

# Creación de una metodología para la introducción, crecimiento y desarrollo de pymes en Perú

## TRABAJO FIN DE MASTER

### Máster Universitario en Ingeniería de Organización y Logística

Escuela Politécnica Superior de Alcoy

Universitat Politècnica de València

Alumno: **Pamela Rojas Jáuregui**

Director(es): Victor Gisbert

Fecha de entrega: Junio 2017

## CONTENIDO

RESUMEN .....	1
ABSTRACT .....	2
PALABRAS CLAVES: .....	3
INTRODUCCIÓN.....	4
CAPÍTULO I CONSIDERACIONES GENERALES .....	5
1.1 Hipótesis de la investigación .....	5
1.2 Objetivo .....	5
1.3.1. Objetivo Principal.....	5
1.3.2. Objetivo Secundario.....	5
1.3 Estrategia de investigación .....	5
1.4 Motivación.....	6
CAPÍTULO II DEFINICIONES.....	7
2.1 Pyme.....	7
2.2 Balance Score Card:.....	8
2.3 Demanda: .....	9
2.3.1 Pronóstico de demanda: .....	9
2.4 Sistemas y Tecnologías de Información .....	10
2.5 Productividad, rentabilidad, eficiencia .....	10
CAPÍTULO III PROBLEMÁTICA DE LA INVESTIGACIÓN .....	11
3.1 Aspectos de Gestión.....	22
3.2 Aspectos de RRHH .....	25
3.3 Aspectos de Marketing .....	26
3.4 Aspectos de Logística .....	27
3.5 Aspectos de Innovación .....	27
3.6 Aspectos de finanzas.....	29
3.7 Aspectos de Proceso .....	30
3.8 Aspectos de Exportación .....	30
CAPÍTULO IV METODOLOGÍA.....	32
4.1 Estado del arte .....	32
4.2 Confección metodológica.....	41
4.2.1 Plan de empresa.....	42
4.2.2 Herramientas de Gestión:.....	43

4.2.1	Herramientas de Recursos Humanos .....	48
4.2.3	Herramientas de Marketing:.....	53
4.2.2	Herramientas de Logística .....	59
4.2.1	Herramientas de Innovación.....	61
4.2.2	Herramientas de Finanzas .....	64
4.2.4	Herramientas de Procesos:.....	68
4.2.3	Indicadores:.....	71
CAPÍTULO V	VALIDACIÓN DE LA METODOLOGÍA.....	74
CAPÍTULO VI	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	78
CAPÍTULO VII	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	79

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla II-1 Características y participación de las Pymes en Perú .....	7
Tabla II-2 Distribución y tamaño de las pymes según sector .....	8
Tabla II-3 Diferencias entre Enfoque Cualitativo y Cuantitativo de pronóstico de demanda .....	10
Tabla III-1 Cuadro Resumen de la problemática en las pymes.....	14
Tabla III-2 Priorización y análisis de los problemas encontrados por aspectos .....	18
Tabla III-3 Nivel porcentual de informalidad del Perú por sectores.....	24
Tabla III-4 Mypes que capacitaron a sus trabajadores operarios, según capital departamental 2011 .....	26
Tabla III-5 Mypes que adoptaron tecnologías para mejorar procesos productivos, según capital departamental, 2009, 2010 y 2011 (En porcentaje).....	28
Tabla IV-1 Resultado Final de las variables dinámicas de la investigación de capital intelectual como recurso para el desarrollo de capacidades .....	35
Tabla IV-2 Propuesta de herramientas informáticas propuesta por el autor .....	36
Tabla IV-3 Cuadro Resumen de factores asociados con el éxito competitivo.....	37
Tabla IV-4 Resumen y Características en común y enfoque de los diferentes autores .....	38
Tabla IV-5 Cuadro Resumen de las obligaciones de las pymes a sus colaboradores .....	52
Tabla IV-6 Cuadro Comparativo entre régimen Laboral y régimen Laboral Especial.....	53
Tabla IV-7 Ventajas y Desventajas de los Métodos Cuantitativos de pronóstico de demanda .....	56
Tabla IV-8 Propuesta de cuadro para la proyección de las ventas futuras por meses y años .....	58
Tabla IV-9 Cuadro Resumen para selección de proveedores .....	60
Tabla IV-10 Formas para Controlar los inventarios .....	60
Tabla IV-11 Consideraciones para el análisis de TIC .....	62
Tabla IV-12 Ejemplos de Sistemas de Información.....	63
Tabla IV-13 Ejemplo de cuadro de inversión .....	64
Tabla IV-14 Sistema Financiero en Perú- Estructura .....	68
Tabla IV-15 Cuadro Resumen de la simbología y representación del diagrama de flujo.....	69
Tabla IV-16 Herramientas para la mejora de Procesos .....	70
Tabla IV-17 Ejemplo de Indicadores .....	72
Tabla V-1 Preguntas de la encuesta para la validación .....	74
Tabla V-2 Resumen puntuación de la encuesta de validación .....	75

## ÍNDICE DE ILUSTRACIÓN

Ilustración II-1 Balance Score Card .....	9
Ilustración III-1 Perú: Bajas de empresas por trimestre 2013-2016.....	11
Ilustración III-2 Relación entra las diferentes áreas de la empresa.....	21
Ilustración III-3 Nivel de estudio del propietario de la micro y pequeña empresa, 2013 .....	22
Ilustración III-4 Porcentaje de informalidad en el Perú por departamentos .....	23
Ilustración III-5 Perú: Empresas de la industria manufacturera, según actividades de innovación realizadas 2012-2014 (en porcentaje) .....	28
Ilustración IV-1 Distribución de artículos por países encontrados en la web SCOPUS .....	32
Ilustración IV-2 Los 5 pilares de EYs.....	33
Ilustración IV-3 Modelo de propuesta de gestión para Pymes centrado en la Mejora Continua .....	34
Ilustración IV-4 Metodología propuesta .....	42
Ilustración IV-5 Ejemplos de una matriz FODA.....	46
Ilustración IV-6 Relación entre Misión, Visión objetivo y estrategia.....	48
Ilustración IV-7 Relación entre los 3 aspectos de RRHH .....	52

## ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1 Encuesta de Validación .....	84
--------------------------------------	----

## RESUMEN

El presente trabajo es una metodología que presenta los procedimientos y pasos que debe seguir un emprendedor al momento de iniciar la formación de su propia empresa como PYME, o cuando ésta ya se encuentra puesta en marcha. Ayudará también a evaluar su rentabilidad y los beneficios que tendría en el corto y mediano plazo, utilizando herramientas de gestión acorde al tamaño y modelo de negocio.

Se mostrarán las áreas de gestión, esenciales que todo emprendedor o microempresario debe tener y gestionar dentro de la empresa. Estos procedimientos creados serán validados a través de una encuesta por juicio de expertos, que darán sus opiniones y aceptación de la guía propuesta.

Para conseguir tal fin, se analizará la información que existe actualmente y que servirá como base para los puntos que se analizarán en el informe.

Finalmente, se indicará las conclusiones y recomendaciones que se han obtenido en el desarrollo de la investigación.

## ABSTRACT

The aim of this current work is to show a methodology with its procedures and steps that must be conducted by any entrepreneur at the moment to start its own business or SME or when this is working. Moreover, it will be a useful tool to assess its profitability and benefits in the short to medium term using management tools depending on the size and type of enterprise.

Management areas will be presented, which are the key that each entrepreneur must consider and manage within the business. These procedures created will be validated through surveys answered by jury of experts, who also will give their opinions and accept this guide proposed.

To reach this end, all recent information in this context will be analyzed and will be the starting point of this work.

Finally, it will be indicated the conclusions and suggestions of this research that have been obtained during its development.

## **PALABRAS CLAVES:**

- **Mypes:** Micro y pequeña empresa
- **Pymes:** Micro, pequeña y mediana empresa
- **Plan de empresa.**
- **Productividad**
- **Indicadores**
- **Herramientas de gestión**

## INTRODUCCIÓN

El estudio realizado tiene como escenario el Perú, ya que las Mypes en el Perú aportan el 40% del PBI nacional, como indica la ASEP (Asociación de emprendedores de Perú) y ocupando el 99,4% de las empresas existentes en el país, generando miles de empleos sobre todo para los jóvenes de la región.

Perú es uno de los principales países de Latinoamérica, que cuenta con grandes recursos naturales, actualmente es considerado como uno de los principales países emergentes del mundo. En el año 2015, según el Global Entrepreneurship Monitor (cómo se indicó en el Diario Gestión, 2015), el Perú fue situado entre los 10 países más emprendedores del mundo con una tasa de actividad emprendedora (TAE) de 22.2% lo que significa que 22 de 100 peruanos realizan actividades emprendedoras mayoritariamente en microempresas.

Sin embargo, cabe destacar que la mayoría de estas pequeñas empresas, según la asociación de emprendedores del Perú (2015), desaparecen en menos de 1 año. Preguntándonos entonces ¿cuáles son los motivos por los cuales no llegan a formalizarse y seguir en el mercado? Es por esto que el desarrollo de este trabajo está enfocado en analizar los problemas existentes en la actualidad de las pymes bajo una visión a futuro, poniendo de manifiesto las áreas de gestión necesarias que toda pyme debe desarrollar para implementar un negocio.

Tiene como finalidad dar a los pequeños empresarios herramientas de organización y gestión para que puedan llevar sus incipientes empresas a convertirlas en empresas exitosas.

En este informe se investigará sobre los problemas que tienen las pymes actualmente, dividiéndolos en 9 aspectos Gestión estratégica, Recursos Humanos, Marketing, Logística, Innovación, Finanzas, Procesos, Internacionalización. A la vez también se investigará las soluciones que plantean diferentes autores para llegar a una metodología propuesta.

## CAPÍTULO I CONSIDERACIONES GENERALES

### 1.1 Hipótesis de la investigación

Con la elaboración de un plan de empresa que contemple la problemática actual de las pymes en Perú e indicadores para su gestión y control se puede llegar a desarrollar y mejorar el rendimiento y productividad de las mismas

### 1.2 Objetivo

El objetivo de la investigación se divide en:

#### 1.3.1. *Objetivo Principal*

Desarrollar una metodología que sirva como guía para desarrollar las pymes en Perú, incrementando su rentabilidad en el corto y largo plazo.

#### 1.3.2. *Objetivo Secundario*

Los objetivos de la investigación:

- Identificar y analizar los problemas internos que tienen las pymes y los motivos por los cuales no se han logrado desarrollar.
- Revisar y comparar las diferentes visiones de autores que tienen como objetivo convertir a las pymes en empresas más eficientes en el mediano y largo plazo.
- Identificar las mejores herramientas/modelo de gestión necesarias para introducir en las pymes.
- Dar a conocer la importancia y los beneficios que se obtienen al implementar algunas herramientas en la gestión de las pymes.
- Introducir indicadores óptimos que ayuden a la gestión en las pymes.

### 1.3 Estrategia de investigación

La estrategia que se ha considerado para abordar este tema, radica en evaluar todos los problemas que existen actualmente en las pymes desde que se encuentra una idea de negocio hasta la puesta en marcha y crecimiento, revisando para ello la bibliografía actualmente existente. Así como, analizando las perspectivas de los diferentes autores que tengan conocimiento en este campo. En

ambos casos se considerará en su mayoría información de Perú o países de Latinoamérica con el fin de contrarrestar información y perspectivas de países en vías de desarrollo; como también algunas publicaciones de España para así tener una visión más amplia de estudio.

Respecto a la pymes es fundamental conocer su desarrollo y situación actual en Perú, para esto se utilizará información de entidades peruanas, como INDECOPI- Instituto Nacional de Defensa de la competencia y de la propiedad intelectual, SUNAT-Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración tributaria y el INEI- Instituto Nacional de Estadística e Informática, que según lo indicado en su página web “es el organismo central y rector del sistema nacional, responsable de normar, planear, dirigir, coordinar y supervisar las actividades estadísticas oficiales del país.” y con el cual se podrá extraer investigaciones y estadísticas realizados que aportarán al desarrollo del tema.

#### **1.4 Motivación**

La motivación en la realización del trabajo se centra básicamente en un tema social, por el objetivo de generar un impacto positivo en la sociedad y ayudar a las microempresas a crecer y desarrollarse con mejores herramientas en un entorno competitivo y globalizado, esto a su vez traerá consigo el desarrollo de la economía del país, debido a que el 76% de la fuerza laboral de los países del mundo se concentran en este sector-empresa pyme-, por lo que desarrollarlas incentivará al crecimiento de la economía mundial y mejora la calidad de vida de las personas por el incremento de puestos de trabajo.

Otro aspecto importante de motivación, es el hecho de haber trabajado y conocido de primera mano, a muchas pequeñas empresas en diferentes regiones del Perú y visto las necesidades que tienen para poder poner a flote sus negocios y lo difícil que es ordenar sus operaciones para que sean más rentables. A su vez conozco personas que han invertido en negocios que no han sido rentables motivados por un espíritu emprendedor pero sin conocimientos y bases sólidas que garanticen en mayor medida que sus ideas sean rentables. Esto origina una motivación también profesional, ya que me gustaría dedicar a este rubro en el corto plazo.

## CAPÍTULO II DEFINICIONES

En este capítulo se definirán los conceptos más importantes que se han de tomar en cuenta para la metodología propuesta.

### 2.1 Pyme.

Definir el término pyme, es un concepto muy amplio y ambiguo, que depende entre otras cosas, de la realidad y definición que posee cada país, es por ello que en esta ocasión abordaremos el significado según la SUNAT en la ley 28015, donde indica que “La micro y pequeña empresa (Mype) es la unidad económica constituida por una empresa natural o jurídica bajo cualquier forma de organización o gestión empresarial contemplada en la legislación vigente, que tiene como objeto desarrollar actividades de extracción, transformación, producción o comercialización de bienes o prestamos de servicios” (SUNAT, 2005)

En la tabla II-1 se puede observar las características generales de las pymes en Perú, el 96.2% de todas las empresas que existen en el país son micro-empresas lo que quiere decir que tienen a lo más 10 trabajadores. (Para este informe se seguirá trabajando con esta clasificación según número de trabajadores).

Una UIT (unidad Impositiva tributaria) equivale para el ejercicio 2017 a 4.050 soles (S/), según el artículo 1° del decreto supremo. El tipo de cambio a euros equivale a 1.150 euros aproximadamente.

**Tabla II-1 Características y participación de las Pymes en Perú**

Tipo	Número de trabajadores	Ventas anuales	% Participación
<b>Micro- Empresa</b>	1-10	150 UIT	96.2%
<b>Pequeña empresa</b>	11-49	850 UIT	3.2%
<b>Mediana Empresa</b>	50-19	Entre 1700UIT y 2300UIT	0.2%

UIT (año 2017) = 4.050 soles (S/.)

