

En este informe. ¿Qué estrategias seguir para que las Mype y Pyme peruanas no se vean diezmadas en tiempos de apertura comercial? • ¿Cuáles son los principales obstáculos de las Pyme? • Las oportunidades de las Pyme para entrar al mercado internacional sin perder la competitividad. • Una estrategia de Juan Carlos Mathews para combatir la burocracia.

# pyme, en busca de soluciones infalibles

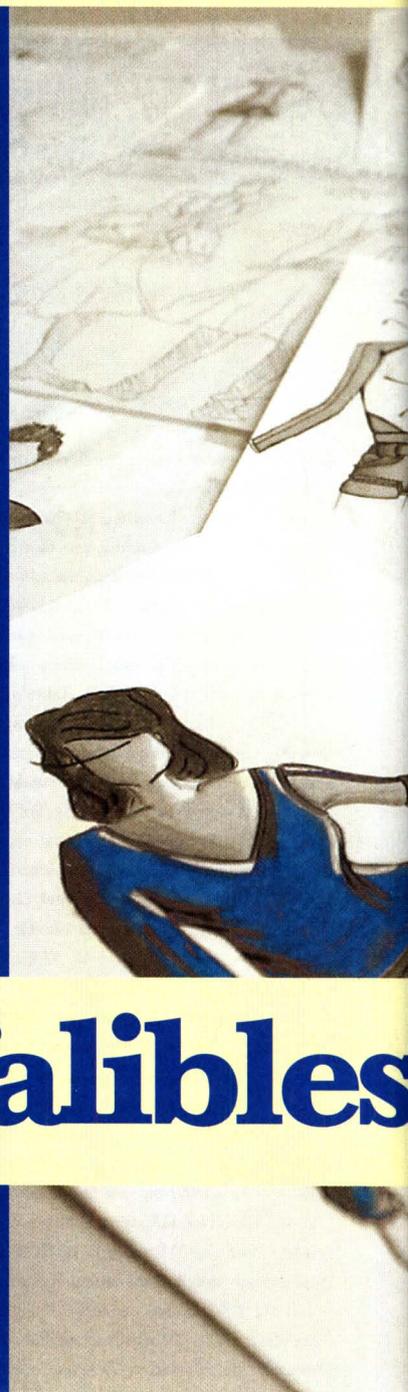
**P**asta una mirada amplia al continente para entender la importancia de las Pyme en las economías nacionales. En Bolivia, éstas absorben el 60% de la población empleada. En Ecuador significan el 40% de la población económicamente activa (PEA). En Colombia proporcionan el 65% del empleo. En Venezuela emplean al 55% de la PEA.

Por ello no sorprende que las Pyme también sean un fac-

tor para desarrollar la inclusión social en la Comunidad Andina. Al menos eso señaló el Secretario General de la CAN, Allan Wagner Tizón, durante el XX Simposio Latinoamericano de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa, celebrado en el 2007. En ese simposio se preparó un Estatuto Andino de la Pyme, el cual establece los mecanismos que facilitarán su desempeño y acceso a las oportu-

nidades financieras y legales del mercado.

Si lo viéramos como una carrera de largo aliento, el Perú llevaría una considerable ventaja sobre sus competidores. Los datos más actuales son del 2004 y tendrían que ser actualizados con prontitud para tener una radiografía clara del sector. Según estimados de Prompyme y del Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo,





ese año las Pyme contribuyeron con el 42% del producto bruto interno y generaron el 88% del empleo privado. Asimismo, cerca de 3,500 Mype participaron del comercio exterior. De cada 3 exportadores, 2 eran micro y pequeños empresarios, y pasaron de exportar 133 millones de dólares en el 2001 a 271 millones en el 2004.

Si estos datos tienden a incrementarse, no habría duda de que

el Perú es un país de iniciativas empresariales. Según el estudio denominado GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR (GEM), liderado por Babson College (Estados Unidos) y London Business School (Reino Unido), mientras que el promedio mundial de emprendedores es de 9%, (lo cual aumenta a un 16% en América Latina, la región más emprendedora según el mismo estudio), en el Perú, de cada 100 perua-

nos, 40.3 son emprendedores.

