsu, Morales & Yamakawa, 2005).

Estas cifras evidencian la necesidad de identificar los factores que limitan el crecimiento y desarrollo de las empresas, de forma que se pueda lograr una mayor proporción de empresas consolidadas en el Perú. Sin embargo, a pesar de la importancia y contribución que realizan las MYPES, la literatura actual revela que no se han realizado estudios en el Perú que identifiquen los factores que limitan su crecimiento y desarrollo. En este sentido, el presente estudio analiza tales factores, con el objetivo de incrementar sus probabilidades de éxito, disminuir las tasas de mortalidad de estas empresas y aumentar sus posibilidades de supervivencia en el largo plazo.

## Modelos para el Desarrollo de las Micro y Pequeñas Empresas

Existen pocos estudios previos que tratan sobre el crecimiento de las MYPES y de los factores que influyen sobre las decisiones acerca de su crecimiento



(Perren, 1999). La mayoría de los estudios tienen a centrarse en la contribución de las empresas grandes y consolidadas más que en las de los pequeños negocios.

De acuerdo con Perren (1999), son cuatro los factores que influyen en el desempeño de los empresarios de las microempresas: (a) el desarrollo, (b) la motivación por el crecimiento, (c) las habilidades gerenciales para lograr dicho crecimiento, y (d) el acceso a los recursos y la demanda de mercado.

El modelo conceptual del proyecto Global Entrepreneurship Monitor (GEM), desarrollado en el año 1999 por Babson College y la London Business School, busca medir el nivel de actividad emprendedora de los países y descubrir los factores que lo determinan. El modelo GEM explica el desarrollo económico de los países sobre la base de un modelo conceptual que considera el crecimiento económico como resultado de dos mecanismos paralelos, donde intervienen tanto las grandes y las pequeñas empresas como los negocios nuevos y los consolidados. El primero de estos mecanismos refleja la contribución de las grandes corporaciones multinacionales con representación nacional, que crean puestos de trabajo y aumentan la demanda por bienes y servicios, la cual puede ser aprovechada por las micro, pequeñas y medianas empresas. El segundo mecanismo refleja el papel de la actividad emprendedora en el crecimiento económico, indicando que las iniciativas emprendedoras necesitan un entorno que les ofrezca condiciones específicas a sus necesidades. Cuando estos dos mecanismos actúan de forma simultánea, consiguen un efecto sinérgico en el crecimiento económico (Serida et al., 2005).

Okpara y Wynn (2007) analizaron los determinantes de las restricciones para el crecimiento de los pequeños negocios. El estudio analiza el desarrollo de las MYPES, categorizando los problemas de las pequeñas empresas en administrativos, operativos, estratégicos y externos. Los problemas administrativos se centran en la estructura organizacional y en la habilidad para obtener y desarrollar los recursos necesarios, e incluyen temas relacionados con el personal, las finanzas y la gerencia del negocio. Los problemas operativos tratan acerca de repartir los recursos de una manera eficiente, y son más comunes en las áreas funcionales de una empresa; como, por ejemplo, marketing, operaciones y logística. Los problemas estratégicos abarcan la habilidad de los pequeños empresarios para ajustar sus productos o servicios a la demanda externa (Harris & Gibson, 2006). Los problemas externos incluyen temas de infraestructura, corrupción, tecnología y baja demanda.

El modelo de Ansoff (1965) también categoriza los problemas de las pequeñas empresas en administrativos, operativos y estratégicos. Considera que las decisiones

operativas suelen absorber la mayor parte de la atención de la empresa, y el objetivo es maximizar la rentabilidad de las operaciones en curso; abarcan temas como la fijación de precios, el establecimiento de estrategias de marketing, programa de producción y niveles de inventarios, así como decidir sobre los gastos relativos a favor de la investigación y desarrollo, marketing y operaciones. Las decisiones estratégicas se ocupan de asegurar que los productos de la empresa y los mercados estén bien escogidos, que exista la demanda suficiente, y que la empresa sea capaz de generar una porción de la demanda. Ansoff (1965) formula preguntas concretas para los problemas estratégicos: ¿cuáles son los objetivos de la empresa?, ¿en qué áreas debe buscar la empresa la diversificación?, ¿con cuánto vigor debe realizarse esta diversificación?, ¿cómo debe la empresa desarrollar y explotar su posición actual de mercado-producto? El objetivo es producir un patrón de asignación de recursos que ofrezca las mejores posibilidades para alcanzar los objetivos de la empresa. Finalmente, las decisiones administrativas tienen que ver con la estructuración de los recursos de la empresa, y deben proporcionar el clima necesario para cumplir las funciones estratégicas. Incluyen temas relacionados con la organización, la estructuración de las relaciones de autoridad y responsabilidad, los flujos de trabajo y de información, los canales de distribución y la ubicación de las instalaciones, la capacitación y el desarrollo del personal, la financiación y la adquisición de infraestructura (Ansoff, 1965).