\*\*Participación: <https://www.inei.gob.pe/prensa/noticias/micro-pequenas-y-medianas-empresas-concentran-mas/>

\*Número de trabajadores y Ventas Anuales: <http://www.sunat.gob.pe/orientacion/mypes/caracteristicas-microPequenaEmpresa.html>

**Fuente:** Instituto Nacional de Estadística e Informática, SUNAT

**Elaboración:** Propia.

Las pymes en el Perú realizan actividades en diversos sectores económicos del país, siendo su principal actividad el comercio y como segunda opción la industria manufacturera. En la tabla II.2 se detalla la cantidad de empresas existentes según rubro y tamaño de empresa.

Cuya distribución según los datos obtenidos por el INEI sobre este tema. Las principales actividades a las que se dedican las pymes son:

Tabla II-2 Distribución y tamaño de las pymes según sector

SECTOR	GRANDE	MEDIANA	PEQUEÑA	MICROEMPRESA	TOTAL
<b>Agricultura</b>	7	59	396	1,523	1,985
<b>Pesca</b>	3	55	348	6,258	6,664
<b>Minería</b>	27	70	570	5,000	5,667
<b>Industria manufacturera</b>	109	696	4,680	65,604	71,091
<b>Suministro: Electricidad, gas y Agua</b>	8	20	168	2,470	2,666
<b>Construcción</b>	11	125	816	12,307	13,259
<b>Comercio</b>	95	1,136	7,386	313,826	322,443
<b>Turismo- Hoteles y restaurant</b>	1	30	1,205	45,967	48,203
<b>Transportes, almacenes, comunicaciones</b>	11	147	948	14,039	15,145
<b>Intermediación financiera</b>	5	30	36	0	71
<b>Otros</b>	14	255	943	39,341	40,553

Fuente: ULIMA pyme, principales indicadores de las pyme- INEI

Elaboración: ULIMA pyme, principales indicadores de las pyme- INEI

## 2.2 Balance Score Card:

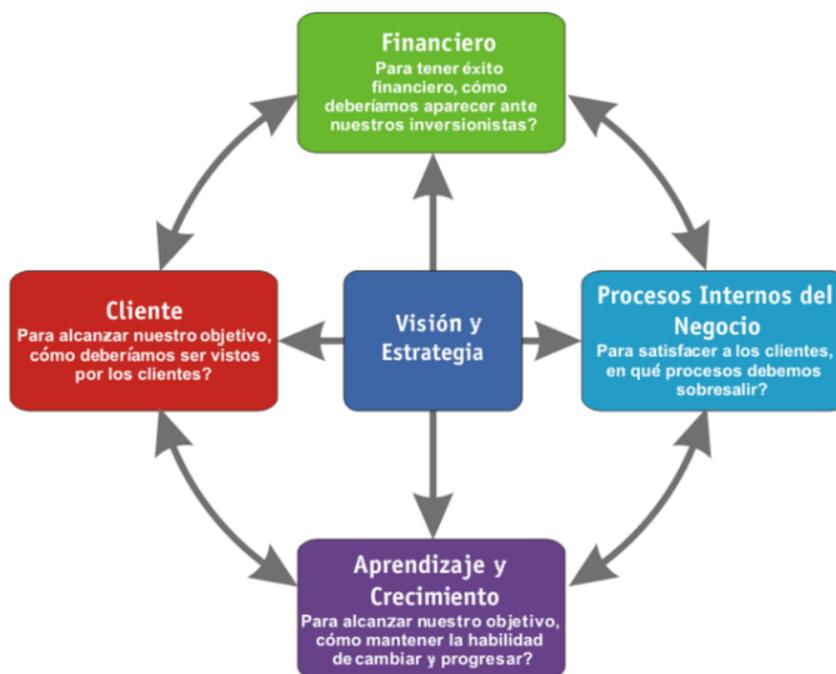
Llamado también cuadro de mando integral. “ Es un modelo de gestión que traduce la estrategia en objetivos relacionados, medidos a través de indicadores y ligados a unos planes de acción que permite alinear el comportamiento de los miembros de la organización” (A. Fernández, 2001)

Este enfoque permite ver a la empresa desde 4 puntos diferentes y relacionarlos entre sí para poder definir estrategias para el desarrollo de la empresa a largo plazo.

Estos aspectos son los siguientes:

1. Finanzas.
2. Cliente.
3. Procesos Internos de la Organización.
4. Innovación, desarrollo y crecimiento.

Ilustración II-1 Balance Score Card



**Fuente:** Gestiópolis- ¿Qué es el Balance Score Card y para qué sirve?

**Elaboración:** Gestiópolis- ¿Qué es el Balance Score Card y para qué sirve?

### 2.3 Demanda:

La demanda “es el número de unidades de un producto que el mercado es capaz de adquirir” (R. Poler, 2015)

#### 2.3.1 Pronóstico de demanda:

Según el Instituto Pyme, definen pronóstico de demanda como “una predicción de lo que sucederá en las ventas existentes de los productos de su empresa”

Existen dos tipos de enfoques para el cálculo del pronóstico de la demanda, que son Métodos Cualitativos y Cuantitativos cuyas diferencias se indican en la Tabla II.3

**Tabla II-3 Diferencias entre Enfoque Cualitativo y Cuantitativo de pronóstico de demanda**

Descripción	Enfoque Cualitativo	Enfoque Cuantitativo
<b>Aplicabilidad</b>	Se utiliza cuando la situación es imprecisa y existen pocos datos (ejemplo: Nuevos productos y tecnologías)	Se utiliza cuando la situación es estable y existen datos históricos (ejemplos: productos existentes, tecnología actual)
<b>Consideraciones</b>	Involucra la intuición y la experiencia	Involucra técnicas matemáticas.
<b>Técnicas</b>	Jurado de opinión ejecutiva Compuesto del departamento de ventas Método Delphi Encuesta del mercado de consumidores	Modelo de series de tiempo. Modelo causales.

**Elaboración:** Herramientas Pyme- Instituto Pyme

**Fuente:** Herramientas Pyme- Instituto Pyme

## 2.4 Sistemas y Tecnologías de Información

En términos generales, **Los sistemas de información** obtienen datos y generan información, a diferencia de las **tecnologías de información** que está asociado con los componentes tangibles de un sistema, en otras palabras, el HARDWARE y **los sistemas de información** con el SOFTWARE (M. Madroño, 2016).

## 2.5 Productividad, rentabilidad, eficiencia

**Rentabilidad:** Beneficio que se entiende en una inversión o en la gestión de una empresa.

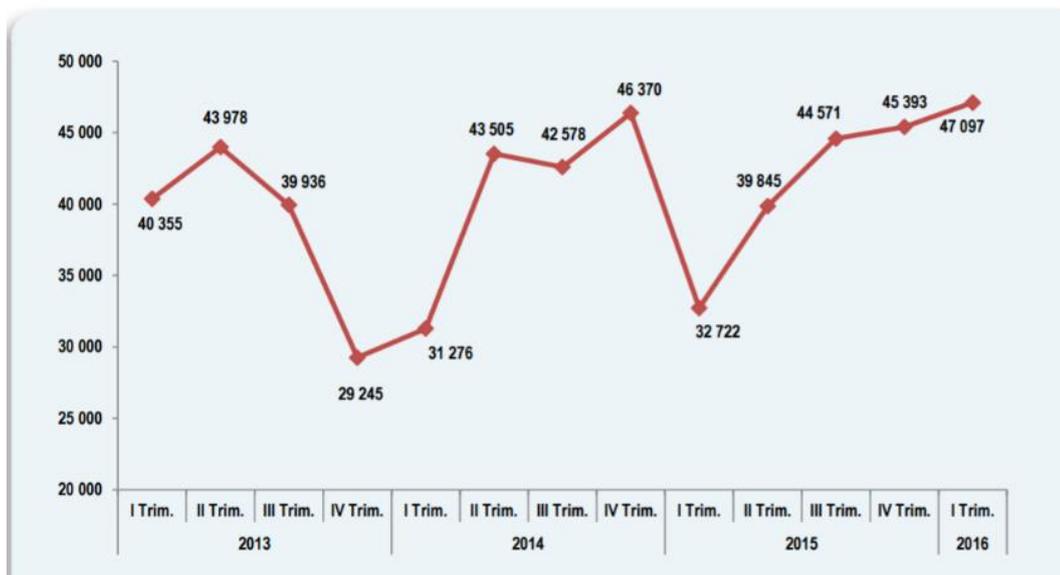
**Productividad:** Relación entre la cantidad de producto obtenido y una cantidad dada de insumos o factores productivos (F. Sempere, 2016). Estos factores productivos pueden ser: Mano de obra, Insumos, energía, capital, entre otros.

**Eficiencia:** “Se trata de la capacidad de alcanzar un objetivo fijado con anterioridad en el menor tiempo posible y con el mínimo uso de recursos, lo que supondría una optimización” (J. Pérez; A. Gardey, 2008).

### CAPÍTULO III PROBLEMÁTICA DE LA INVESTIGACIÓN

La investigación abarca los problemas actuales que tiene las pymes en Perú que imposibilita su crecimiento y rendimiento en el corto plazo, en muchos casos eso puede empezar desde el inicio de la puesta en marcha, ya que no se desarrolla con bases sólidas que faciliten su crecimiento. En la ilustración III-1 se observa las bajas que han sufrido las empresas en el periodo 2013 al 2016, realizado por el instituto Nacional de Estadística e Informática del Perú (INEI), Se observa un comportamiento cíclico, llegando a bajas alarmantes como es el periodo del 1er trimestre del 2015 con unas bajas de 67%.

Ilustración III-1 Perú: Bajas de empresas por trimestre 2013-2016



**Fuente:** Demografía empresarial en el Perú- I trimestre 2016

**Elaboración:** Demografía empresarial en el Perú- I trimestre 2016

A continuación se presentará lo que indican los siguientes autores de diferentes países sobre las posibles causas que originan las bajas de las empresas y la falta de sostenibilidad en el corto plazo.

Cabe indicar que muchos de estos problemas son compartidos con los países de la región iberoamericana ya que, “el reto de Latinoamérica (en general) es ser más productivo y no tener más o menos empresas” como indica Ruiz en (Portafolio, 2013); esto no es todo, otros problemas de la región en el que también coinciden varios expertos que participaron en el Foro económico internacional América Latina y el Caribe es “el gran nivel de informalidad de la producción latinoamericana y las dificultades que encuentran las pequeñas y medianas empresas (pymes) para obtener créditos son los grandes cuellos de botella del crecimiento de una región que pena por integrarse en la comunidad mundial”. (Portafolio, 2013).

Por lo tanto se ha analizado información de 9 diferentes autores que estudiaron, en su mayoría, los problemas que existen en la región.

Al final del capítulo se está elaborando un cuadro resumen con todos los problemas que indican en sus publicaciones, para así poder compararse entre ellos y analizarlos.

- Las Mypes y mecanismos de externalización de los servicios (Luis Bravo, 2011): Es una investigación realizada en Perú que trata sobre las informalidades que incurren las pymes estando ya formalizadas y de las ventajas de la tercerización sobre la intermediación laboral.
- Situación y características de las pequeñas empresas en el Perú (C. Valverde, 2010): Realiza un estudio con indicadores del Instituto Nacional de Estadística e Informática para abarcar en forma general algunas características de las Pymes, así como las principales restricciones internas con las que cuentan.
- Errores críticos en las pequeñas empresas que lo llevan a desaparecer (E. Lanzas, 2006): En su libro redacta en forma general, una lista de 5 problemas que según su experiencia son factores que debilitan cualquier negocio que se quiera desarrollar, las soluciones que se indica son básicas y de bajo coste para tales problemas y tampoco indican modelos ni herramientas de gestión.
- 20 principales problemas de las pequeñas y medianas empresas de carácter estratégico y operacional (A. Beltrán, 2006): En su investigación enumera los 20 principales problemas en diferentes áreas de la empresa y abarca diferentes tipos de pymes, ya sean familiares, nacionales u orientadas a la exportación, que existen en la actualidad en Colombia, con el fin de identificar los principales problemas que afectan a la competitividad.
- Influencia del capital humano para la competitividad de las pymes en el sector manufacturero de Celaya, Guanajuato (J. Luna, 2012): En su tesis doctoral, tiene como eje principal la competitividad de las pymes en el sector manufacturero, en México. Esta tesis tiene como eje principal de solución a los problemas de las pymes, es con el desarrollo del capital humano.
- Problemáticas que enfrentan las pequeñas y medianas empresas en Colombia por falta de un sistema de control (J. Salinas, 2013) en su artículo enfatiza las ventajas y debilidades que existen en las pymes Colombianas con el fin de poder fortalecerlas, enfatizando la importancia que tienen estas pymes en la economía del país. Él indica que un adecuado sistema de control interno en el ámbito (operativo, financiero, de planeación y contables) ayuda a las empresas a ser más rentables, independientemente del tamaño que estas tengan, según las necesidades de cada organización.

- Visión prospectiva de las pequeñas y medianas empresas (PYMES). Respuestas ante un futuro complejo y competitivo (A. Leone, 2010). Su libro está enfocado en la realidad de las pymes de América latina y el Caribe. Analiza en sus diferentes capítulos, la ventajas y desventajas que tienen las pymes para insertarse en la economía actual; así como, las claves para afrontar los retos que a los que las pymes están expuestas, para terminar indicando todos los factores que condicionan el modelo de las pymes exitosas.
- 9 errores comunes de un emprendedor al iniciar un negocio (A. Gananci, 2015). Analiza cada uno de los fallos que tiene el emprendedor cuando decide poner su idea de negocio en marcha.
- Obstáculos para emprender (Emprendedores, 2011). Esta revista presenta una lista con 6 impedimentos que hacen que los emprendedores no alcancen el éxito cuando deciden poner en marcha sus ideas de negocios, enfatiza que el camino al éxito es elaborar un plan de negocios que será fundamental para una correcta planificación.