### Frente al TLC

Además de sus noviazgos con el cálculo y el análisis, las cifras y las estadísticas comparten una estrecha relación con la predicción y la esperanza: el TLC con Estados Unidos representa una oportunidad abierta. Según Juan Carlos Mathews, Director Ejecutivo de Mype Competitiva, un programa



Foto: Strategia

• **Orgullo.** Gamarra es uno de los temas en agenda que se tocarán en las reuniones de trabajo del APEC 2008.

regional de fortalecimiento a las Mype, por cada empresa exportadora directa hay una cadena de 7.4 empresas en promedio con mucha participación de la pequeña y mediana empresa. De acuerdo con la ministra de Comercio Exterior, Mercedes Aráoz, sólo en el 2005 el número de Mype exportadoras fue de 3,990 (el 67% del total de exportadores). Y ahora, en el 2008, tienen un mercado inmenso y sin trabas de aranceles.

Pero las Mype no sólo sacarán beneficio de un enorme mercado al cual llevar sus productos. También podrán comprar maquinaria y equipos más baratos, así como tener la posibilidad de entrar a nuevos segmentos

de mercado e identificar nichos para hacer productos innovadores. Pero nada es tan fácil. Si viéramos la situación actual desde el punto de vista de un general romano que prepara la estrategia para su próxima batalla, todos los posibles escenarios serían las oportunidades y los riesgos. Por ello el general debería saber utilizar sus fortalezas y debilidades, y saber mover sus fichas en el tablero: desde elegir la ubicación de sus batallones hasta prever la hora precisa para lanzar el ataque. En otras palabras, el general romano tendría que planear una estrategia que lo lleve a la victoria. Lo mismo debe hacer el Perú.

Según Mathews, la apertura comercial no sólo ha destapado

una olla de oportunidades. También generará riesgos y desaciertos para las empresas, sobre todo a las Pyme que no se hayan preparado. Eso teniendo en cuenta que, aproximadamente, se registran 300 mil empresas por año con una mortandad de 200 mil empresas.

Siguiendo esa misma línea, Ángel Neyra, presidente de la Coordinadora Nacional de Gremios de Pyme Perú, considera que el TLC permitirá una profunda reflexión de autoridades que recién entienden lo que es competitividad y productividad. Para Neyra, los principales problemas que las Pyme enfrentan respecto a la apertura comercial se pueden resumir en: 1) brecha tec-

nológica (tenemos una brecha de cincuenta años y las Pyme sin tecnología no pueden insertarse a una cadena de abastecimiento); 2) la cadena de abastecimiento y el entorno; 3) la casi inexistencia del crédito blando a largo plazo y de tasas preferenciales para la reconversión; 4) las competencias laborales.

Para Jaime Cáceres, presidente de la Confiep, entre los principales problemas está el procedimiento engorroso que deben sortear las Mype para regular su situación. Hoy en día un gran porcentaje de pequeñas empresas prefieren operar en la informalidad porque resulta más rentable, pese a los altos costos que deben asumir por la baja productividad, la falta de información y la falta de acceso

las leyes de la administración. Por proporcionar herramientas fáciles para que las Pyme puedan gestionar su negocio y que luego no suceda lo que Juan Carlos Mathews dice haber visto alguna vez: un empresario no sabía hacer costos y pensaba que estaba ganando cuando realmente estaba yéndose a la bancarrota.

Se debe pensar, entonces, en soluciones para el futuro.

**Solución 1: políticas nuevas**

Para Jaime Cáceres, presidente de la Confiep, lo primero que debe hacerse es eliminar las barreras para crecer. A grandes rasgos, se necesita contar con un marco promotor que permita la simplificación de trámites y la reducción de costos en los gobiernos locales y entidades estata-

**Según un estudio internacional, mientras que el promedio de emprendedores en el mundo es de 9% (y de 16% en Latinoamérica), en el Perú, de cada cien peruanos, 40.3 son emprendedores.**

al sistema financiero formal, entre otros aspectos.