Por su parte, Covin y Slevin (1991) analizan la contribución del espíritu empresarial en el desempeño de la empresa y articulan las condiciones en que esta contribución puede materializarse, basándose en cuatro aspectos: (a) la naturaleza del comportamiento empresarial, (b) el locus del espíritu empresarial, (c) la redundancia en algunas



Foto: textiles.blogspot.com

construcciones en el modelo, y (d) la naturaleza del vínculo entre la postura empresarial y el rendimiento. El modelo de Covin y Slevin (1991) alude a la intensidad de la iniciativa empresarial y sugiere que: (a) un mayor espíritu empresarial está asociado positivamente con los resultados financieros de la compañía; (b) la postura empresarial está claramente relacionada con la sofisticación tecnológica del entorno; (c) la postura empresarial es más positiva en relación con el rendimiento de la empresa ubicada entre las empresas de tecnología avanzada que con aquella empresa insertada en los entornos de empresas tecnológicamente sencillas; (d) la postura empresarial está positivamente vinculada con el dinamismo del entorno; (e) la postura empresarial está positivamente asociada con la hostilidad del entorno; (f) la postura empresarial es más positiva en función del rendimiento de la empresa ubicada entre las empresas en entornos hostiles que la situada entre las empresas en entornos benignos; y (g) la postura empresarial es más positiva en relación con el rendimiento de la empresa rodeada de las empresas cuyas industrias están en sus primeras fases del ciclo de vida que aquella ubicada entre las empresas cuyas industrias se encuentran en sus últimas fases del ciclo de vida (Covin & Slevin, 1991).

### Marco Conceptual de la Investigación

El marco conceptual utilizado (ver Figura 1) en el estudio ha sido el modelo teórico de Ansoff (1965), con una adap-

tación realizada por Okpara y Wynn (2007), autores que categorizaron los problemas comunes que enfrentan los empresarios de las pequeñas empresas.

Las decisiones operativas se encargan de repartir los recursos de manera eficiente e incluyen problemas relacionados con aspectos de operaciones, logísticos y de marketing. Las decisiones estratégicas hacen referencia a la habilidad de los pequeños y medianos empresarios para ajustar sus productos o servicios con la demanda, a seleccionar la mezcla de productos que se producirá y a definir a qué mercados se dirigirá el negocio. Las decisiones administrativas aluden a la estructura organizacional y a la habilidad para obtener y desarrollar los recursos necesarios para la empresa de forma tal que permitan maximizar el desempeño potencial. Una parte del problema administrativo está en relación con la estructura de los niveles jerárquicos, las responsabilidades, los flujos de trabajo e información, los canales y la ubicación de los servicios; y otra parte se refiere al reclutamiento de las personas, su entrenamiento, el desarrollo de las fuentes que proveerán las materias primas, el financiamiento y la adquisición de equipos, así como a los temas de finanzas y gerenciales. Los problemas externos tienen relación con el acceso a la tecnología, la baja demanda, la corrupción y la infraestructura.

Tabla 1  
*Clases de Decisiones en la Empresa*



	Estratégicas	Administrativas	Operativas
Problema	Para seleccionar la mezcla de producto-mercado que permita optimizar el ROI potencial de la compañía	Para estructurar los recursos de la firma y optimizar el desempeño	Para optimizar la realización del ROI potencial
Naturaleza del problema	Asignación del total de los recursos entre oportunidades producto-mercado	Organización, adquisición y desarrollo de los recursos	Presupuestar los recursos entre las principales áreas funcionales programando aplicaciones de recursos y conversión de monitoreo y control
Decisiones claves	Objetivos y metas: Estrategia de diversificación Estrategia de expansión Estrategia financiera Método de crecimiento Tiempo de crecimiento	Organización: estructura de la información: autoridad y flujos de responsabilidad Estructura de conversión de recursos: flujos de trabajo, sistemas de distribución, ubicaciones de las instalaciones Adquisición y desarrollo de recursos: financieros, instalaciones y equipos, personal, materia prima	Objetivos operativos y metas: costeo y niveles de salida Niveles operativos: cronograma de producción, nivel de inventarios, almacenamiento Políticas y estrategias de marketing Políticas y estrategias de investigación y desarrollo Control
Características claves	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Centralización de decisiones</li> <li>• Ignorancia parcial</li> <li>• Decisiones no repetitivas</li> <li>• Decisiones no autorregenerativas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conflictos entre estrategia y operaciones</li> <li>• Conflicto entre objetivos individuales e institucionales</li> <li>• Fuerte unión entre variables económicas y sociales</li> <li>• Decisiones disparadas por estrategia y problemas operativos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Decisiones descentralizadas</li> <li>• Riesgo e incertidumbre</li> <li>• Decisiones repetitivas</li> <li>• Alto volumen de decisiones</li> <li>• Forzada suboptimización por complejidad</li> <li>• Decisiones autorregenerativas</li> </ul>

**Nota.** Toamda de Ansoff (1965).



Figura 2. Marco conceptual de la investigación. Categorías de los problemas en las pequeñas empresas.

Adaptada de Okpara & Wynn (2007) y Ansoff (1965).