Tabla III-1 Cuadro Resumen de la problemática en las pymes

Áreas	Problemas	L. Bravo	C. Valverde	E. lanzas	A. Beltrán	J. Luna	J. Salinas	A. Leone	A. Gananci	Revista Entrepreneur
	País	Perú	Perú	No precisa	Colombia	México	Colombia	América latina y el Caribe	No Precisa	No precisa
Gestión	Preparación empresarial	X	X		X	X	X	X		
	Informalidad	X	X				X			
	Plan o visión estratégica	X		X	X	X	X	X	X	
	Falta de tiempo e inversión.		X	X					X	
	Manejo de información	X		X			X	X		
	Indicadores/controles.	X		X			X	X		
Recursos Humanos	Prácticas inadecuadas en los procesos de selección de personal.	X			X	X	X			
	Sobrecarga laboral	X	X	X		X			X	X
	Falta de capacitación al personal.	X	X		X	X	X	X		
Marketing	Desconocimiento de los mercados potenciales		X		X	X	X	X	X	X
	Desconocimiento de la competencia				X			X		

Áreas	Problemas	L. Bravo	C. Valverde	E. lanzas	A. Beltrán	J. Luna	J. Salinas	A. Leone	A. Gananci	Revista Entrepreneur
	País	Perú	Perú	No precisa	Colombia	México	Colombia	América latina y el Caribe	No Precisa	No precisa
	Falta de planificación de la demanda		X	X	X		X	X		
	Falta de una orientación comercial y de marketing	X	X	X						
	Ineficiencia en la selección de los canales de distribución				X		x			
Logísticos	Problemas con proveedores (calidad de materia prima, incumplimientos,				X	X				
	Mala gestión de los inventarios						X			
Innovaci	Bajo nivel de desarrollo tecnológico (administrativo y producción) y en calidad	X	X		X	X	X	X		
Procesos	Ausencia de levantamiento de procesos				X	X	X			
	Falta de optimización de recursos/productividad		X			X	X			

Áreas	Problemas	L. Bravo	C. Valverde	E. lanzas	A. Beltrán	J. Luna	J. Salinas	A. Leone	A. Gananci	Revista Entrepreneur
	País	Perú	Perú	No precisa	Colombia	México	Colombia	América latina y el Caribe	No Precisa	No precisa
	Falta de identificación de principales tareas que agregan valor			X					X	
	Falta de políticas de calidad	X			X	X				
Finanzas	Reparto de utilidades en caso de empresas familiares.				X					X
	Inadecuado manejo de herramientas financieras				X	X	X			
	Dificultades de acceso al financiamiento	X	X		X	X	x	X		
	Empleo de metodologías inadecuadas de coste de los productos o servicios				X					X
	Desaprovechamiento de las líneas de crédito				X	X				
Exporta	Desconocimiento de los tratados de intercambio comercial internacionales				X		X			

Áreas	Problemas	L. Bravo	C. Valverde	E. lanzas	A. Beltrán	J. Luna	J. Salinas	A. Leone	A. Gananci	Revista Entrepreneur
	País	Perú	Perú	No precisa	Colombia	México	Colombia	América latina y el Caribe	No Precisa	No precisa
	Desaprovechamiento de las políticas e instrumentos de promoción a las exportaciones.				X					
	Motivación para exportar				X		X			

**Fuente:** Varios

**Elaboración:** Propia

Cada uno de estos problemas han sido agrupados en 8 aspectos que guardan relación entre ellos, para así poder desarrollarlos de manera ordenada. Estos aspectos como se han visto en la tabla III.1 son: Gestión estratégica, recursos humanos, marketing, logística, innovación, finanzas, Procesos, internacionalización.

Se sumaron los checks de cada uno de estos aspectos y se indicaron de mayor a menor como se observa en la tabla III.2 así como el número de problemas que engloba cada aspecto.

**Tabla III-2 Priorización y análisis de los problemas encontrados por aspectos**

Prioridad	Aspectos	Número de problemas	Puntuación	Porcentaje
<b>1</b>	<b>Gestión Estratégica</b>	<b>6</b>	<b>27</b>	<b>26%</b>
	Preparación Empresarial		6	
	Informalidad		3	
	Plan o visión estratégica		7	
	Falta de tiempo e inversión		3	
	Manejo de Información		4	
	Indicadores/controles		4	
<b>2</b>	<b>Marketing</b>	<b>5</b>	<b>19</b>	<b>18%</b>
	Desconocimiento de Mercados Potenciales		7	
	Desconocimiento de la competencia		2	
	Falta de planificación de la demanda		5	
	Falta de orientación comercial y Marketing		3	
	Ineficiencia en la selección de canales de distribución		2	
<b>3</b>	<b>Recursos Humanos</b>	<b>3</b>	<b>16</b>	<b>16%</b>
	Prácticas inadecuadas en los procesos de selección de personal		3	
	Sobrecarga laboral		6	
	Falta de capacitación del personal		6	
<b>4</b>	<b>Finanzas</b>	<b>5</b>	<b>15</b>	<b>15%</b>
	Reparto de utilidades en caso de empresas familiares		2	
	Inadecuado Manejo de Herramientas financieras		3	
	Dificultades de acceso al financiamiento		6	
	Empleo de metodologías inadecuadas de costeo de los productos o servicios		1	
	Desaprovechamiento de las líneas de crédito		2	
<b>5</b>	<b>Procesos</b>	<b>4</b>	<b>11</b>	<b>11%</b>

	Ausencia de levantamiento de procesos		3	
	Falta de optimización de recursos/productividad		3	
	Falta de identificación de principales tareas que agregan valor		2	
	Falta de políticas de calidad		3	
<b>6</b>	<b>Innovación</b>	<b>2</b>	<b>7</b>	<b>7%</b>
	Bajo nivel de desarrollo tecnológico (administrativo y producción) y en calidad		6	
<b>7</b>	<b>Internacionalización</b>	<b>3</b>	<b>5</b>	<b>5%</b>
	Desconocimiento de los tratados de intercambio comercial internacionales		2	
	Desaprovechamiento de las políticas e instrumentos de promoción a las exportaciones.		1	
	Motivación para exportar		2	
<b>8</b>	<b>Logística</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>3%</b>
	Problemas con proveedores (calidad de materia prima, incumplimientos.		2	
	Mala gestión de los inventarios.		1	
	<b>TOTAL</b>		<b>102</b>	<b>100%</b>

Fuente: Varios

Elaboración: Propia

El resultado que se puede desprender de la tabla III.2 es que las pymes en Perú y Latinoamérica se encuentran con problemas en todas las áreas/aspectos dentro de la empresa. El aspecto donde más inconvenientes encuentran y concuerdan los autores es en los Aspectos de Gestión Estratégica, dentro de este punto en el problema de **Plan o visión estratégica y preparación empresarial**, podrían considerarse los más importantes por la cantidad de autores que coinciden en ellos. Esto llega a ser lógico ya que es fundamental tener una visión y objetivos claros del negocio para encaminar los recursos a cumplir las metas planteadas y así lograr beneficios y sostenibilidad.

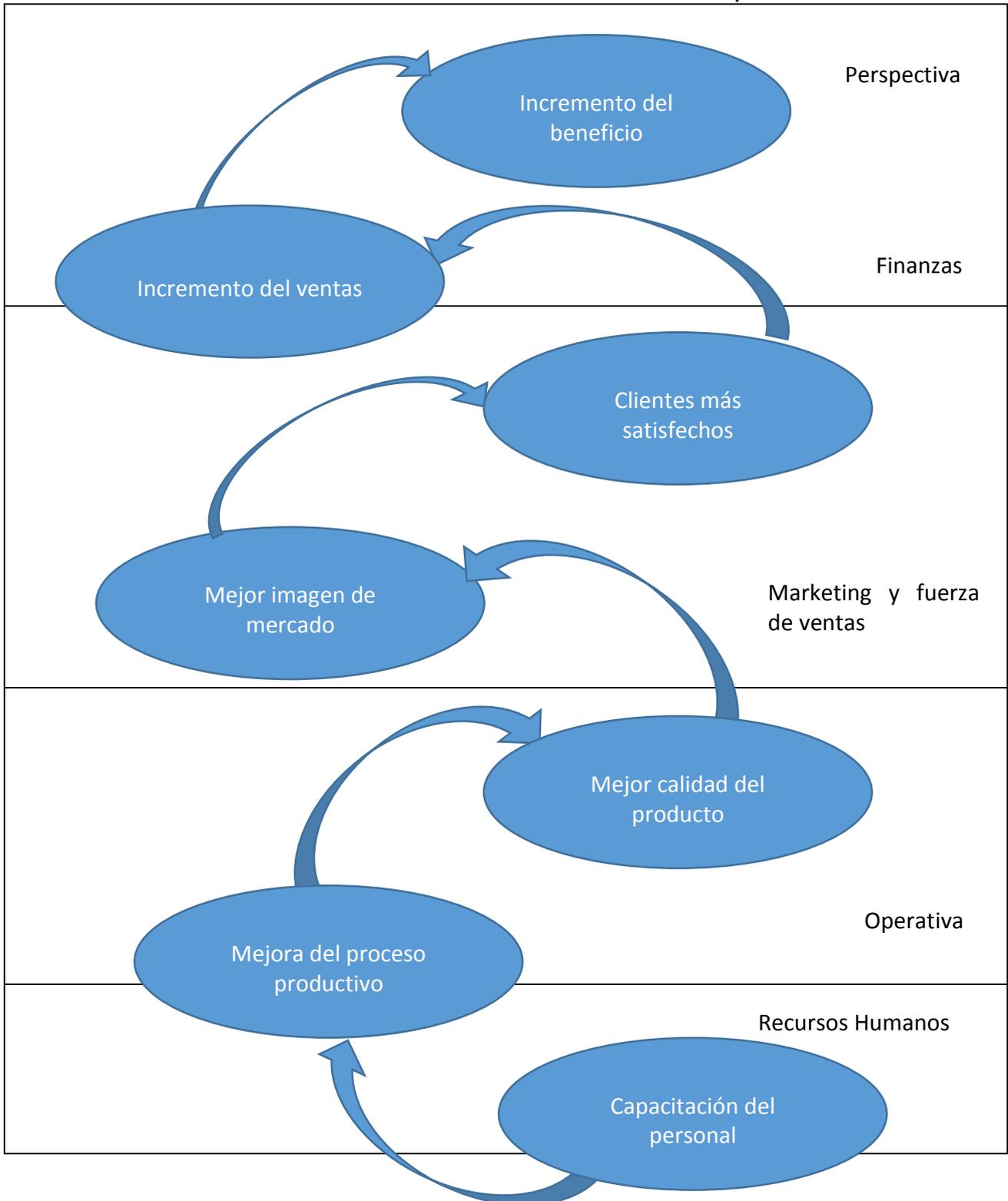
Dentro del aspecto de Marketing, que es el segundo factor donde más concuerdan dentro de este cuadro, el 78% de los autores piensa que el **Desconocimiento de los mercados potenciales** es un problema sumamente importante, lo cual es entendible ya que si no se sabe quién comprará los productos y no se tiene una idea de las ventas que eso origina, no tendría razón de ser la empresa. A la vez esto ayuda a realizar una mejor gestión de los inventarios (otro problema indicado anteriormente).

Con respecto a Recursos Humanos, la falta de **capacitación al personal y sobrecarga laboral** son los puntos más importantes en este rubro con un 67% de coincidencia, ya que tener personal capacitado ayuda a ser más eficiente la organización y por ende tener mejores resultados en cualquier área de la empresa.

Dentro de Finanzas **la dificultad de acceso al financiamiento** tiene la misma importancia que los problemas anteriores comentados por ser un recurso importante y vital para poner en funcionamiento cualquier empresa, en innovación lo lidera el punto **Bajo nivel de desarrollo tecnológico (administrativo y producción) y en calidad**. Por ser herramientas indispensables para la gestión de la empresa y que facilitan la toma de decisión a todo nivel organizacional.

Con toda esta información se puede concluir, que independientemente del aspecto que más autores hayan podido coincidir, es importante analizar también cada uno de los problemas con los que están relacionados, ya que todos estos también son importantes y su buen funcionamiento originará beneficios en otros aspectos o ayudará a contrarrestar otros problemas, como se observa en la ilustración III-2 que es un buen ejemplo de cómo la capacitación del personal contribuye a otros aspectos dentro de la empresa hasta incrementar beneficios.

Ilustración III-2 Relación entre las diferentes áreas de la empresa



**Elaboración:** Cómo gestionar una Pyme mediante el cuadro de mando

**Fuente:** Cómo gestionar una Pyme mediante el cuadro de mando

Por lo tanto, cada uno de estos problemas será desarrollado para un mejor entendimiento, según lo indicado por estos autores, y en algunos casos se muestran indicadores de estudios realizados por el Instituto Nacional de Estadística e Informática- INEI del Perú que contribuyen a validar los problemas expuestos anteriormente.

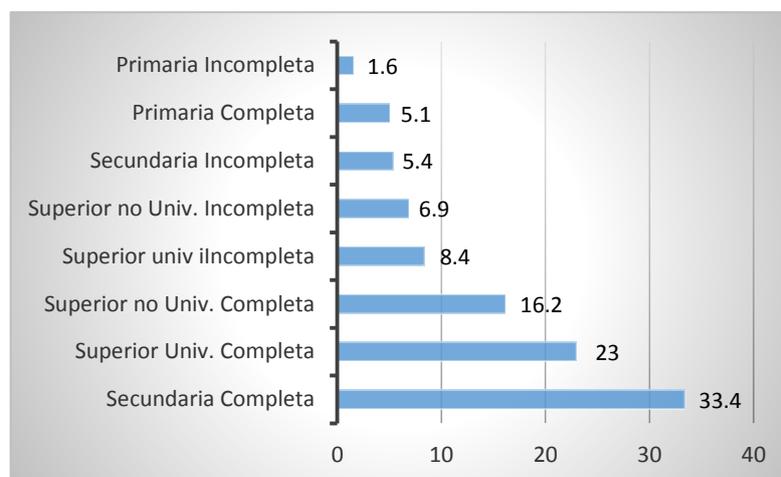
### 3.1 Aspectos de Gestión

- **Preparación empresarial**

Cabe destacar que los problemas de organización y gestión empiezan por la falta de conocimiento y formación del dueño de la empresa, que en la mayoría de ocasiones son los que gestionan una pyme. Partiendo de ello, derivan una serie de dificultades.

En la ilustración III-3 se indica que el 33.4% de los propietarios de la micro y pequeña empresa han terminado la secundaria completa y que solo el 23% han terminado la universidad, sin embargo, eso no quiere decir que el grado obtenido sea relacionado a la gestión de empresa.