Según Juan Carlos Mathews, del instituto Mype Competitiva, otro de los problemas principales que tienen las pequeñas empresas es el poco conocimiento del mercado. «Las empresas deben saber qué tan dinámico es el mercado, cómo juega la competencia, cómo se proyectan los negocios, para que sepan cómo, cuándo, dónde y si es que deben invertir. Si nadie les advierte, cometen errores y luego es imposible ayudarlas. Hay algunas que ni siquiera se pueden levantar», dice Mathews.

En síntesis, todo pasa por la capacitación del área administrativa. Por enseñar, en un lenguaje simple,

les. Sobre todo, se necesita diseñar un sistema tributario que incentive la formalidad, la ampliación de la base tributaria, y facilite la articulación entre las grandes y pequeñas empresas.

Luego habría que organizar campañas de difusión sobre las ventajas y oportunidades de los nuevos mercados que ofrecen los acuerdos comerciales y los tratados de libre comercio. Esto podría significar una labor conjunta entre organismos públicos y privados. Además, habría que desarrollar una agenda interna para elevar la competitividad de las Mype.

**Solución 2: asociación**

Según Gladys Triveño, directora

**Prehistoria**

En una presentación hecha en el 2004 por la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (Cepal), ya se proponía la articulación de redes empresariales como una alternativa competitiva frente a la apertura comercial del TLC con Estados Unidos. Entre las principales razones para una política de este estilo se mencionaba: 1) la generación de ventajas competitivas que ninguna empresa podría alcanzar de forma aislada; y 2) la ayuda de redes para encarar estrategias de especialización productiva en un contexto de apertura y globalización.

Entre los beneficios que tendrían las Mype se mencionaba: 1) la reducción de costos por compra de insumos en grandes cantidades; 2) el acceso a mercados con gran demanda; 3) la incorporación de tecnologías de alto costo; 4) un mayor aprendizaje a través de experiencias y contactos; y 5) la mayor flexibilidad de producción y reducción de costos.



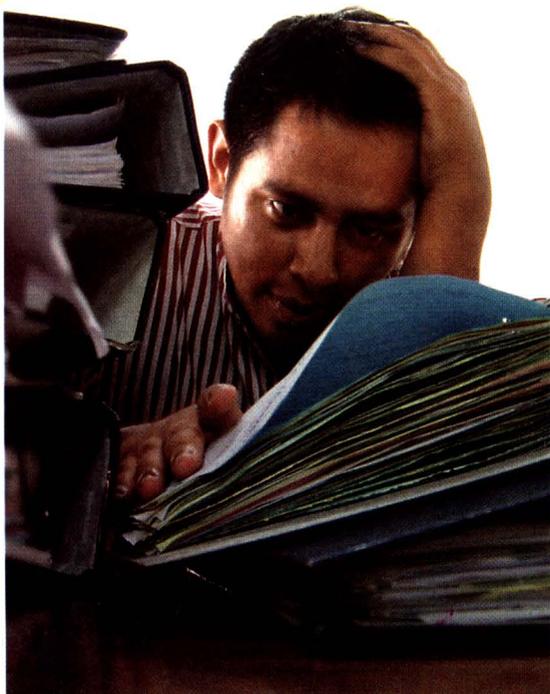
## Iniciativas contra la burocracia

En el caso de Mype Competitiva, que apoya el desarrollo de las Pyme en países como Colombia y Ecuador, a través del programa de Simplificación Administrativa se ha logrado que en los municipios de Huaraz y Casma (Áncash), Caylloma (Arequipa), Jauja y Satipo (Junín), se hayan reducido los costos de formalización en un 33%, 74%, 76%, 45% y 62%, respectivamente.

Según Juan Carlos Mathews, Director Ejecutivo de Mype Competitiva, uno de los objetivos es generar competencia entre las municipalidades: hacer una evaluación sobre qué municipios son los que ofrecen mayores beneficios para la regularización de las Pyme y publicar un *scoreboard* con los resultados. Eso generará una sana competencia que hará que las mismas municipalidades, en un futuro cercano, colaboren a que el proceso de formalización se haga más dinámico y más sencillo, lo cual será un gran incentivo para que las Mype informales se formalicen.



• **Informales.** Según cálculos del ministro de la Producción, Rafael Rey, alrededor de 70% de micro y pequeñas empresas se encuentran en la informalidad.