### Metodología

La investigación realizada ha utilizado un enfoque cualitativo de los casos de estudio múltiples, bajo un enfoque holístico, para identificar los factores que limitan el crecimiento de las micro y pequeñas empresas en el Perú. El estudio comprendió la identificación de 60 casos; 15 de ellos fueron eliminados por no cumplir con las características definidas en la población de estudio, 20 no aceptaron participar y 14 no fueron ubicados físicamente. Se realizaron efectivamente 11 casos de estudio de micro y pequeñas empresas ubicadas en Lima Metropolitana, los cuales fueron suficientes para responder a las preguntas de investigación, basados en la saturación teórica de los casos.

La población de MYPES en el Perú incluye a: (a) empresas que tengan de uno hasta 50 trabajadores inclusive, (b) empresas que tengan ventas máximas de hasta 150 unidades impositivas tributarias (equivalentes a 3,600 soles cada una). En el caso del presente estudio, se han considerado dentro de la población de empresarios MYPE a aquellos que: (a) tienen ventas máximas de hasta 150 unidades impositivas tributarias, (b) tienen el 50% o más de la propiedad formal de la empresa (independientemente de la forma como obtuvieron la propiedad), (c) se encuentran activamente involucrados en la operación de esta, ya sea como gerentes o administradores, y (d) generan empleo para sí mismos y para otras personas.

Para operacionalizar la definición de empresario MYPE en el presente estudio, se consideraron ocho criterios: (a) tener una empresa que opere formalmente en el momento del estudio, con el objeto de solo considerar a los negocios formales; (b) poseer 50% o más de la propiedad del negocio (acciones, participaciones con derecho a voto o actividad empresarial como persona natural), sin hacer distinciones por la forma a través de la que se adquirió la propiedad; (c) tener más de dos empleados, con

el objeto de distanciar el estudio del autoempleo; (d) que sus negocios tengan dos años o más de funcionamiento formal, con el objetivo de distinguir oportunidades de corto plazo de compromisos de largo plazo con el negocio; (e) tener un rol importante en la empresa en el momento del estudio; (f) trabajar a tiempo completo en su empresa; (g) recibir de su empresa la mayoría de sus ingresos; y (h) estar vinculado con la empresa por un tiempo mínimo de dos años.

Dichos criterios han sido definidos con los siguientes objetivos: (a) distinguir los negocios formales de los informales, independientemente de si sus inicios fueron en el sector informal; (b) excluir el autoempleo (se consideran dos o más empleados), dado que contratar empleados es un paso muy importante en la actividad empresarial; (c) distinguir oportunidades de corto plazo de un compromiso de largo plazo con el negocio; (d) asegurar que los empresarios tienen un alto compromiso con sus empresas; y (e) distinguir a los empresarios de los que hacen negocios eventuales.

La recopilación de datos se efectuó mediante entrevistas semiestructuradas llevadas a cabo durante el primer semestre de 2010. Estas se realizaron en campo, en los mismos negocios de los empresarios, y fueron grabadas y transcritas. Se utilizó una guía general de preguntas que fue previamente validada por académicos y personas expertas en el tema. Se usó la clasificación de preguntas cualitativas (seis tipos) empleada por Mertens (2005), y las recomendaciones y el orden de formulación empleados por Hernández, Fernández, y Baptista (2003).

El enfoque que utiliza la recolección de datos sin medición numérica para descubrir o afinar preguntas de investigación en el proceso de interpretación es el cualitativo (Hernández et al., 2003). Este enfoque fue utilizado, siguiendo a Grinnel (1997) y Creswell (2005), porque permitió captar las experiencias del tipo de empresarios involucrados, recolectó las experiencias de los empresarios a través de las entrevistas y permitió desarrollar una investigación cualitativa en los negocios de los empresarios.

Se emplearon tres tipos de fuentes de evidencia: la observación directa, las entrevistas en profundidad y los documentos diversos, siendo las segundas las más empleadas. Se realizaron visitas de campo a los negocios de los empresarios y se observó directamente la rutina diaria a través de la cual estos gestionaban sus negocios. La información fue procesada mediante el software Atlas ti.

Para el análisis individual de los casos, de acuerdo con Hernández et al. (2003), se siguieron tres fases con el objetivo de encontrar elementos comunes. La primera fase consistió en cargar las transcripciones de las entrevistas en el software Atlas, útil para el proceso de análisis