**Ilustración III-3 Nivel de estudio del propietario de la micro y pequeña empresa, 2013**  
(Distribución porcentual)



**Fuente:** Instituto Nacional de Estadística e informática- Encuesta de micro y pequeña empresa 2013

**Elaboración:** Instituto Nacional de Estadística e informática- Encuesta de micro y pequeña empresa 2013

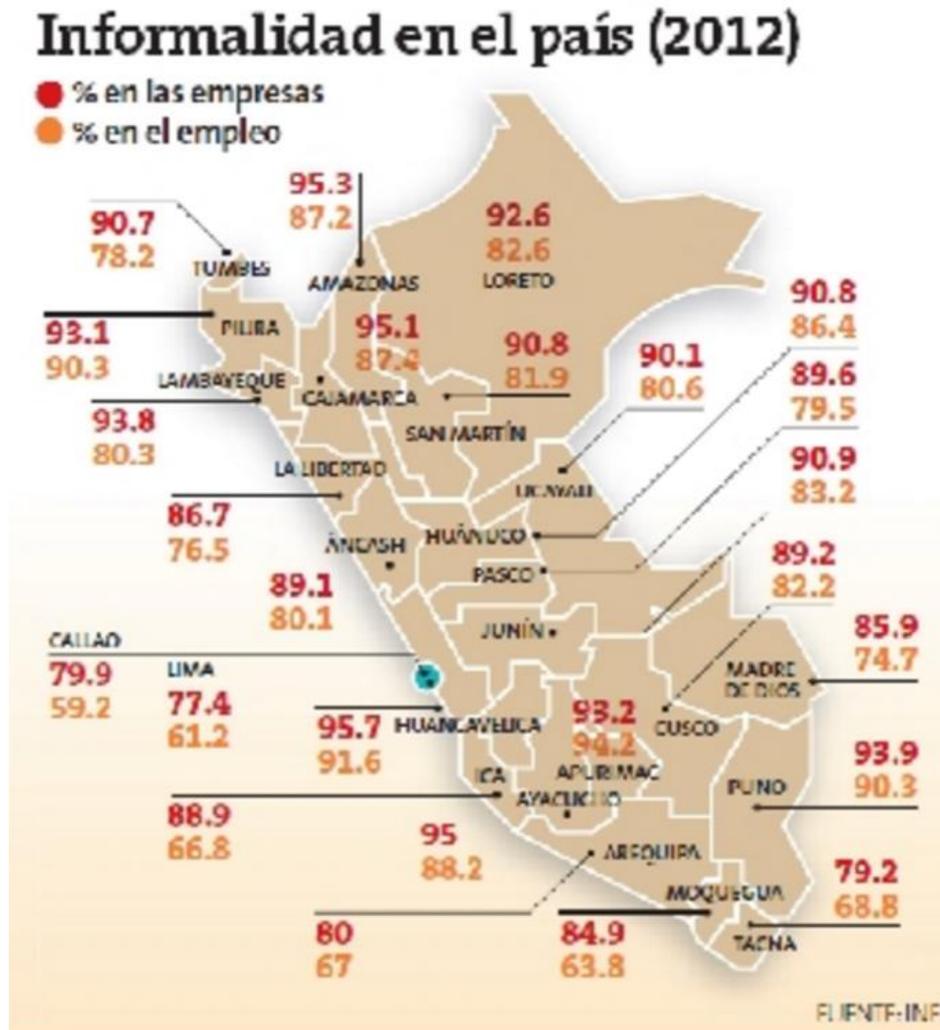
- **Informalidad de las pymes**

Gran porcentaje de las empresas en Perú son informales (empresas no registradas legalmente), esto debido a evitar pagar impuestos y ofrecer beneficios de ley que le corresponderían a los empleados. Esto a largo plazo origina multas y sanciones por el incumplimiento de la ley perjudicando la imagen de marca de la empresa e impidiendo en gran medida su crecimiento.

En la Ilustración III-4, se puede ver la cantidad de empresas informales en el Perú por departamento en el año 2012. En la capital (Lima), se tiene el índice más bajo con un 77.4%, sin embargo estos indicadores pueden llegar hasta un 95.7% en las zonas más desfavorecidas del país.

Esta informalidad a la vez, trae como consecuencia el empleo informal y por tanto empleados que no tienen los beneficios ni el salario correspondiente por ley.

Ilustración III-4 Porcentaje de informalidad en el Perú por departamentos



Fuente: Perú 21

Elaboración: INEI (Instituto Nacional de Estadística e Informática)

Según datos del INEI (Instituto Nacional de Estadística e Informática) en el Perú hay más de 6.9 millones de empresas informales a comparación con 1 millón de empresas que si son formales, divididos de la siguiente manera, según el sector al que se dedican:

**Tabla III-3 Nivel porcentual de informalidad del Perú por sectores**

Sector	Porcentaje
<b>Agropecuario y pesca</b>	33.8
<b>Comercio</b>	23
<b>Transporte</b>	12.2
<b>Otros servicios</b>	10.9
<b>Manufactura</b>	7.8
<b>Restaurant y Alojamiento</b>	7.5
<b>Construcción</b>	3.5
<b>Minería</b>	0.3

**Fuente:** INEI- Instituto Nacional de Estadística e Informática

**Elaboración:** Propia

- **Inexistencia de un plan o visión estratégica**

Se refiere a la deficiencia o inexistencia en definir cuáles son los objetivos de la organización en el corto y mediano plazo y cómo se va a lograr, tanto a nivel corporativo como para cada una de las áreas que componen la pyme. Ya que generalmente los gestores se enfocan en realizar una gestión diaria olvidándose de los planes a futuro, lo que conlleva que con la usencia de estrategias los directivos son más reactivos que proactivos ante las decisiones que el entorno les indique.

Saber cuáles serán los cliente potenciales y cómo se trabajará para captarlos y fidelizarlos, así como determinar los procesos que habrán en la empresa y cómo gestionarlos, las áreas con las que se formará la empresa, los canales de distribución y los proveedores, son solo alguno de los aspectos que se deben considerar en un plan estratégico y que los gestores de una pyme no le dan el peso e importancia necesaria en su gestión.

- **Falta de tiempo e inversión.**

Uno de los principales problemas es que los empresarios tratan de desarrollar sus negocios trabajando a la par en otras actividades o trabajos externos de la creación de su empresa, por lo que no dedican tiempo suficiente para desarrollar su negocio, sobre todo al inicio que es cuando más tiempo se debe invertir. Lo mismo sucede con los escasos recursos que se le asignan, al igual que no manejan los costes de imprevistos que casi siempre son mayores de lo que se pensaba. (Elia Lanzas, 2010).

- **Falta de manejo de información**

Crucial para poder transformar los datos obtenidos en información que faciliten la toma de decisiones. Por lo general las pymes manejan gran cantidad de datos, pero en muchas ocasiones no

saben gestionarlos, ya sean estos la evolución de sus ventas, inventarios, clientes, entre otros. Tomando decisiones de acuerdo a su experiencia y creencias sin usar una base confiable de información, provocando posibles errores en algunas decisiones.

- **Falta de indicadores/Controles**

Está relacionado al punto anterior, ya que los indicadores son una fuente de información, la falta de los mismos impide que se haga un seguimiento y evaluación del desarrollo de la pyme, el no contar con ellos hace que las decisiones tomadas sean realizadas de forma intuitiva; además, la incapacidad de medir y controlar lleva a no aprovechar de manera óptima los recursos de la empresa.

### 3.2 Aspectos de RRHH

- **Prácticas inadecuadas en los procesos de selección y contratación de personal.**

Los procesos de selección son muy informales o inexistentes, no existe un control ni plan de contratación del personal, muchas veces no se evalúan los conocimientos y experiencia del candidato al puesto, sino que se contratan por amistad o afinidad.

- **Sobrecarga laboral**

En las pequeñas empresas los colaboradores suelen trabajar más horas de las estipuladas, realizando más actividades y funciones de las que se les contrata, en actividades rutinarias que muchas veces no agregan valor a la empresa, originando la pérdida de la perspectiva y los objetivos que se deberían alcanzar como organización.

- **Falta de Capacitación al personal**

Es uno de los principales problemas que se da a nivel general a lo largo del organigrama, suelen ser percibidos como un gasto más que como una inversión que será rentable a largo plazo.

En la tabla III-4 se muestra las mypes que realizaron capacitaciones a sus operarios en algunos departamentos en Perú en el año 2011, se indica que la capital tuvo el indicador más bajo en este análisis con un 16%, en términos generales se puede observar que sólo el 18.3% de los operarios han realizado alguna capacitación, un porcentaje bastante bajo.

**Tabla III-4 Mypes que capacitaron a sus trabajadores operarios, según capital departamental 2011**  
(Participación porcentual)

Capital departamental	MYPES	MYPE que capacitaron a sus trabajadores operarios	
		Absoluto	%
<b>TOTAL</b>	<b>17 647</b>	<b>3 237</b>	<b>18.3</b>
Lima-Callao	13 437	2 154	16.0
Arequipa	1 348	440	32.6
Trujillo	1 165	257	22.0
Chiclayo	540	150	27.9
Huancayo	398	78	19.6
Iquitos	420	99	23.7
Piura	339	58	17.2

**Fuente:** Instituto Nacional de Estadística e Informática- encuesta de Micro y pequeña empresa 2012

**Elaboración:** Instituto Nacional de Estadística e Informática- encuesta de Micro y pequeña empresa 2012

### 3.3 Aspectos de Marketing

- **Desconocimiento de los mercados potenciales**

Se refiere a la falta de identificación del empresario acerca del grado de aceptación del producto y la búsqueda de nuevos mercados y las necesidades que tienen estos consumidores, así como la determinación de la demanda

- **Desconocimiento de la competencia**

Los empresarios de las pymes no asignan recursos en conocer a la competencia y como tal no miden el nivel de participación que ellos tienen, ni la amenaza frente a nuevos competidores o de productos que pueden sustituir los bienes que ellos producen.

- **Falta de planificación de la demanda**

Los gestores de empresa suelen tomar decisiones de producción en función de la experiencia y estimados que realizan sin evaluaciones pertinentes del mercado, lo cual puede traer consigo ineficiencias en el cálculo de las necesidades de materias primas, rotura de stock o sobreproducción, entre otros.

- **Falta de una orientación comercial y de marketing**

Incluye los puntos anteriormente descritos. Se refiere a los objetivos que se tienen que alcanzar en el área de marketing y las estrategias con las que se tratarán de alcanzar dichos objetivos.

- **Ineficiencia en la selección de los canales de distribución**

Se sabe que “El mayor nivel de ventas de la pyme se da a través de los canales de distribución, debido a la escasa capacidad de cubrimiento de los mercados por atender, a la poca infraestructura y al desconocimiento de los lugares a donde se dirigen los clientes que demandan sus productos o servicios. En muchos casos los márgenes de intermediación, así como los descuentos, plazos de entrega de producto y periodos de pago impuestos por los canales de distribución, hacen que la pyme se vea afectada financieramente y la consecución sea su desaparición en el mediano plazo” (A. Beltrán, 2016)

### 3.4 Aspectos de Logística

- **Problemas con proveedores (calidad de materia prima, incumplimientos)**

Estos problemas son debido a la mala gestión con proveedores, ya que se enfocan en transacciones puntuales, dejando de lado las relaciones y beneficios que se puedan conseguir a largo plazo. Pensar en el beneficio propio a costa del proveedor, o determinar a un proveedor y escogerlo por amistad sin evaluar precios, calidad del producto y tiempos de entrega y por último tampoco no se les hace el seguimiento ni la evaluación pertinente.

- **Mala gestión de los inventarios**

Debido a la información inexacta y fuera de tiempo que se maneja dentro de la empresa, origina que la empresa acumule exceso/deficiencia de materia prima o productos en proceso o terminados, originando costos por almacenaje o pérdidas del material.

### 3.5 Aspectos de Innovación

Según el instituto Nacional de Estadística e Informática, considera una innovación “cuando los productos, procesos, métodos de comercialización u organizacionales son nuevos o significativamente mejorados para la empresa” (INEI).

Así pues siguiendo esta definición, se muestra la ilustración III-5 de las innovaciones realizadas por las empresas de la industria manufacturera, donde el indicador más alto es la adquisición de bienes de capital con un porcentaje muy superior a la media (72,3%). Sin embargo, los otros aspectos, que también son importantes muestran muchas deficiencias, como es la adquisición de software y hardware, herramientas necesarias para la gestión de la información como se ha indicado anteriormente.

**Ilustración III-5 Perú: Empresas de la industria manufacturera, según actividades de innovación realizadas 2012-2014 (en porcentaje)**



**Fuente:** Perú: Encuesta Nacional de innovación en la industria Manufacturera 2015- Principales Resultados

**Elaboración:** Perú: Encuesta Nacional de innovación en la industria Manufacturera 2015- Principales Resultados

- **Bajo nivel de desarrollo tecnológico (administrativo y producción) y en calidad**

En la tabla III-5 se encuentra el porcentaje de empresas que han optado por tecnologías para mejorar sus procesos productivos desde el 2009 al 2011, la cual muestra un decrecimiento en el mismo, y en ningún departamento del país, ha superado en esos años el 25% en inversión en tecnología.

**Tabla III-5 Mypes que adoptaron tecnologías para mejorar procesos productivos, según capital departamental, 2009, 2010 y 2011 (En porcentaje)**

Capital departamental	MYPES que adoptaron tecnologías para mejorar procesos productivos		
	2009	2010	2011
<b>TOTAL</b>	<b>14.3</b>	<b>12.2</b>	<b>11.5</b>
<b>Lima-callao</b>	15.1	12.8	11.2
<b>Arequipa</b>	11.2	6.9	21.0
<b>Trujillo</b>	6.9	11.1	9.5
<b>Chiclayo</b>	10.4	6.4	17.3
<b>Huancayo</b>	11.4	7.6	9.3
<b>Iquitos</b>	7.7	16.0	8.4
<b>Piura</b>	15.2	12.8	8.5

**Fuente:** Instituto Nacional de Estadística e Informática- Encuesta de Micro y pequeña empresa 2012.

**Elaboración:** Instituto Nacional de Estadística e Informática- Encuesta de Micro y pequeña empresa 2012

También cabe resaltar que “el uso de las tecnologías de información agiliza y facilita la producción y comercialización de los productos y servicios requeridos por diversos clientes, en cualquier parte del mundo” (Sela, 2010) Así que el no contar con ella deriva pérdida de tiempo y procesos ineficientes.

Sin embargo también hay que tener en cuenta que “aplicar tecnologías de información y comunicación TIC no es suficiente para garantizar que las pymes sean competitivas y productivas, se requiere un trabajo en conjunto con las demás aspectos”. (Sela, 2010)

### 3.6 Aspectos de finanzas.

- **Reparto de utilidades en caso de empresas familiares.**

Guarda relación con puntos anteriores, ya que la falta de visión y capacitación de los dueños y propietarios de la empresa, conlleva más a obtener beneficios a corto plazo que a realizar inversiones a largo plazo.

- **Inadecuado manejo de herramientas financieras**

Los estados de resultados, el balance general son sólo usados para el cumplimiento fiscal, no son utilizadas, no están actualizadas y por tanto no son válidas para tomar decisiones o estrategias a largo plazo, cuando es una de sus principales funciones

- **Dificultades de acceso al financiamiento**

En el resultado de la encuesta de Micro y pequeña empresas 2012, realizado por la INEI indicó que el 61% de las mypes que no obtuvieron préstamos financieros es debido en un 25.7% de los casos por no poder demostrar ingresos en la empresa, el 38.7% por no cumplir con la documentación exigida, el 35.7% por presentar garantías o hipotecas

Otro de los motivos es la falta de conocimiento de las líneas de crédito de fomento empresarial. Debido también al manejo inadecuado de su contabilidad y registros tributarios no tiene apoyo financiero de las entidades formales del país.

- **Empleo de metodologías inadecuadas de costeo de los productos o servicios**

“El no contar con una estructura de costeo por producto o servicio imposibilita una toma de decisión acertada referente a la fijación de precios, de negociación con proveedores, políticas de descuento, manejo de canales de distribución, entre otros.” (A. Beltrán, 2006)

- **Desaprovechamiento de las líneas de crédito.**

En su mayoría este problema es causado por la falta de conocimiento de las fuentes de financiamiento del empresario, ya que actualmente existen diversas instituciones que facilitan créditos para emprender un negocio.