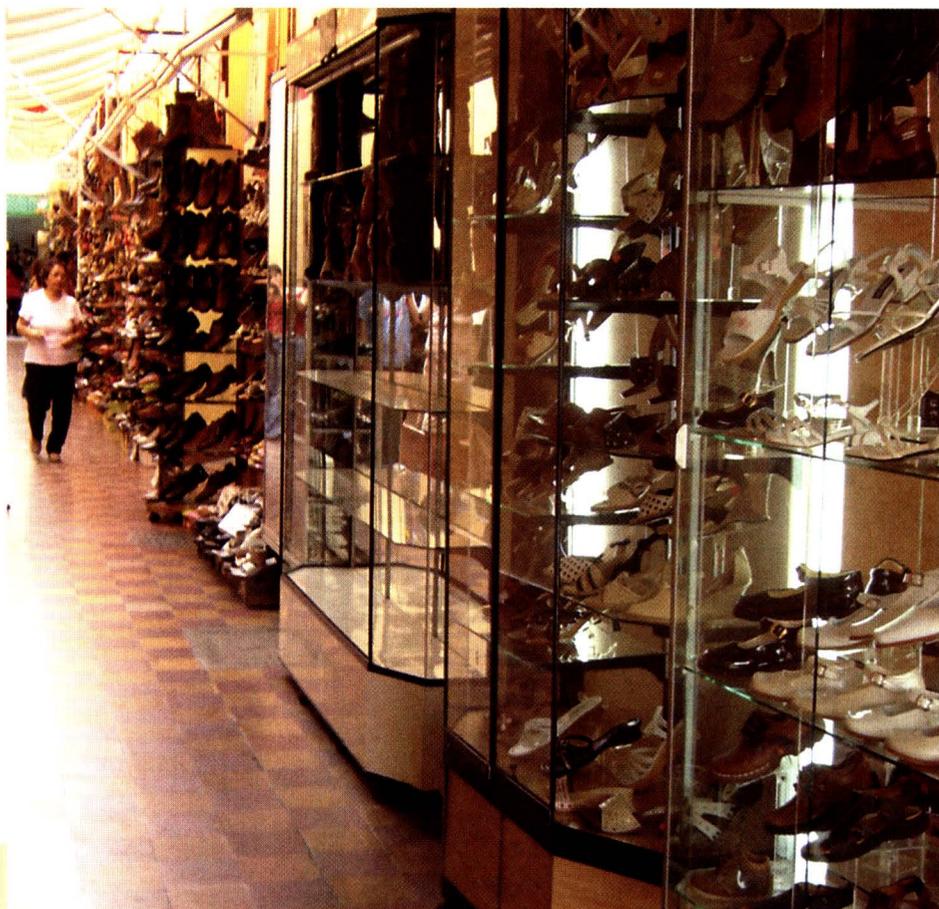


ejecutiva de Pro Expansión, las Pyme deben actuar colectivamente o entrar en una cadena productiva. Su posición es similar a la de Antonio Castillo Garay, director de ProInversión: las Mype deben desarrollarse en tres niveles. Consorcios, cadenas productivas y conformación de *clusters* (un conglomerado de diversas empresas que venden el mismo producto). Una idea que, en estos tiempos, se ha puesto de moda: la asociatividad.

Para entender mejor este término, Juan Carlos Mathews propone prestar atención a las oportunidades que ofrecen los consorcios. Él plantea hacer una división previa. Veamos: hay pequeñas

empresas que pueden exportar directamente. Hay otras que lo pueden hacer sólo de forma colectiva como consorcios. Y otras que no exportan ni exportarán, pero que pueden ser parte de una cadena de suministro. En la medida en que una empresa exportadora crezca, crecerá la Pyme y, mientras una multiplique sus ventas, la otra también lo hará. «La ventaja de formar un consorcio es que las empresas no pierden independencia jurídica, pues siguen manteniendo autonomía gerencial y contable. Sus objetivos suelen atender demandas específicas por un lapso concreto».