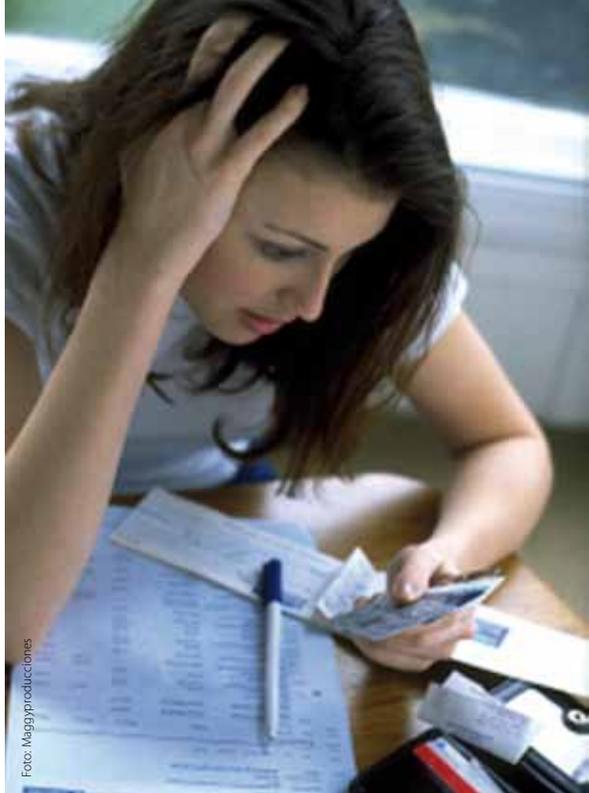


Foto: Maggyproducciones

de estudios cualitativos. La segunda comprendió la reducción de información mediante la creación de marcas en los principales párrafos de la transcripción de cada caso. Por último, la tercera fase consistió en la asignación de códigos, los cuales permitieron identificar categorías de análisis de cada uno de los factores identificados.

Los datos de los informantes se presentan en la Tabla 2 (los cuales han sido modificados por razones de confidencialidad) y la Tabla 3 resume el perfil de los informantes. El 46% de los entrevistados se concentra entre los 34 y 42 años, el 55% posee solamente estudios escolares y el 36% tiene estudios universitarios. La mayoría de los casos pertenece al sector comercio; y, generalmente, las empresas se encuentran consolidadas con un promedio mayor a siete años de funcionamiento, con una representatividad del 73%.



Tabla 2  
Datos de los Informantes

Código de la empresa	Edad	Nivel educativo	Profesión	Giro de la empresa	Número de empleados	Cargo	Años de funcionamiento de la empresa	Capital US\$ (en miles)
P1	34	Secundaria completa	Profesor de inglés	Bisutería	7	Dueño	12	5
P2	44	Universitaria	Teólogo	Construcción	4	Gerente general	8	30
P3	25	Universitaria	Administración	Producción y comercialización de helados	5	Gerente general	2	10
P4	42	Secundaria completa		Venta de lubricantes	5	Dueño	20	8
P5	49	Secundaria completa		Compra y venta de productos de limpieza	4	Dueño	29	7
P6	46	Secundaria completa		Compra y venta de madera	4	Dueño	12	15
P7	33	Primaria		Venta de papas	3	Dueño	12	6
P8	39	Universitaria	Ingeniero	Exportación e importación de prendas y textiles	12	Dueño	4	3
P9	39	Secundaria completa		Remodelación y construcción	5	Dueño	18	0
P10	33	Universitaria	Ingeniero	Producción de comerciales de TV	3	Gerente general	6	4
P11	34	Primaria		Importación y venta de calzado	8	Dueño	12	2

Nota. Adaptada de Mesones y Roca (2010).



Tabla 3  
Características de los Informantes

Entrevistados distribuidos por edad		
Edad	Cantidad de empresarios	Porcentaje de empresarios
De 25 a 33 años	3	27%
De 34 a 42 años	5	46%
Más de 43 años	3	27%
Total	11	100%

Entrevistados distribuidos por nivel educativo		
Nivel educativo	Cantidad de empresarios	Porcentaje de empresarios
Estudios secundario	6	55%
Estudios técnicos	1	9%
Estudios universitarios	4	36%
Total	11	100%

Entrevistados distribuidos por sector		
Sector	Empresas	Porcentaje
Industria	2	18%
Construcción	2	18%
Comercio	5	46%
Servicios	2	18%
Total	11	100%

Entrevistados distribuidos por años de la empresa		
Años de funcionamiento	Empresas	Porcentaje
Hasta 6 años	3	27%
De 7 a 12 años	5	46%
Más de 13 años	3	27%
Total	11	100%

Nota. Adaptado de Mesones y Roca (2010).

### Análisis de los Resultados

Los resultados de los casos estudiados fueron resumidos y organizados sobre la base del análisis transversal de estos. A partir de la investigación realizada, y considerando los diversos modelos existentes para el desarrollo de las micro y pequeñas empresas (MYPES), se han identificado cinco factores: administrativos, operativos, estratégicos, externos y personales, los cuales limitan la consolidación y el crecimiento de los empresarios de las MYPES.

### Factores Administrativos

Dentro de los factores administrativos que limitan el crecimiento de las MYPES, los temas identificados más importantes tienen relación con la gestión de recursos humanos, aspectos contables y financieros, la administración propia de sus negocios y la capacitación.