### 3.7 Aspectos de Proceso

- **Ausencia de levantamiento de procesos.**

Las pymes carecen de procedimientos ya sea en las áreas de producción (en la elaboración del producto) o en el área administrativa, originando altos niveles de desperdicios, mermas y coste de pobre calidad; así también reprocesos, desorden, tiempos muertos.

- **Falta de optimización de recursos/ productividad**

La mayoría de las pymes que no logran tener productividad, es debido a la ineficiencia a la hora de mejorar alguna acción o trabajo realizado, no existen mecanismos de mejora continua y por tanto es difícil obtener mejores resultados.

- **Falta de identificación de principales tareas que agregan valor**

Se refiere al hecho que las pymes demandan muchos esfuerzos en tareas que son rutinarias que no agregan tanto valor como otras que son importante para el crecimiento de la empresa, esto se debe a no identificarlas y por ende no trabajar en ellas.

- **Falta de políticas de calidad:**

Las políticas de calidad se refieren a la línea de acción de una pyme para la mejora de sus procesos internos, reflejado a través de un documento que describe la relación entre el mercado, el cliente y la empresa. Sin herramientas prácticas para una gestión de calidad es muy difícil lograr incursionar en nuevos mercados cada vez más competitivos sobre todo para las exportaciones.

### 3.8 Aspectos de Exportación

Cabe mencionar que estos aspectos no son parte de la investigación, ya que están ajenas a cualquier uso de metodologías, sino más bien dependen de la visión que tenga la empresa de hasta donde quiera llegar o a que mercados está dirigido. Sin embargo, igual se desarrollará cada problema.

- **Desaprovechamiento de las políticas e instrumentos de promoción a las exportaciones.**

Los pequeños empresarios no suelen conocer todas las entidades o instrumentos de promoción para las exportaciones; no cuentan con conocimientos para el manejo de algunos documentos complejos para la realización. Adicionalmente, cabe indicar que para poder llegar a exportar deben tener sus

operaciones y procesos ordenados y bien gestionados, para poder crecer de forma sólida y expandirse a nuevos mercados que son más exigentes y competitivos.

- **Desconocimiento de los tratados de intercambio comercial internacionales**

Siguiendo con el punto anterior y la falta de conocimiento, las pymes no aprovechan los beneficios económicos que existen gracias a los tratados de libre comercio con los que cuenta Perú.

- **Falta de motivación para exportar**

Relacionado a los objetivos que se tengan como empresa. Por lo general exportar conlleva mucho esfuerzo y mayor inversión frente a escenarios. En algunos casos los empresarios saben que exportar conlleva mucho esfuerzo y sin contar con procesos y áreas sólidas es imposible ser competitivo en el mercado, por lo que no ven beneficios para trabajar en ese objetivo.

## CAPÍTULO IV METODOLOGÍA

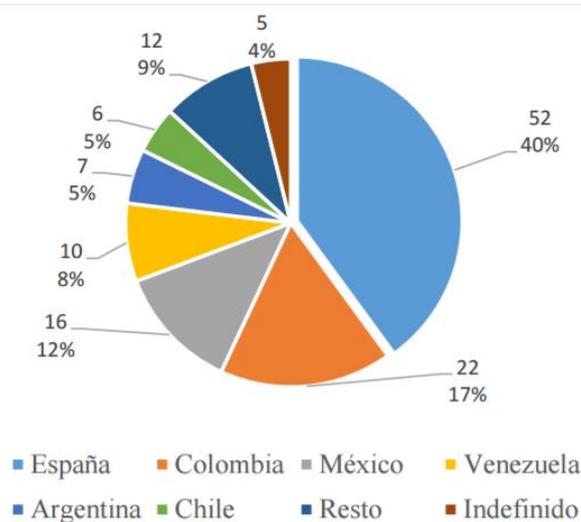
### 4.1 Estado del arte

Durante la investigación se he revisado y evaluado todo tipo de información, ya sean libros de diferentes autores o información de internet de todo tipo. Cabe destacar que existe mucha información de forma separada sobre puntos y áreas de conocimiento específica pero muy poco referida de manera conjunta sobre los problemas y el desarrollo y gestión de las pymes en Perú.

Para este capítulo se ha realizado una búsqueda sistemática principalmente en estas redes DIALNET, GOOGLE ACADEMIC, POLIBUSCADOR UPV, SCRIBD todas estas contienen información muy confiable y de calidad para cualquier tipo de investigación, también se ha revisado la RIUNET para buscar tesis de maestrías o doctorados y por último información del Instituto Nacional de Estadística e Informática –INEI de Perú sobre todo por la base de datos tan amplia que ofrece sobre estudios e indicadores de las pymes.

La siguiente ilustración IV-1 es un gráfico que muestra cómo está distribuida la información sobre pymes en el mundo, teniendo como base la página web SCOPUS, concentrándose la mayor cantidad de investigaciones en Colombia, lo cual es favorable para la investigación, ya que este país pertenece a la misma región Iberoamericana que el Perú.

Ilustración IV-1 Distribución de artículos por países encontrados en la web SCOPUS



**Elaboración:** El reto de la planificación estratégica en las pymes.

**Fuente:** El reto de la planificación estratégica en las pymes.

De manera general, existen artículos de todo tipo ya sean revistas, blogs, documentos, archivos donde diferentes autores concuerdan en que una idea de negocio debe desarrollarse teniendo como base estos principios: (La cual se puede resumir en un plan de negocio)

1. Tener la idea de negocio
2. Realizar un plan de negocio
3. Obtener financiamiento
4. Conocer el nicho de mercado
5. Ubicación estratégica del negocio
6. Buscar proveedores
7. Registrar el negocio y realizar todos los trámites legales
8. Realización del plan de marketing.

Adicionalmente a ello, se da a conocer un resumen de los libros e información relevante conseguida por diferentes autores y sus diferentes enfoques de desarrollo.

- Las pymes en el Perú: Impulsando el crecimiento económico (P. Pontigioso, 2015): En este informe se enfatizan los aspectos externos e internos importantes para el desarrollo de cualquier negocio peruano que deben abordarse de forma continua y paralela. A través de 5 pilares propuestos por la empresa Ernst & Young.

Los 5 pilares que propone EY para lograr este objetivo son acceso al financiamiento, cultura de emprendimiento, regulación e impuestos, entrenamiento y educación, apoyo coordinado, los cuales están interrelacionados como se detallan en la ilustración IV-2

Ilustración IV-2 Los 5 pilares de EYs



**Fuente:** Las pymes en el Perú: Impulsando el crecimiento económico

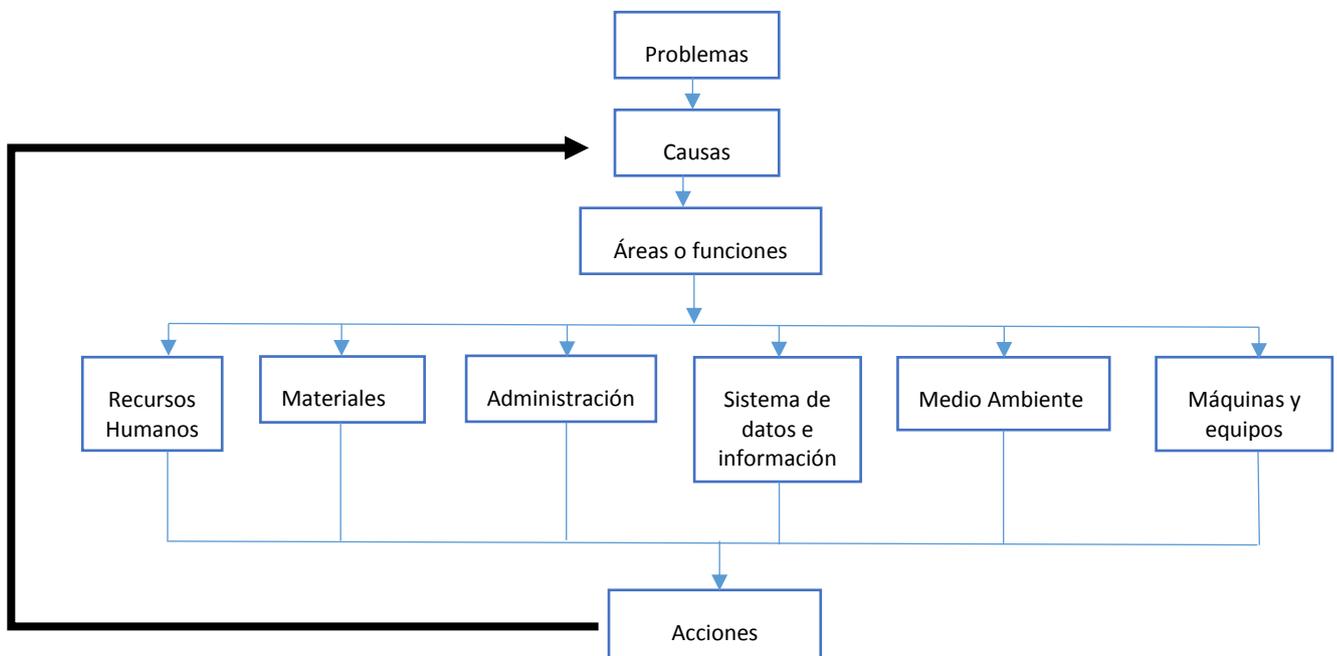
**Elaboración:** Las pymes en el Perú: Impulsando el crecimiento económico

- Como gestionar una Pyme mediante el cuadro de mando (E. Alabarta, 2011). Este libro resume la importancia del desarrollo de las pymes a través de la adaptación del Balance Score Card (Cuadro de mando) como estrategia de gestión, que a través de indicadores que estén relacionados se puede llegar a gestionar eficientemente la empresa.

Los 5 tópicos que desarrolla son los siguientes:

- Financieros
  - Estrategia
  - Procesos internos
  - Marketing y fuerza de venta
  - Recursos Humanos.
- Propuesta de un modelo de gestión para PYMEs, centrado en la mejora continua (L. Cárdenas, E. Fecci, 2007) investigación Chilena. Se indica que las principales herramientas necesarias de gestión para el desarrollo y planificación de las pymes es la Mejora Continua, ya que es la base para poder administrar los esfuerzos de la empresa, permitiendo focalizar y priorizar las acciones necesarias y ofrecer a los pequeños y medianos empresarios constante innovación. Este plan de mejora propuesto se centra fundamentalmente en acciones de mejora destinadas a reforzar la gestión de RRHH y la administración de procedimientos. El modelo que proponen es el siguiente:

**Ilustración IV-3 Modelo de propuesta de gestión para Pymes centrado en la Mejora Continua**



**Fuente:** Propuesta de un modelo de gestión para PYMEs, centrado en la mejora continua.

**Elaboración:** Propuesta de un modelo de gestión para PYMEs, centrado en la mejora continua.

- Coaching como estrategia de competitividad en las PYMEs (R. Muñoz, M. Campuzano, A. Bastidas, 2016). Este artículo se basa en una investigación académica para determinar si el coaching puede ayudar a desarrollar a las pymes o que este origine algún impacto en los negocios, la cual en esta investigación no termina de ser probada ni validada.
- El Capital intelectual como recurso para desarrollar capacidades dinámicas de las pymes en el nuevo entorno de crisis económica (M. Uriona, L. Leocanio, C. Murcia, 20113 ): Se llama Capital Intelectual a todos los conocimientos que son propiedad de la organización y que es independiente de las personas y las capacidades dinámicas son identificables en la empresa como los procesos claves para transformar todos los recursos de la empresa, tangibles e intangibles para adaptarse a los cambios del entorno, ya sean estas desarrollo del producto, estrategias a largo plazo, entre otros. Para esto, concluye que midiendo y evaluando las capacidades dinámicas y su relación causa- efecto entre ellas, se puede llegar a mejorar la gestión en las pymes, creando mayor valor.

En la tabla IV.1 Se indica las variables seleccionadas de capital intelectual, que desprende el estudio, que se deberían implementar a los procesos claves (capacidades dinámicas), que tiene la pyme.

**Tabla IV-1 Resultado Final de las variables dinámicas de la investigación de capital intelectual como recurso para el desarrollo de capacidades**

Variables Dinámicas- versión final	
1	Aprendizaje Organizativo
2	Formación Profesional
3	Experiencia en el sector
4	Clima Social
5	Motivación
6	Compromiso
7	Trabajo en equipo
8	Procesos de relación de negocio
9	Cultura innovadora
10	Heterogeneidad Cultural
11	Capacidad de innovación
12	Procesos de relación con la sociedad
13	Responsabilidad social corporativa
14	Desarrollo Organizativo
15	Políticas de relación con la sociedad
16	Responsabilidad Cordial corporativa

17	Desarrollo Organizativo
18	Políticas de propiedad industrial e intelectual
19	Dotación de tecnología
20	Gobernanza de conocimiento
21	Liderazgo
22	Procesos de relación con la sociedad
23	Rutinas organizativas

**Fuente:** El Capital intelectual como recurso para desarrollar capacidades dinámicas de las pymes en el nuevo entorno de crisis económica

**Elaboración:** El Capital intelectual como recurso para desarrollar capacidades dinámicas de las pymes en el nuevo entorno de crisis económica

- Aproximación sobre la inteligencia de negocios en las Pymes (R. Medina, L. Chilliquinga, A. Ortiz, 2016): En este artículo se tiene la visión de que una empresa llega a ser más competitiva a través del desarrollo de la gestión de información ya que es importante para la toma de decisiones, y por ende el crecimiento y gestión de la empresa a través de herramientas informáticas que conviertan los datos en información para la toma de decisiones.

Entre las principales herramientas de bajo coste que propone el artículo se tienen:

**Tabla IV-2 Propuesta de herramientas informáticas propuesta por el autor**

HERRAMIENTA	DESCRIPCIÓN
<b>Aplicaciones de informe</b>	Permiten generar documentos estáticos con alto nivel de detalle. Requiere de programación previamente.
<b>Cuadro de Mando Analítico</b>	Cuenta con indicadores de acción, objetivos y estándares.
<b>OLAP (On-Line Analytical Processing)</b>	Sirve para realizar análisis más complejos con datos de mayor volumen.
<b>CRM (Customer Relationship Management)</b>	Herramienta de marketing que antepone las necesidades del cliente del producto. Por lo tanto está orientado a buscar información pertinente a los clientes para la toma de decisiones
<b>Excel</b>	Herramienta de Microsoft, de fácil acceso y utilización para el usuario
<b>Power Pivot</b>	Complemento del Excel, sirve para poder compartir información y diferentes puntos de vista.