Estas asociaciones tienen el pro-



Fotos: Strategia

• **Formales.** S/. 22,000 al año es el costo de formalización que desalienta a las Mype y Pyme a pasarse al bando de los legales.

pósito de ofrecer volumen, desarrollar el producto y la tecnología, y exportar conjuntamente reduciendo costos logísticos de exportación, además de participar como grupo en ferias y misiones comerciales en los nuevos mercados.

Pero este camino pasa por un proceso de estandarización: que todos los asociados produzcan el mismo producto con los mismos estándares de calidad. Algo nada sencillo dado el carácter familiar y artesanal que ha sido una tradición en las Mype.

**Solución 3: tecnificación**

Ana María Zegarra, gerenta general de Edpyme Edyficar, piensa

que el proceso de asociación también pasa por un proceso de tecnificación, sobre todo ahora que se compite con las grandes empresas. El 2007, el gerente de Canal de Business One de la empresa de *software* SAP Perú, Jorge Olaechea, decía que para enfrentar los retos que presenta el mercado y lograr una mayor competitividad

frente a su competencia nacional y extranjera, más de 7,000 pequeñas y medianas empresas necesitaban implementar *software* de gestión. Este *software* permitiría a las empresas despreocuparse de detalles como generar un orden de compra y facturas y mejorar el control de los procesos.

No en vano el Fondo Multila-



**La apertura comercial no sólo significa oportunidades. También generará problemas, sobre todo a las Pyme que no se hayan preparado: de 300 mil empresas que se registran por año, 200 mil cierran**



**Hay pequeñas empresas que pueden exportar directamente. Hay otras que lo pueden hacer sólo de forma colectiva como consorcios. Y otras que no exportan ni exportarán, pero que pueden ser parte de una cadena de suministro**

teral de Inversiones (Fomin), entidad del Banco Interamericano de Desarrollo (BID), anunció la aprobación de una donación de dos millones de dólares en cooperación técnica para profesionalizar las funciones gerenciales de la Pyme familiar en Perú, Brasil, Colombia y Ecuador.

#### **Solución 4: competitividad**

De acuerdo a Jaime Cáceres, presidente de la Confiep, también habría que fomentar el emprendimiento empresarial. Incluir en los planes de estudio materias que fomenten el espíritu emprendedor de los alumnos de escuelas secundarias, institutos y universidades. Esto deberá propiciar la elaboración de planes de negocios y creación de empresas a través de concursos o incentivos.

Claro que también hay otras oportunidades como desarrollar *joint ventures* o asociaciones con empresas de EE.UU. Incluso se puede buscar asociaciones con empresas de terceros países de la región que quieran incursionar en el mercado estadounidense y atraer inversiones, representaciones o franquicias de pequeña escala.

Las oportunidades están servidas en la mesa. Sólo falta saber preparar la mezcla final de los ingredientes. **E**

## libros recomendados

Antonio Orjeda

### **Mujeres batalla. 30 experiencias que valen un Perú**

Lima: Editorial Norma, 2007.

Más que un compendio de recetas del éxito, MUJERES BATALLA es un libro de historias motivadoras. Desde hace cuatro años, el periodista Antonio Orjeda viene publicando la sección «Ejecutivas» en el diario EL COMERCIO, un espacio dedicado a entrevistas a mujeres que han hecho empresa en el país. MUJERES BATALLA reúne treinta de esas entrevistas. Una verdadera guía para todos aquellos que quieran comprender lo importante de trazar y cumplir sus ambiciones.



Francisco Durand

### **El Perú fracturado. Formalidad, informalidad y economía delictiva**

Lima: Fondo Editorial del Congreso del Perú, 2007.

«Con EL PERÚ FRACTURADO, de Francisco Durand, asistimos a una nueva etapa de la investigación del campo social en el Perú después de Matos Mar y Hernando de Soto», escribe Hugo Neira en el prólogo del libro. EL PERÚ FRACTURADO propone entender la relación entre las fracturas sociales y los tipos de economía que existen: las formales, las informales y las delictivas. Con esta teoría, Durand presenta una reflexión clave en estos tiempos de apertura comercial para comprender los problemas de la economía peruana a través de las fisuras de la sociedad.