Las MYPES son, en su mayoría, de tipo familiar, lo que trae consigo que la persona que supla al dueño de esta, muchas veces, no cuente con una preparación y capacitación adecuada. Por este motivo, los microempresarios esperan que sean sus hijos los que más adelante tomen

Tabla 4  
Factores que Limitan el Crecimiento de las MYPES en el Perú

Área	Factores	Frecuencia
Administrativos	Gestión de recursos humanos	38
Administrativos	Temas contables y financieros	20
Administrativos	Gestión administrativa	19
Administrativos	Capacitación	16
Operativos	Estrategias de marketing	22
Operativos	Establecimiento de precios	22
Operativos	Producción	21
Operativos	Control de inventarios	11
Operativos	Proveedores	2
Estratégicos	Acceso a capital	31
Estratégicos	Investigación de mercados	30
Estratégicos	Planeamiento a largo plazo	20
Externos	Corrupción/informalidad	26
Externos	Tecnología	22
Externos	Competencia	7
Externos	Estado	7
Personales	Motivación de terceros	11
Personales	Educación	7
Personales	Experiencia	7

la posta con profesionalismo. La generación de capital humano que continúe la sucesión de la empresa y que sea capaz de trabajar igual que sus fundadores parece ser uno de los principales problemas de este tipo de empresas. Además, la falta de capacitación y de entrenamiento de sus miembros también constituye una barrera importante expresada por los mismos empresarios. Al respecto, uno de los informantes mencionó:

Dios quiera que podamos internacionalizarnos, aunque para eso también tenemos que ver que los hijos estudien. Sí, que estudien, que salgan adelante también, y el negocio también tiene que crecer, porque yo ya al menos ya estoy un poco de bajadita. Ellos tienen que sacar adelante el negocio. (informante P11)

Asimismo, de acuerdo con los informantes, parecería que los empresarios tienen como objetivo común obtener utilidades en el menor tiempo posible sin una visión de largo plazo, la gestión de recursos humanos influye en el crecimiento aun siendo informal, la capacitación a sus trabajadores solo se realiza al inicio del vínculo laboral y los aspectos motivacionales están simplemente relacionados con los pagos extras por cumplimiento del trabajo.

Respecto a los aspectos financieros y contables, la adecuada administración financiera constituye uno de sus principales retos. La falta de preparación en estos aspectos, unida al nivel de informalidad de muchas de sus operaciones, genera que no cuenten con respaldo suficiente para sus operaciones financieras. La contabilidad es relevante solo para cumplir con los compromisos tributarios; llevan

un control de los ingresos y egresos en cuadernos o incluso de manera mental y los cálculos aproximados son válidos y suficientes. Su operación se basa en prueba y error, como lo afirma el empresario:

El conocimiento que yo tengo sobre el negocio me ha ayudado un poco a que ya no fracase, porque el tiempo te enseña. Por ejemplo, cuando yo no importaba, daba crédito, pero de cada 10, cinco me deben hasta ahora ... sí, yo ya he aprendido que no debo dar crédito, así este sea requerido con urgencia. (informante P1)

### Factores Operativos

Dentro de estos, los factores identificados que limitan el crecimiento de las MYPES tienen relación con aspectos de mercadeo, establecimiento de precios, control de la producción y control de inventarios.

A partir de la investigación realizada, se aprecia que, desde el inicio de los negocios de los empresarios y en el transcurrir de los años, las MYPES perciben que la competencia los obliga a desarrollar estrategias que les permitan permanecer en el mercado. Estas están relacionadas con mejoras en la calidad del producto, estrategias de diferenciación, segmentación de mercado y políticas de precio, aspectos que constituyen los principales retos para su desarrollo: "Lo único que trato es de traer mercadería nueva" (informante P1). "Lo que siempre busco es identificar cosas nuevas que ofrecer" (informante P4). "La competencia es bárbara, yo vivo con la experiencia, y todo lo que estoy sacando me está costando" (informante P5).



En relación con el control de inventarios, la mayoría de los empresarios entrevistados posee conocimientos muy básicos; y lo llevan manualmente, generando un mayor costo por el tiempo invertido en el registro de los movimientos de entrada y salida. Pareciera que uno de los factores críticos para el desarrollo de la MYPES es el mejoramiento de sus capacidades en relación con la gestión de operaciones y gestión logística: "En el depósito sí sé cuántas cajas tengo, porque están selladas. En las tiendas, no. Cuando salimos queda a la buena voluntad de la vendedora" (informante P6). "En realidad, nuestro control es bien sencillo, lo llevamos nosotros mismos, nosotros sabemos cuánto material tenemos en el almacén y cuánto vamos despachando, no tenemos un sistema que nos ayude con esto" (informante P2).

### Factores Estratégicos

Entre los factores que más destacan, se identificaron el acceso a capital, la falta de una visión de largo plazo y planeamiento y la investigación y conocimiento de mercados.

Del total de entrevistados, solo uno de ellos desarrolló un plan estratégico de negocios que le sirvió de guía para gestionar su empresa; los demás empresarios administran sus negocios sin tener una visión, misión y objetivos de largo plazo. Sus proyecciones de corto plazo, específicamente, planifican cómo atender sus campañas durante un año y no se perciben estrategias ambiciosas de largo plazo que impulsen el crecimiento de sus negocios: "¿Cómo se ve en el futuro? En eso estoy, arreglándome para planificar todo para el próximo año" (informante P6). "De repente ya cumplí mis metas, espero estar sentado solamente verificando" (informante P4). "Supuestamente haber crecido, algo estable, estabilizado" (informante P6). "Igual, pero ojalá que el negocio siga creciendo" (informante P10).