**Fuente:** Aproximación sobre la inteligencia de negocios en las Pymes

**Elaboración:** Propia

- Siguiendo en la misma línea existen otros autores que también han desarrollado conceptos parecidos que es (G. Álvarez, 2015) en “inteligencia de negocios para Pyme”.
- Factores asociados con el éxito competitivo de las pymes industriales en España (A. Aragón, A. Rubio, 2005). Este artículo es un estudio empírico realizado a más de mil pymes españolas dando a conocer los principales factores competitivos con los que cuentan estas pymes y las estrategias que usan en cada área de la empresa. Estos factores competitivos se describen en la tabla IV.3.

**Tabla IV-3 Cuadro Resumen de factores asociados con el éxito competitivo de las pymes industriales en España**

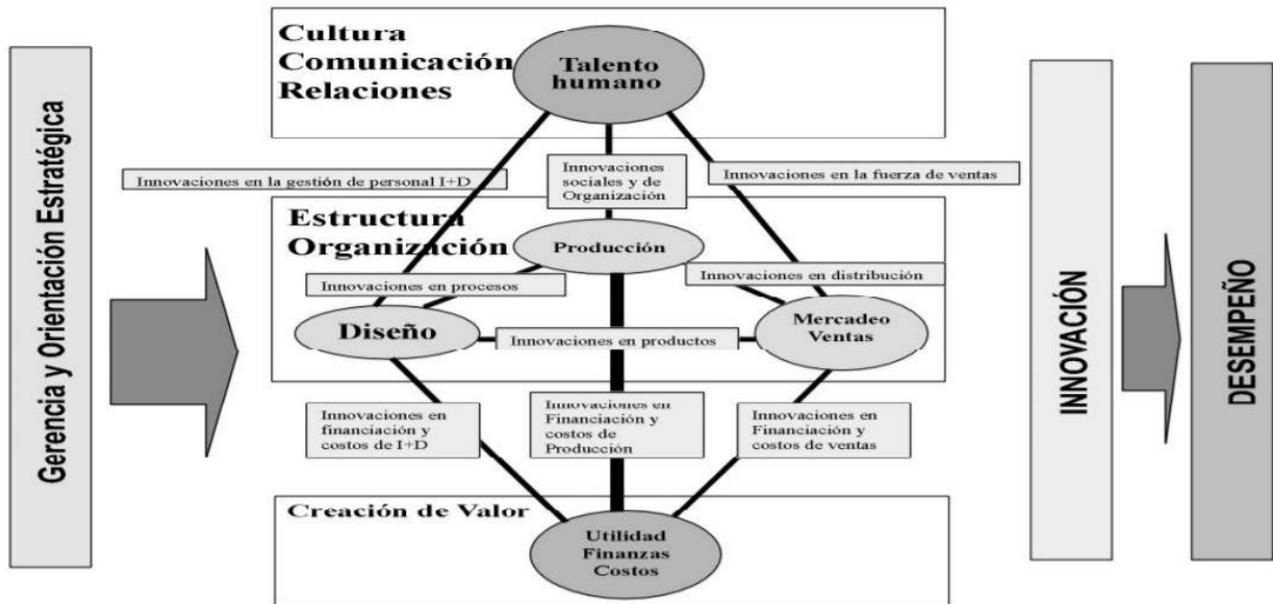
<i>RECURSOS</i>	<i>ESTRATEGIAS</i>
<b>Financiero</b>	Construir reservas y fondos que permitan la disminución del interés. Conocimientos de oferta financiera.
<b>Tecnológico</b>	Planificación de inversiones en maquinarias, procesos y RRHH para que aseguren esos procesos.
<b>Innovación</b>	Desarrollo de nuevos productos, procesos que responden a las exigencias de los clientes.
<b>Calidad del producto o servicio</b>	Implementación del sistema de calidad total.
<b>Recursos humanos</b>	Atraer candidatos cualificados
<b>Estructura organizativa flexible</b>	Aproximación a los trabajadores y monitoreo de las decisiones tomadas.
<b>Sistema de información</b>	Que permita el fomento de la interacción de los empleados, transferir el conocimiento.
<b>Cooperación</b>	Realizarla con otras empresas para ciertas actividades que podrían llegar a tener más valor.

**Fuente:** Factores asociados con el éxito competitivo de las pymes industriales en España

**Elaboración:** Propia

- Pymes Innovadora, cambios de estrategia e instrumentos (J. G. Castellanos, 2003): Es un artículo orientado a Colombia, donde se trabajan conceptos relativos a la innovación como actividad primordial e integradora en el quehacer de una empresa competitiva y se revisan resultados de algunos estudios de innovación y Pymes ya sea en países desarrollados como en vías de desarrollo. Esto lo pretende realizar creando conocimiento en toda la empresa, como por ejemplo: Conocimiento sobre el entorno donde pertenece, trato con proveedores, competencia, cómo ampliar el negocio e incrementar las ganancias, entre otros. Él nos presenta la gráfica siguiente donde se visualizan todas las posibilidades para innovar o transferir conocimientos y tecnología en la empresa.

Figure IV-1 Posibilidades de innovación en la empresa según



Elaboración: Pymes innovadoras. Cambio de estrategias e instrumentos

Fuente: Pymes innovadoras. Cambio de estrategias e instrumentos

- Aprender a elaborar un plan de negocio, (F. Velazco, 2007): La estrategia de este autor está en la elaboración de un plan de trabajo. Indica que el plan de trabajo es una herramienta de reflexión y análisis que sirve como punto de partida para iniciar con buen pie una idea de negocio. Este plan lo realiza en 3 pasos simples: idea inicial, elaborar un plan de negocio y elección de la forma jurídica.
- Cómo hacer un plan de empresa, (T. Casillas; J. M. Martí, 2014): Este plan de negocio está direccionado a las pequeñas y medianas empresas, con el objetivo de alinear todas las áreas existentes de la empresa a través de 8 etapas: Rediseño de la misión de la empresa, análisis externo de la empresa, análisis interno de la empresa, síntesis y diagnóstico de la situación, líneas estratégicas y objetivos empresariales, planes de acción, calendario y viabilidad.

Tabla IV-4 Resumen y Características en común y enfoque de los diferentes autores

Estudio	Autor	País	Objetivo Común	Enfoque
Las pymes en el Perú: Impulsando el crecimiento económico	P. Pontigioso	Perú		Acceso a Financiamiento. Regulación e Impuestos Apoyo externo

			Visión a futuro Desarrollo empresarial. Buscan la eficiencia. Aplicable a las pymes	Cultura de Emprendimiento Capacitación
<b>Como gestionar una pyme mediante el cuadro de mando</b>	E. Alabarta	España		Mediante el balance Score Card
<b>Propuesta de un modelo de gestión para Pymes, centrado en la Mejora continua</b>	L. Cárdenas y E. Fecci Perez	Chile		Mejora Continua. Innovación
<b>Coaching como estrategia de competitividad de las pymes.</b>	R. Robalino, M. Campuzano, y A. Bastidas	No precisa		Coaching Ejecutivo
<b>El Capital intelectual como recurso para desarrollar capacidades dinámicas de las pymes en el nuevo entorno de crisis económica</b>	M. Uriona, L. Leocanio, C. Murcia	Europa		A través de la Selección de Capacidades Dinámicas.
<b>Aproximación sobre la inteligencia de negocios en las Pymes</b>	R. Medina, L. Chilibingua,	Ecuador		Gestión de la información.
<b>Inteligencia de negocios para Pyme</b>	G. Álvarez			Gestión de Información
<b>Factores asociados con el éxito competitivo de las pymes industriales en España</b>	A. Aragón, A. Rubio	España		Trabajar varias áreas a nivel global.
<b>Pymes Innovadora, cambios de estrategia e instrumentos</b>	J. Castellano	Colombia		Innovación
<b>Aprender a Elaborar un plan de negocio</b>	F. Velazco	España		Plan de Negocio
<b>Como hacer un plan de negocio</b>	J. M. Martí T. Casillas	España	Plan de negocio	

Fuente: Varios

Elaboración: Propia

Después de analizar a cada uno de los autores, se puede concluir que el objetivo en común es que todos los enfoques pueden ser aplicados a las pymes, fomentar el desarrollo empresarial y buscar la eficiencia con una visión a futuro cada quien con un enfoque o método diferente.

Dentro de los enfoques existen 2 autores que indican que la gestión de la información es el mejor camino para lograr rentabilidad, dos autores que indican que la elaboración de plan de negocio es el mejor camino, así como también existen dos autores que indican que la mejora continua y la innovación son los mejores caminos para conseguirlo. Como se puede ver hay diferentes visiones y métodos con los que coinciden diferentes autores, los cuales serán analizados.

Los pilares que propone P. Pontigioso se diferencia de las demás investigaciones porque no solo evalúa aspectos internos de la empresa sino también los externos (legislaciones, incentivos fiscales, etc.). Sin embargo estos factores no dependen directamente del empresario, ya que en su mayoría dependen de la legislación y políticas gubernamentales del país y afectan o benefician a todas las empresas en general.

Respecto al artículo “Aproximación sobre la inteligencia de negocio en las pymes” que sustenta R. Medina, es útil desde el aspecto de la gestión de la información, pues indica algunas herramientas económicas y de fácil implementación para pymes. La desventaja sería que faltaría desarrollar otros aspectos que también son importantes y complementarios para el éxito de una pyme. Al igual que lo que indica (G. Álvarez, 2015) con “inteligencia de negocios para pyme” en sus publicaciones pues todas están relacionadas al ámbito de la gestión de la información.

La propuesta de L. Cárdenas y E. Fecci sobre su “modelo de gestión a través de mejora continua”, es válida para mejorar la productividad y eficiencia de todas las áreas dentro de la empresa y así contribuir a la minimizar los problemas indicados en el capítulo III, pero estas no serán suficientes, ya que el autor indica acciones a seguir o en otras palabras lo que debería hacer la empresa, pero no como hacerlas o las herramientas que existen para lograr ese fin. Caso similar es el que sucede con la publicación “factores asociados con el éxito competitivo de las pymes industriales en España” por A. Aragón y A. Rubio.

Para esta investigación se descartará lo indicado por R. Mario con su enfoque de “competitividad a través del coaching”, debido a que es una técnica que aún no ha sido probada como estrategia de competitividad en las pymes, según lo indicado por el autor pues hay una falta de estudios que precise lo que caracteriza un coach calificado y las diferencias que existen entre ellas. Otra teoría descartada es la que propone M. Uriona en “el capital intelectual como recurso para desarrollar capacidades dinámicas”, debido a que las variables que indica se llegan a obtener cuando una empresa ya se encuentra sólida en el mercado pero no en su etapa inicial y por tanto no indica cuál es el camino para conseguir esos objetivos.

La propuesta de crear un plan de negocio como lo postulan dos autores J. Castellano y F. Velazco, guarda relación con atacar los problemas planteados en el capítulo III y a la vez resulta interesante

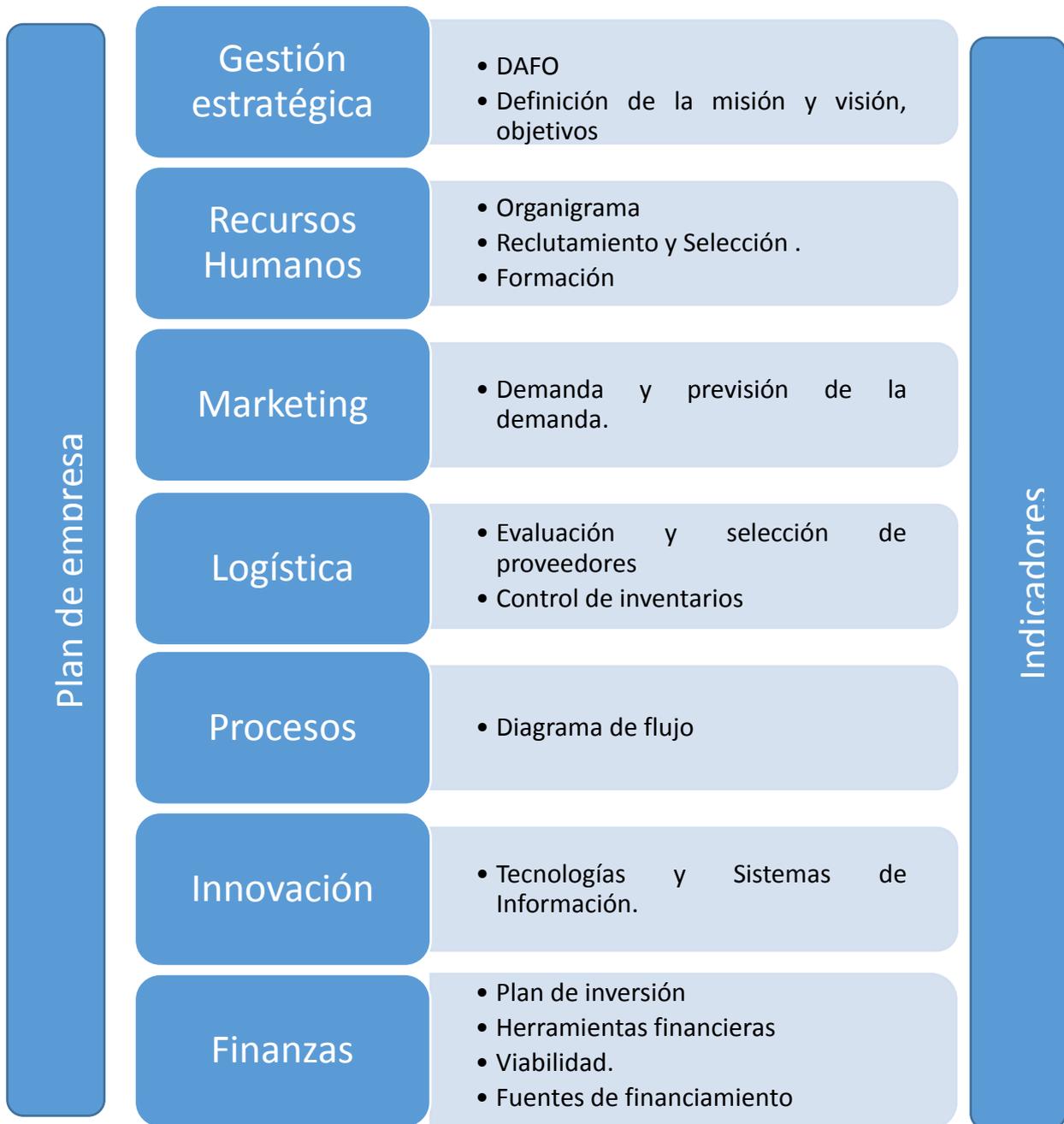
porque busca hacer las cosas bien y planificadas desde el inicio, donde se podría hasta analizar la rentabilidad de la idea de negocio, evitar invertir en negocios no rentables y evitar fracasos en el corto plazo. Además realizar un plan de negocio, te hace planificar todas las áreas que forman parte de la pyme y facilitaría evitar varios de los problemas indicados en el capítulo III. Esta visión se puede llegar a complementar con la gestión de la pyme mediante un cuadro de mando, a través de indicadores, como lo propone E. Alabarta, ya que su investigación está dedicada especialmente a las pymes que han llegado a un punto, en el que crecer y mantenerse es todo un reto. Además, aborda el cuadro de mando desde una vertiente mucho más amplia que la financiera, ya que tiene una visión integral, ha sido aplicada en muchas empresas obteniendo resultados satisfactorios. Por todo lo expuesto anteriormente estas dos teorías las considero las más importantes y las que podrían ser la base de la metodología propuesta.