Rolando Arellano

### **Bueno, bonito y barato. Aprendiendo marketing con historias de la vida diaria**

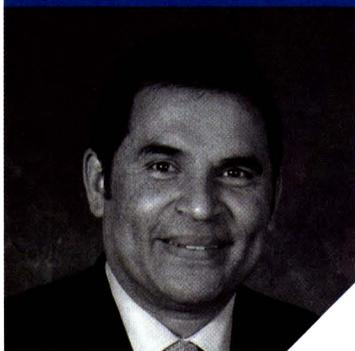
Lima: Editorial Planeta, 2007

Rolando Arellano, profesor de CENTRUM Católica y presidente de Arellano Marketing, plantea este libro como una publicación de marketing, pero, como menciona el psicólogo Jorge Bruce en uno de los artículos que componen el libro, Arellano no se restringe sólo a esa disciplina y presenta un libro imprescindible para los inquietos que quieran tener un perfil del Perú y los peruanos de hoy. BUENO, BONITO Y BARATO es una reedición de 72 columnas de opinión, publicadas en la sección «Economía y negocios» de EL COMERCIO.



## MI ESTRATEGIA

# El punto de no retorno



**Juan Carlos Mathews**

Director Ejecutivo de Mype Competitiva

Uno de los aspectos más positivos de la apertura comercial es que desnuda nuestras deficiencias y nos obliga a mejorar para subsistir primero y crecer después. En este marco, dos conceptos juegan un rol fundamental para la pequeña empresa: competitividad y alianzas estratégicas.

El crecimiento casi explosivo de las exportaciones peruanas en los últimos nueve años evidencia una mayor competitividad de nuestros productos. Es simple: si cualquier comprador en el exterior opta por comprar un producto peruano, lo hace comparándonos con otras alternativas. Al elegir nuestro producto, lo hace porque éste es competitivo en precio, calidad y oportunidad de entrega. Sin embargo, es evidente que hay mucho por trabajar a escala nacional en materia de competitividad: infraestructura, acceso a financiamiento competitivo, simplificación administrativa, entre otros puntos. Lo bueno es que hay avances tangibles por acuerdos público-privados (el Consejo Nacional de Competitividad y el Plan Estratégico Nacional Exportador) y por apoyo de la cooperación internacional (Usaid – Proyecto Mype Competitiva y PRA), Comisión Europea, CAF, Banco Mundial / IFC y muchos más.

Por otro lado, las experiencias de éxito en alianzas estratégicas en el Perú revelan que ésta es una fórmula inteligente para encarar la competencia en un mundo globalizado, más aun tratándose de pequeñas empresas. Como ejemplo tenemos el caso del Consorcio Peruano de Frutas (CPF del Perú), los productores de trucha orgánica en Puno (Arapa), las franquicias peruanas de exportación (Rosatel en México, Astrid & Gastón en España, Pardo's Chicken en Chile, Bembos en la India) y *joint ventures* como Athos en espárragos o IEQSA en manufacturas de zinc, son sólo algunos de los muchos ejemplos que se pueden citar.

**Todos podemos contribuir a la competitividad capacitándonos de manera permanente, desarrollando e inculcando valores, apuntando siempre a la excelencia: el respeto a los compromisos, la puntualidad, son aspectos fundamentales para establecer negocios duraderos**

El Perú está pasando por uno de los mejores momentos económicos de su historia y la globalización es simplemente un hecho. Se trata, por tanto, de prepararnos para aprovechar las enormes oportunidades que se abren. Esta tarea es competencia de todos. El gobierno de turno y los futuros gobiernos tienen una responsabilidad grande, pero también es responsabilidad del sector empresarial y de la sociedad civil en su conjunto. Todos podemos contribuir a la competitividad capacitándonos de manera permanente, desarrollando e inculcando valores, apuntando siempre a la excelencia: el respeto a los compromisos, la puntualidad, el permanente esfuerzo por la excelencia, son fundamentales para establecer negocios duraderos.

Hoy, después de más de setenta meses de crecimiento, *boom* exportador, baja inflación, creciente inversión y bajos niveles de riesgo país, es momento para recuperar la confianza. Tenemos la oportunidad de enrumbar al Perú en el camino del desarrollo, de cruzar el punto de no retorno. ■