El capital es otro aspecto que limita el desarrollo de las MYPES. En efecto, los entrevistados mencionaron que los bancos les brindaron accesos a créditos, pero que estos después no los acompañaron en su crecimiento. Para obtener su primer crédito no tuvieron problemas, pero posteriormente, conforme fueron aumentando sus necesidades de financiamiento, así como de productos más sofisticados, las instituciones financieras podían atenderlos con montos limitados. Para mayores montos, les exigen garantías reales; y para acceder a otra banca, tendrían que formalizarse y declarar el 100% de sus ventas. "El factor que impide crecer más es el acceso al financiamiento, los bancos nos colocan tasas muy altas, esa es la principal traba" (informante P3). "Más capital para seguir creciendo" (informante P6). "¿Qué le hace falta para crecer en su empresa? ¡Capital!" (informante P9). "Creo que más capital me ayudaría a comprar máquinas de avanzada, con las que podría ofrecer productos más elaborados" (informante P10).



## Factores Externos

Entre estos factores, los de mayor incidencia aluden a la corrupción, informalidad y tecnología. Los menos mencionados y de menor incidencia se refieren a temas relacionados con la competencia y el Estado.

En relación con el tema de la corrupción/informalidad, muchos de estos empresarios operan en el mercado sin pagar impuestos, generando una competencia desleal con los empresarios que sí son formales, y muchos de ellos se ven obligados a aceptar esta forma de trabajo. Esto genera a su vez que no puedan demostrar ante las entidades financieras su movimiento real y no puedan acceder a mejores condiciones crediticias en tasas y mayores montos, como los mismos informantes lo indican:

Pero si todos pagaran los impuestos, yo estoy seguro que sería bueno y nos iría bien. El problema es que yo voy a pagar impuestos ... solo y los demás no, y por eso es que ellos baratean. Si yo llego a pagar impuestos, lo normal, yo voy a fracasar, porque mi competencia no paga impuestos y pueden vender más barato que yo. Si todos pagáramos igual, normal tributarían, pero es una competencia desleal, uno paga y el otro no, entonces no se puede competir, y tú también tienes que entrar al juego sin querer, la necesidad te obliga. (informante P1)

El Estado es un destructor, a todos los que estamos ligeramente organizados nos ataca, en cambio los ambulantes están felices. (informante P4)

Hay muchos informales que, como tú dices, no pagan los impuestos y venden barato, y uno paga todo sus impuestos y todo ... Vender al mismo precio en realidad ya no compensa. (informante P3)

El acceso a la tecnología, así como la fuerte competencia del mercado, fueron factores también mencionados por los empresarios. Respecto a lo primero, tal acceso es bastante limitado en relación con su giro de negocio o con la gestión administrativa de sus empresas.

Otro factor importante es la competencia, lo cual ha sido resaltado por los empresarios MYPE como una categoría importante en sus retos para desarrollarse en el mercado y crecer:

Hay mucha competencia, pero ahora que somos conocidos, damos crédito a las peladoras, entonces ellas ya son fieles con nosotros, ya tenemos clientela. (informante P10)

Gracias a la competencia es que nosotros podemos esforzarnos por tratar mejor al cliente, por ofrecer mejores precios. Gracias a la competencia tenemos la posibilidad de mejorar nuestra calidad, porque la

competencia de repente por venderlo a un sol menos hace mal el producto. (informante P8)

También los informantes de las MYPES perciben que el Estado ha tenido una actuación pasiva frente al crecimiento de los empresarios; específicamente, desde su percepción el Estado no cumple su rol de promotor, no brinda capacitación y no promueve su formalización: "El Estado no nos ha ayudado en nada" (informante P6). "El Estado no ha participado en mi negocio, no ha aparecido" (informante P9). "El Estado, como propulsor, no lo hemos necesitado, como cliente ha sido excelente" (informante P10).

## Factores Personales

Si bien esta categoría no ha sido identificada en la literatura previa, el estudio la identificó también como parte de los factores que podrían limitar el crecimiento de las MYPES. Los factores personales identificados incluyen la motivación generada por terceros para iniciar, crecer e implementar nuevos negocios, la educación en la gestión de empresas y la experiencia de los empresarios.

El principal factor personal tiene relación con el *mentoring*, o la motivación que proviene de terceros para iniciar y emprender negocios. Los entrevistados P5, P6 y P11 iniciaron sus empresas influenciados y motivados por terceros.

Después de que trabajé en productos Chipi, un amigo me inició en la venta de escobas. Yo no sé si había nacido para ser vendedor, pero en ese tiempo, como no había trabajo, me inicié en el negocio de las escobas. Eso fue lo que más aprendí y lo que fue más rápido para mí. (informante P5)

Entonces tenía un padrino que prácticamente vendía bastante cantidad de madera cedro y pumaquiro. Hablé con él y le dije que quería invertir en el negocio de la madera, aceptó, le di la plata y me puso todo el local de puro cedro y pumaquiro. Así empecé. (informante P6)

Un colega mío me da la pista de que el negocio de las zapatillas era más rentable que los demás —como, por ejemplo, la importación de ropa—. Entonces elegí lo que era más rentable, que es donde me quedé hasta hoy día. (informante P11).