## 4.2 Confección metodológica

Después de analizar toda la información existente, se observa que existen muchos problemas en todos los ámbitos de una pyme, así como diferentes enfoques de solución. Se propone resolver estos problemas con una metodología que incluya el buen manejo y gestión de todas las áreas de la empresa de manera interrelacionada que se adapte a los cambios del entorno y que se pueda controlar y medir constantemente.

Partiendo de que el 96% de las pymes son micro-empresas, lo que conlleva a tener como máximo alrededor de 10 personas, que por lo general, están destinadas a las actividades más críticas de la empresa, la metodología propuesta debe ser de fácil aplicación y con bajos costes de implementación, que abarque desde la concepción, desarrollo y puesta en marcha de la idea de negocio, esto se realizará a través de un plan de empresa centrándonos en los problemas y aspectos encontrados en el capítulo III. La ilustración IV-4 indica el resumen de los puntos que se desarrollarán y que deberían formar parte de este plan. Así también indica el resumen de las herramientas que se desarrollarán para cada aspecto que contribuirá a mitigar los problemas indicados en el capítulo III.

Ilustración IV-4 Metodología propuesta



Fuente: Varios

Elaboración: Propia

#### 4.2.1 Plan de empresa

Es un documento donde se plasma formalmente la descripción de tareas y consideraciones a emprender en el futuro para el desarrollo de un negocio. Cualquier momento donde se encuentre una empresa es ideal para crear un plan de empresa, ya sea esta una empresa puesta en marcha o no.

Este plan de empresa es muy importante porque ayuda a planificar las líneas maestras que se deben realizar, “ninguna empresa, debería funcionar sin unas líneas maestras que prevean, con cierto rigor, qué se intenta hacer, cuándo, cómo, porqué y con quién, para lograr los cambios tanto internos como externos que se precisen”. (J. Gómez, 1997, P 153).

Partiremos definiendo cuáles son los beneficios que se obtendrá al elaborar un plan de empresa, que son:

- Conocer la situación y la evolución considerada del sector en el que se desarrollará la actividad. Captar nuevas necesidades o deseos que pueden ser nuevos productos para la empresa. (T: Casillas; J. M. Martí, 2014).
- Estudiar a los clientes por los cuáles acceder y porqué vías hacerlo.
- Proveer las correcciones que pueden ser necesarias, si se incurre en determinadas contingencias.
- Alinear la visión, misión y objetivos de las entidades. (J. García, 2015).
- Ayudar a elaborar un programa de trabajo consistente y coherente que contemple objetivos, metas y recursos bien identificados. (J. García, 2015).
- Ayudar a realizar el control de las operaciones. (J. Gómez, 1997).
- Ayudar a proyectar el crecimiento y la viabilidad futura de la empresa. (J. Gómez, 1997).
- Facilitar la posibilidad de medir la marcha de sus actuaciones empresariales, desde el inicio que plasma y centra sus ideas hasta la etapa de madurez. Con ello se pueden corregir objetivos y estrategias en función de las metas alcanzadas y de la realidad observada del entorno. (J. Gómez, 1997).
- Un aspecto importante que ayudará a la financiación, ya que un plan de negocio es una herramienta que ayuda a convencer a los posibles inversionistas a destinar recursos a la empresa. (J. Gómez, 1997).

Los puntos que se deben incluir en ese plan de empresa son:

#### **4.2.2 Herramientas de Gestión:**

Es el eslabón inicial con el cual encaminar la dirección a la que deberá llegar la empresa en el corto plazo.

#### **Misión, Visión y Objetivos estratégico**

##### **Misión**

Es el primer paso para poder realizar una estrategia y sirve para saber cuál es la razón de ser y operar del negocio, suele ser representada por una frase. Es importante que toda pyme la pueda tener porque nos ayuda a ser lo que queremos ser

Las preguntas frecuentes que ayudan a elaborar la misión y las cuales se deben resolver de forma clara, con visión a futuro y que se diferencien de los demás competidores son (V. loor, 2012):

- ¿Quiénes somos?
- ¿Qué buscamos?
- ¿Qué hacemos?
- ¿Dónde lo hacemos?
- ¿Por qué lo hacemos?
- ¿Para quién trabajamos?

La misión debe manifestar algunas características con el objetivo de que puedan permanecer en el tiempo, alguna de ellas pueden ser (J. García, 2015):

- Alta calidad de sus productos o servicios.
- Tecnología de punta.
- Diferenciación con la competencia.
- Servicios post venta.

### **Visión**

Consiste en una descripción positiva y breve de lo que una organización desea y cree que pueda alcanzar para cumplir de manera exitosa con su misión. Las preguntas que ayudan a definir la visión serían.

- ¿Qué tratamos de conseguir?
- ¿Cuáles son nuestros valores?
- ¿Cómo produciremos resultados?
- ¿Cómo nos enfrentaremos al cambio?
- ¿Cómo conseguiremos ser competitivos?

A su vez, hay aspectos que también se deben tener en consideración para tener una visión efectiva. Estos deben ser (J. García, 2015):

- Clara y alejada de la ambigüedad.
- Que describa el futuro.
- Que sea fácil de recordar y con la cual uno pueda comprometerse.
- Que incluya conceptos realistas.
- Que esté orientada a las necesidades del cliente.

### **Objetivos:**

Son los resultados específicos que se quiere alcanzar, estos deben tener una estructura SMART que son las siglas en inglés de 5 cualidades que deben tener estos objetivos y son:

1. Specific (Específico)
2. Measurable (Medibles)

3. Accountable (Contabilizable)
4. Realistic (Realista)
5. Time-Bound ( Accesible)

Básicamente responde a la pregunta de ¿Qué resultados esperamos obtener? Y por ende las estrategias que se deban desarrollar en las diferentes áreas de la empresa deben estar en función de cumplir con estos objetivos.

### **Análisis Debilidades, Fortalezas, Amenazas, Oportunidades (DAFO)**

Es una herramienta que apoya el proceso de planeación estratégica de cualquier tipo de empresa y ayuda a conocer los puntos fuertes y débiles en cualquier etapa de creación de la misma. “El uso del análisis DAFO como una herramienta, no está limitado a las grandes organizaciones o empresas, por el contrario su aplicación se debe promover en las micro y pequeñas empresas para dotar de un instrumento adaptable a sus prácticas administrativas y a la mejora de su competitividad” (J. Ramírez, 2010)

Mientras más información global y confiable del entorno donde operará la empresa pueda existir, el análisis DAFO será más efectivo y de mayor utilidad, “La calidad, cantidad y oportunidad de la información que sea capaz de generar o recopilar una empresa respecto a su entorno, representa uno de sus más valiosos activos y puede ser aprovechada tanto para identificar tendencias y prever impactos como para establecer pronósticos de actuación”. (J. Ramírez, 2010)

Es también conocido como Análisis DAFO por las siglas de las palabras que lo componen, Debilidades Amenazas, Fortaleza, Oportunidades, dividido en 2 análisis Interno y externo, como se muestra a continuación:

#### ➤ **Análisis Interno:**

Se refiere a los elementos que se relacionan directamente con la estructura y operación de la empresa.

- **Fortalezas:** Son los puntos fuertes o capacidades que se tiene como empresa o como idea de negocio ya sean los recursos con los que cuenta o en otras palabras las ventajas competitivas que pueden ayudar a cumplir los objetivos y la misión de la empresa y superar las amenazas.
- **Debilidades:** Son los aspectos perjudiciales, las deficiencias o carencias que tiene la empresa o la idea de negocio que la hace vulnerable y que deben ser solucionados con las estrategias planteadas.

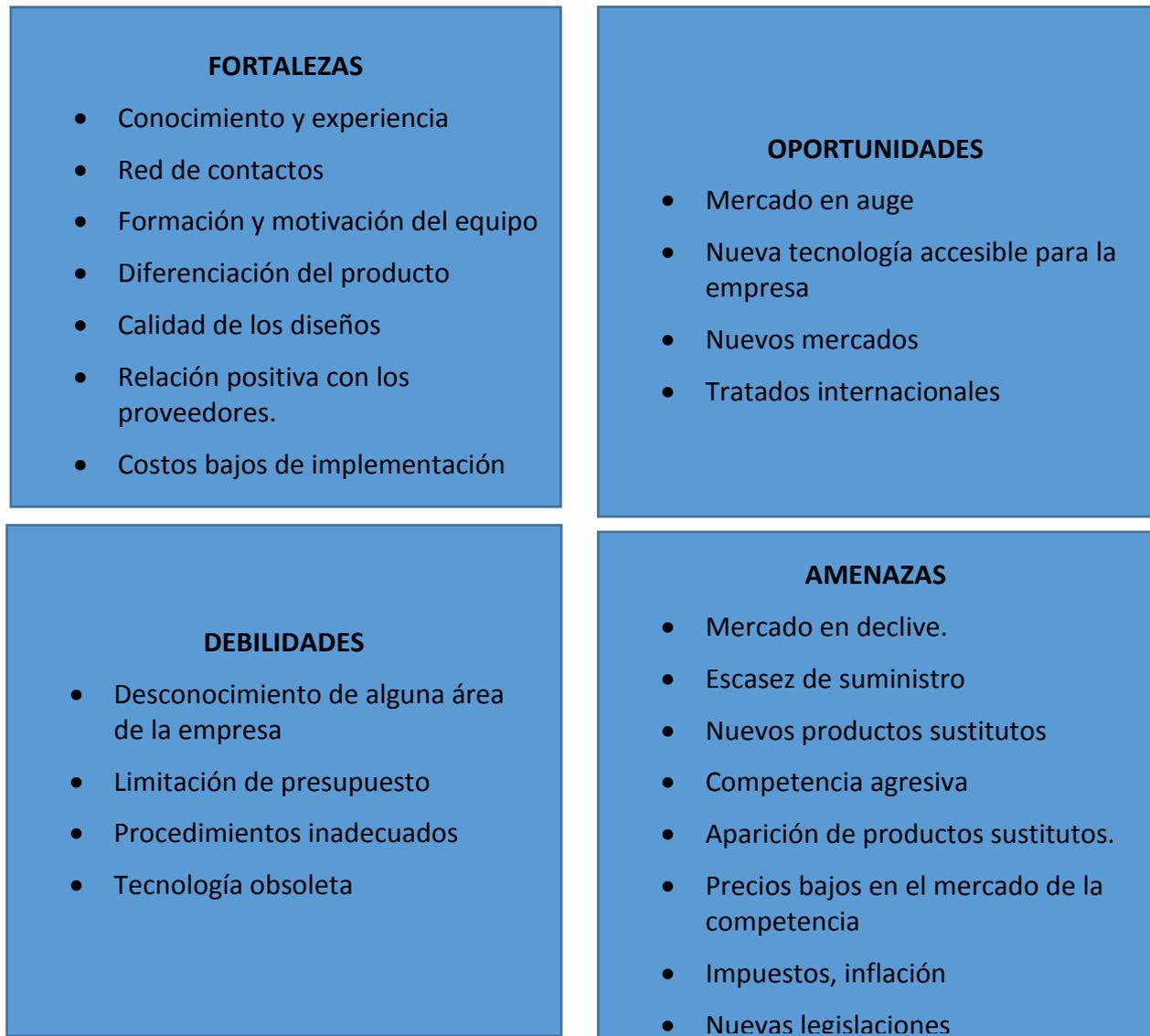
#### ➤ **Análisis Externo:**

Tanto las oportunidades como las amenazas son factores que pueden afectar a todos los competidores ya que salen del control de la empresa, por más que estas puedan ser gestionadas para aprovechar las oportunidades o eliminar las amenazas.

- **Oportunidades:** Son todos los puntos, que están fuera del manejo de la empresa, que pueden suponer una ventaja competitiva para la misma y contribuyan a mejorar la rentabilidad.
- **Amenazas:** Es todo aquello del entorno que esta fuera de nuestro manejo empresarial, que imposibilita cumplir con nuestros objetivos empresariales. El desafío está en identificar rápidamente las situaciones que ponen en riesgo la rentabilidad futura de la empresa.

En la ilustración IV-5 se muestran algunos ejemplos de lo que se podría considerar en cada rubro.

Ilustración IV-5 Ejemplos de una matriz FODA



**Fuente:** Como hacer un plan de empresa.

**Elaboración:** Propia

Luego de desarrollar cada uno de estos cuadrantes se establecen 4 tipos de estrategias en función de la relación de cada cuadrante, como se indica a continuación. (H. Pone, 2006)

- **Estrategia FORTALEZA-OPORTUNIDAD (Maxi-Maxi):**

Se refiere a aplicar las fuerzas internas de la empresa para aprovechar la ventaja de las oportunidades externas.

- **Estrategia DEBILIDAD-OPORTUNIDAD (Mini-Maxi):**

Pretende superar las debilidades internas aprovechando las oportunidades externas.

- **Estrategia FORTALEZA-AMENAZA (Maxi-Mini):**

Aprovechan las fuerzas de la empresa para evitar o disminuir las represiones de las amenazas externas.

- **Estrategia DEBILIDADES-AMENAZA (Mini-Mini):**

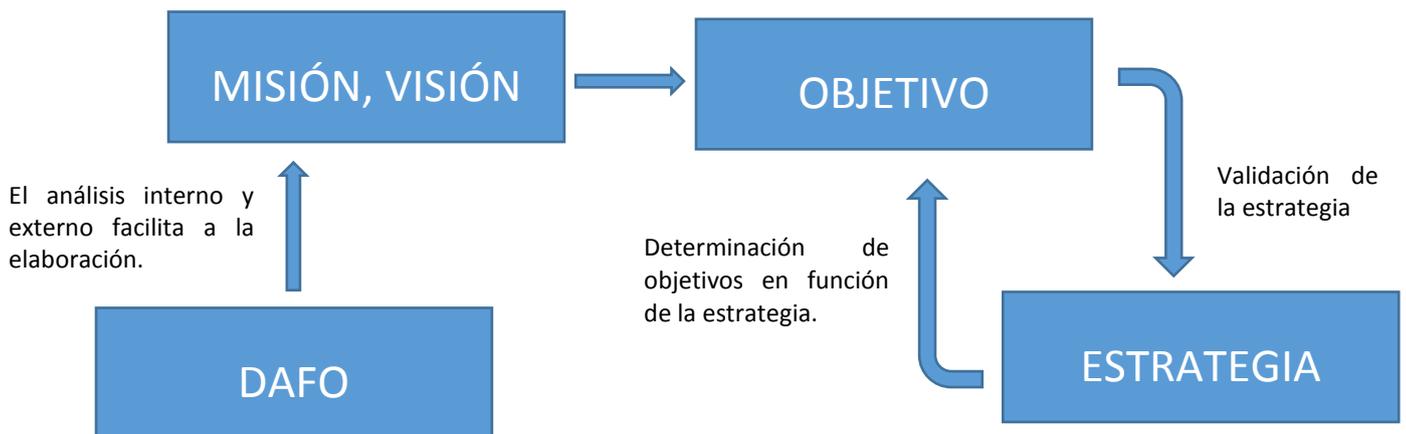
Son tácticas defensivas, que pretenden disminuir las debilidades internas y evitar las amenazas del entorno.