Me encontré con una prima que trabajaba en una distribuidora cercana, quien me propuso vender porque había buenas ganancias. Me dijo que debía alquilar una tienda en Mesa Redonda y que ella me ponía la mercadería. Así empecé. (informante P1)

La educación y preparación para la gestión de los negocios es una categoría importante en las posibilidades de crecimiento de las MYPES:

No estoy preparado para administrar mis negocios, lo hago como si administrara mis bienes, de una



manera arcaica, o algo así. No tengo estudios para administrar un negocio. (informante P1)  
Tengo secundaria completa y soy técnico electricista; por eso me gusta, es mi hobby, soy técnico electricista. (informante P5)

Tengo secundaria completa. Hice una carrera de Ingeniería de Sistemas, hice otra carrera de enfermería, y diseño gráfico también; actualmente, estoy estudiando comercio exterior. Pero esas carreras las he culminado no como para desenvolverme en el área, sino para aplicarlas a mi negocio. (informante P8)

No he terminado mi tercero de secundaria, me fui a un pueblo alejado en Puno, donde nací. Mis padres me habían llevado a Tacna para que yo aprendiera algo, o sea, me educaron de otra forma en Tacna, porque allá en Puno no conocen la buena educación, no conocen nada. Estudié hasta tercero de secundaria nada más. (informante P11)

La experiencia es un factor personal que también surgió en el estudio: "Te diré que a mí lo que más me ayuda es mi experiencia, la experiencia y lo que conozco de este negocio" (informante P5).

### Discusión

El estudio ha permitido identificar los siguientes factores que tienen influencia con el desarrollo de las MYPES en el Perú. Dentro de los factores administrativos que limitan el crecimiento de las MYPES, los temas identificados más importantes tienen relación con la gestión de recursos humanos, aspectos contables y financieros, la administración propia de sus negocios y la capacitación.

En relación con los factores de carácter operativo que limitan el crecimiento de las MYPES, para poder competir y mantenerse en el mercado, parecería que los empresarios

MYPE desarrollan estrategias relacionadas con la mejora de calidad de sus productos. Los conocimientos en materia de logística son muy básicos respecto al planeamiento de las operaciones de producción y el control de inventarios, la relación con los proveedores se basa en un nivel de confianza mutua, el tema de precios lo manejan muy bien, estiman sus márgenes de ganancia, llevan un concienzudo control de sus gastos de forma manual y cada cierto tiempo observan cuánto tienen de capital en el banco, en caja y en mercaderías.

En cuanto a los factores de carácter estratégico, parecería que uno de los problemas más frecuentes que afectan a los empresarios es su visión de corto plazo, que no suelen desarrollar planes estratégicos que les sirvan de guía para la gestión de sus empresas, sino que administran sus negocios sin tener una visión, misión y objetivos de largo plazo. Además, no existe un patrón definido que haya permitido el crecimiento de las MYPES, son diferentes para cada uno.

Respecto de los factores externos, parecería que la informalidad es una de las barreras que impide a estas empresas convertirse en medianas. También parecería que el rol del Estado en este punto ha sido insuficiente, al no desarrollar mecanismos y programas que promuevan la formalización y capacitación de los microempresarios.

En relación con los factores de carácter personal que limitan el crecimiento de las MYPES, parecería que no hay relación entre el grado de instrucción y el crecimiento de los empresarios; parecería que muchas de las limitaciones se deben a la falta de educación en la gestión de negocios; se basan en su experiencia previa, y por ello no desean ni buscan ampliar sus conocimientos para lograr una mayor amplitud en sus negocios.

### Limitaciones y Recomendaciones del Estudio

El presente estudio presenta las siguientes limitaciones:



(a) no se hacen generalizaciones estadísticas acerca de la población; (b) la recolección de datos está basada en entrevistas en profundidad, y los empresarios podrían no haber compartido razones personales y profundas acerca de los factores que limitan el crecimiento de sus empresas; (c) la definición de formalidad está referida a los aspectos legal y tributario de las empresas, es decir, son consideradas como formales aquellas que tienen una actividad económica legal, que operan como personas jurídicas o personas naturales con actividad empresarial, aunque ello no necesariamente significa que cumplen con todas las normativas laborales y fiscales; y (d) una de las dificultades de investigar a las MYPES es la falta de una base de datos sobre la cual construir muestras representativas, por lo que la investigación ha usado un muestreo de propósito que disminuye la generalización de los resultados.

Sobre la base de los resultados del estudio, se presentan las siguientes recomendaciones prácticas orientadas a las políticas públicas y los programas de apoyo relacionados con el crecimiento de los micro y pequeños empresarios. (a) Establecer estadísticas nacionales sobre las actividades empresariales de los micro y pequeños empresarios, en especial las que muestren información sobre los factores que limitan el crecimiento de las MYPES. (b) La escasa preparación en la gestión de empresas

con la que el empresario emprende un negocio original que tenga pocos recursos para manejarlo, por lo que se recomienda promover talleres, seminarios, cursos y programas de capacitación integral especialmente dirigidos a este sector. (c) Se recomienda crear un fondo de garantía que permita al empresario acceder a mayores montos de préstamo en las diferentes entidades financieras. (d) El escaso uso de tecnología por parte de los empresarios de la MYPE en los diferentes procesos de producción, comercialización, distribución y control de inventarios está limitando su crecimiento; en tal sentido, se recomienda promover entre los empresarios el acceso a tecnología apropiada. (e) Se recomienda generar mecanismos que motiven al empresario MYPE a operar dentro de la formalidad y sancionar a los empresarios que no pagan impuestos y compiten de manera desleal, generando una distorsión en el mercado.

El estudio ha sido realizado en Lima Metropolitana. Futuras investigaciones pueden estar orientadas a: (a) ampliar el alcance del estudio a otras áreas geográficas del Perú; (b) validar los resultados con una muestra estadística que permita generalizar los resultados, (c) analizar los factores que tienen más impacto en el crecimiento y desarrollo de las MYPES, y (d) analizar la correlación entre los factores identificados con el crecimiento de las MYPES. ■

## Referencias

Ansoff, H. I. (1965). *Corporate Strategy: An Analytic Approach to Business Policy for Growth and Expansion*. New York, NY: McGraw-Hill.

Arinaitwe, J. K. (2006). Factors Constraining the Growth and Survival of Small Scale Businesses. A Developing Countries Analysis. *Journal of American Academy of Business*, 8(2), 167-178.

Barba-Sánchez, V., Jiménez-Sarzo, A., & Martínez-Ruiz, M. (2007). *Efectos de la motivación y de la experiencia del empresario emprendedor en el crecimiento de la empresa de reciente creación*. Recuperado el 15 de junio de 2009, de [http://www.escp-eap.net/conferences/marketing/2007\\_cp/Materiali/Paper/Fr/BarbaSanchez\\_JimenezZarco\\_MartinezRuiz.pdf](http://www.escp-eap.net/conferences/marketing/2007_cp/Materiali/Paper/Fr/BarbaSanchez_JimenezZarco_MartinezRuiz.pdf)

Covin, J., & Slevin, D. (1991). A Conceptual Model of Entrepreneurship as Firm Behavior. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 16(1), 7-25. Recuperado el 23 de julio de 2009, de [http://www.emeraldinsight.com/Insight/ViewContentServlet?Filename=/published/emeraldfulltextarticle/pdf/3020020205\\_ref.html](http://www.emeraldinsight.com/Insight/ViewContentServlet?Filename=/published/emeraldfulltextarticle/pdf/3020020205_ref.html)

Creswell, J. (2005). *Educational Research: Planning, Conducting, and Evaluating Quantitative and Qualitative Research* (2th ed.). Upper Saddle River: Pearson Education Inc.

Grinnell, R. M., Jr. (1997). *Social Work Research and Evaluation: Quantitative and Qualitative Approaches* (5th ed.). Itasca, IL: F. E. Peacock Publishers.

Harris, M., & Gibson, S. (2006). Determining the Common Problems of Early Growth of Small Businesses in Eastern

North Carolina. *SAM Advanced Management Journal*, 71(2), 39-45.

Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2003). *Metodología de la investigación*. México D.F., México: McGraw-Hill.

Mesones, J., & Roca, E. (2010). *Estudio exploratorio del perfil del micro y pequeño empresario de Gamarra*. Lima, Perú.

Mertens, D. M. (2005). *Research and Evaluation in Education and Psychology: Integrating Diversity with Quantitative, Qualitative, and Mixed Methods*. Thousand Oaks, CA: Sage.

Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo (2005). *Plan sectorial 2006-2011. Empleo y derechos laborales para todos los peruanos*. Recuperado el 15 de junio de 2009, [http://www.mintra.gob.pe/contenidos/portal\\_de\\_transparencia/transparencia\\_2007/PLAN\\_SECTORIAL\\_MTPE\\_2006\\_2011.pdf](http://www.mintra.gob.pe/contenidos/portal_de_transparencia/transparencia_2007/PLAN_SECTORIAL_MTPE_2006_2011.pdf)

Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo (2007). *Programa de estadísticas y estudios laborales (PEEL)*. Lima, Perú: Dirección de la Micro y Pequeña Empresa.

Okpara, J. & Wynn, P. (2007). *SAM Advanced Management Journal*, 72(2), 24-34. Recuperado el 15 de mayo de 2009, de <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=25810284&lang=es&site=ehost-live>

Sausser, W. I., Jr. (2005). Starting Your Own Business? Prepare for Success. *SAM Management in Practice*, 3(1), 1-4.

Serida, J., Borda, A., Nakamatsu, K., Morales, O., & Yamakawa, P. (2005). *Global Entrepreneurship Monitor Perú 2004-2005*. Lima, Perú: ESAN.