Los beneficios que conlleva realizar un análisis DAFO son:

- Facilita conocer de manera detallada el entorno donde se desarrollará la empresa tanto de forma interna como externa.
- Entender los problemas claves de un proyecto (PymEX, 2014)
- Ayuda a determinar las variables reales con los que cuenta una empresa (PymEX, 2014).
- Concientiza al emprendedor acerca de las barreras que tendrá que afrontar a lo largo de la gestión de proyecto. (PymEX, 2014).
- Disminuye los costes de errores en el futuro. (PymEX, 2014)

Teniendo claro el entorno externo, interno y la misión y visión de la empresa, se puede establecer las estrategias de la empresa. La ilustración IV-6 muestra la relación que existe entre estos puntos.

Ilustración IV-6 Relación entre Misión, Visión objetivo y estrategia



**Fuente:** Cómo gestionar una pyme mediante el Cuadro de mando

**Elaboración:** Propia

#### 4.2.1 Herramientas de Recursos Humanos

La pyme debe planificar y analizar el requerimiento de personal que deberá tener la empresa, de acuerdo a las exigencias y necesidades que tenga para poder cumplir con los objetivos y misión de la empresa y satisfacer a los clientes. En este apartado se analizarán 3 herramientas que ayudarán a este fin que son: Elaboración del organigrama, selección de personal y formación.

##### ➤ Organigrama

Es la representación formal de la estructura de la organización, independientemente si la empresa contaba con uno o tiene que elaborarlo partiendo de cero. Es importante diseñarlo porque facilitará la distribución de puestos de trabajo y las áreas básicas que conformarán la empresa.

Los beneficios que se obtienen al establecer el organigrama son:

- Establecer jerarquías y dependencias entre los puestos de la empresa.
- Representa las áreas que existirán dentro de la empresa. (G. Nieves 2013)
- Muestra las diferentes funciones que se realizan en la organización. (G. Nieves 2013)
- El personal que trabaja dentro de la empresa sabe de forma rápida su posición organizacional frente a los demás, sabe a qué puestos pueda ascender o cambiar. (Universidad La Punta, 2011)
- Se pueden detectar fallas en la estructura como por ejemplo, que un empleado tenga dos jefes, que más de dos cargos tengan una misma función. (Universidad La Punta, 2011)

- Facilita la detección de posiciones necesarias que debería tener la empresa.

### ➤ Descripción y especificación del puesto de trabajo

Las descripciones del puesto de trabajo deben ser clara y detallada para que cualquier persona dentro de la organización pudiera entenderlas y debe responder por si solas a las siguientes preguntas “¿Qué es lo que hay que hacer?, ¿Cuál es el objetivo del puesto de trabajo?, ¿bajo qué condiciones se realizará el trabajo?, las características de las tareas del puesto de trabajo, ¿Qué criterios de trabajo se aplican? (calidad, Cantidad)” (S. Dolan, 2014).

Las consideraciones que se deben tener en cuenta para elaborar la descripción y especificación del puesto de trabajo según (S. Dolan, 2014):

- **Denominación o nombre del puesto.**
- **Departamento y división:** Se refiere a dónde se localizará el puesto de trabajo.
- **Fecha en la que se realizará el análisis del puesto de trabajo:** Es importante tener claro la fecha en la que se elaboró la descripción del puesto y cuándo será su siguiente actualización.
- **Objetivo del puesto de trabajo:** Se trata de un resumen del puesto de trabajo, que puede ser usado para la asignación de puesto, es el anuncio de cara al reclutamiento y a los estudios salariales.
- **Supervisión que recibe y que ejerce:** Establece la relación de jerarquía y dependencia que existe entre el puesto y sus superiores. Se debe indicar el puesto al que reportará y el/los puesto(s) el cual tendrá responsabilidad.
- **Cometidos y responsabilidades principales:** Es la relación de tareas o actividades que desempeñará la persona que ocupa el puesto y estos deben ser priorizados en función del tiempo de dedicación y su importancia a cada tarea.
- **Requisitos del puesto de trabajo:** Es un listado de experiencia, acreditaciones, educación, formación, conocimientos, habilidades y actitudes que debería tener el candidato para ocupar el puesto de trabajo. Todas estas características son sumamente importantes ya que en caso de aplicarse adecuadamente permitirá al postulante desempeñarse satisfactoriamente en el puesto de trabajo.
- **Contexto de puestos de trabajo:** Se refiere al entorno donde se desarrollará el puesto de trabajo, por ejemplo, esta posición puede desarrollarse fuera de oficinas en el exterior como en caso de Construcciones, minería o a temperaturas y altitudes críticas (a 3500 msnm) entre otros.

Los beneficios que conlleva poder establecer una descripción de puestos son los siguientes:

- Ayuda a analizar detalladamente los requisitos del puesto que son necesarios para la empresa.
- Es una herramienta a la hora de buscar el personal que se requiere para una posición específica.
- Facilita al nuevo puesto entender sus funciones y responsabilidades con mayor rapidez.

- Punto de partida para poder realizar una evaluación del desempeño.
- Minimiza la realización de tareas repetitivas y por ende disminuye los tiempos perdidos aumentando la eficiencia.

### ➤ Reclutamiento y Selección del personal

Existen diferentes fuentes de reclutamiento del personal que son internas o externas. Las internas que son las promociones de los empleados actualmente trabajando en la empresa, ya sean movimientos horizontales o ascensos y las externas se refieren a cualquier medio fuera de la empresa, estas pueden ser: linkedin, referencias profesionales, páginas web donde se colgó la oferta laboral.

Las técnicas para poder realizar la selección del personal varía de acuerdo a cada empresa, actualmente no existe un método común para todos.

- **Revisión del Curriculum Vitae (CV):** Es un primer acercamiento con el postulante donde se evalúa de manera general los conocimientos y formación que tiene el candidato y si son los requeridos para la posición que se busca. Suele ser el primer filtro que usan las empresas.
- **Entrevista por teléfono:** Una vez evaluado el primer filtro de la revisión del curriculum, las empresas llaman a los candidatos seleccionados para saber el interés que estos tienen por algunas características más específicas del puesto y a la vez ayuda a profundizar en algunos puntos del CV.
- **Entrevista personal:** Una vez pasada estas dos primeras etapas, se cita al candidato para que sea evaluado por el personal de RRHH y/o por el jefe inmediato. Se pretende que durante la entrevista se evalúe si cuenta con las capacidades y las habilidades que demanda el puesto de trabajo.
- **Pruebas:** Son herramientas complementarias a las antes analizadas y pueden ser de muchos tipos, algunas son preguntas de conocimiento sobre el tema que desarrollará en la empresa, algunas de nivel de inteligencia y razonamiento matemático y verbal, otras para conocer los rasgos de personalidad del candidato.

Los beneficios de realizar un adecuado reclutamiento y selección son (S. Dolan, 2014):

- Determinar las necesidades actuales y futuras de las posiciones a cubrir.
- Aportar a la empresa de personal apto de acuerdo a los requerimientos para cada puesto.
- Reducir la salida de personal al poco tiempo de estar contratados, eso genera gastos, pérdida de tiempo e ineficiencias.
- Aumentar la eficiencia individual y de la organización, a corto y largo plazo.

El objetivo del reclutamiento y selección es contratar al personal ideal de acuerdo a las exigencias y análisis realizado previamente en la descripción y especificaciones del puesto de trabajo, para evitar conflictos y disfuncionalidades en el corto o largo plazo

### ➤ **Formación y Capacitación**

La formación del empleado consiste “en un conjunto de actividades cuyo propósito es mejorar su rendimiento presente o futuro, aumentando su capacidad a través de la modificación y potenciación de sus conocimientos habilidades y actitudes” (S. Dolan, 2014)

Antes que nada es importante que el dueño o gestor de la empresa, sea consciente de lo importante que es el desarrollo del personal para la pyme. Para que, si se encuentra elaborando el presupuesto lo pueda considerar dentro de los costes de inversión y si ya se encuentra la empresa en curso sea considerado dentro del presupuesto anual.

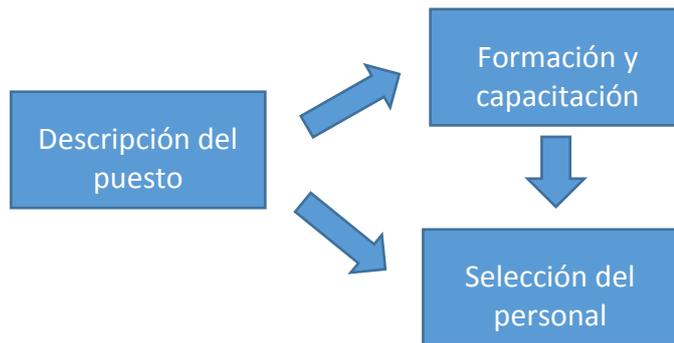
Las formas para poder desarrollar esta capacitación son de forma interna o externa a la compañía. En el primer caso, es personal de la empresa quién forma y orienta a los nuevos ingresantes, de la segunda manera son instituciones o empresas externas responsables de formar al personal.

Los beneficios que conlleva la capacitación y formación del personal son:

- Proporcionar al empleado habilidades específicas o corregir deficiencias en el rendimiento, pudiendo adaptar un enfoque tanto orientado al corto plazo como al medio o largo plazo. (S. Dolan, 2014).
- Es una herramienta de motivación del personal y del nivel de compromiso que tiene la empresa con sus trabajadores.
- Contribuye a disminuir los niveles de rotación y ausentismo ya que se da la sensación de que se está en un buen lugar para trabajar. Esto ayuda a incrementar la eficiencia del personal (S. Dolan, 2014).
- Mejorar el rendimiento y la eficiencia de un puesto concreto, sobre todo en las empresas donde la productividad está en descenso. (S. Dolan, 2014).
- Las habilidades y conocimientos aprendidos pueden ser transferibles, lo que quiere decir que facilitará los ajustes internos o cambios organizativos, pudiendo transferir los conocimientos a las personas que lo sucedan de forma más rápida y eficiente. (S. Dolan, 2014).

La ilustración IV-7 muestra la relación que existe entre cada uno de estos aspectos, todo empieza por realizar una planificación de los requerimientos de personal con lo cual se establece la descripción detallada de los puestos de trabajo, esto a la vez contribuye a seleccionar el personal que la empresa requiere y saber los puntos sobre las cuales necesitará capacitación.

**Ilustración IV-7 Relación entre los 3 aspectos de RRHH**



**Fuente:** Propia

**Elaboración:** Propia

Todos estos puntos conllevan a originar costes de inversión que se tienen que planificar. La tabla IV.5 es un ejemplo de cómo se puede estructurar estos costos, también indica los rubros que de acuerdo a la ley peruana le debe corresponde al trabajador.

**Tabla IV-5 Cuadro Resumen de las obligaciones de las pymes a sus colaboradores**

Área	Puesto	Sueldo Base	Sueldo Variable	Gratificaciones	Seguro	Asignación familiar	(CTS)	Utilidades	Total Anual
RRHH	Puesto1								
	Puesto 2								
	Puesto 3								
Finanzas	:	:	:	:	:	:	:	:	

- \*CTS: Compensación por tiempo de servicio
- Gratificaciones 2 al año Junio y diciembre

**Fuente:** Varios

**Elaboración:** Propia

Se debe considerar que para los temas laborarles en el Perú existen dos regímenes; el Régimen Laboral General y el Régimen Laboral Especial, por lo general se aplica el primero, sin embargo las pymes pueden aplicar a la segunda opción cumpliendo consigo una serie de documentación. En la tabla IV-6. Se visualiza las diferencias que existen entre una y otra y deben ser consideradas para el cálculo de los presupuestos de RRHH.

**Tabla IV-6 Cuadro Comparativo entre régimen Laboral y régimen Laboral Especial**

	Régimen Laboral General	Régimen Laboral Especial
<b>Remuneración</b>	S/: 850 soles mínimo, equivale aproximadamente a 220 euros	S/: 850 soles mínimo, equivale aproximadamente a 220 euros
<b>Jornada- horarios</b>	8 horas diarias o 48 horas semanales	8 horas diarias o 48 horas semanales
<b>Jornada nocturna</b>	Remuneración Mínima Vital(RMV)+sobretasa 35%	No se aplica
<b>Descanso Semanal</b>	24 horas y pago por sobretiempo	24 horas y pago por sobretiempo
<b>Vacaciones</b>	30 días	15 días
<b>Despido arbitrario</b>	1.5 Remuneraciones por año, tope de 12 remuneraciones, fracción en doceavos y treintavos.	
<b>Indemnización especial</b>	2 Remuneraciones por año, tope de 12 remuneraciones por trabajadores despedidos del RLG que han sido reemplazados por trabajadores del RLE	No hay
<b>Seguro social</b>	Trabajador es asegurado regular	Trabajador y conductor son asegurados regulares
<b>Pensiones</b>	El trabajador decide el sistema pensionario.	Asegurador y conductor deciden si aportan al sistema de pensiones

**Fuente:** Obligaciones Laborales que debe cumplir una Mype.

**Elaboración:** Propia.

### 4.2.3 Herramientas de Marketing:

Uno de los puntos de partida es que después de tener una idea de negocio y querer formar una pyme, se debe hacer un análisis de mercado identificando la existencia de la demanda y las posibles ventas futuras.

Existen muchos beneficios que se consiguen al elaborar un pronóstico de demanda y muchos de ellos están relacionados con el buen funcionamiento de otros aspectos. Estos beneficios son:

- Contribuye a la planificación de la producción.
- Mejora los inventarios de materia prima, productos terminados o en proceso.
- Contribuye a determinar la viabilidad del producto.
- Contribuye a la elaboración del presupuesto.
- Define la capacidad de producción e instalaciones. (R. Poler, 2017)
- Optimizar sus actividades cotidianas y enfrentarse a la demanda de clientes potenciales. (J. Cadena, 2016)

### 1. Planificación de la demanda según técnica de Pronóstico:

Para poder partir con este punto hay que analizar los datos con los que se cuentan, ya que puede ser un producto que ya se encuentre en el mercado y tenga datos históricos o uno totalmente nuevo del cual no se tenga ningún tipo de conocimiento del comportamiento del mercado, por tal motivo se analizarán dos formas de pronóstico según la técnica de aplicación.

Este análisis es sumamente importante porque ayuda a proporcionar información del consumidor y del mercado potencial; así como, poder realizar acciones de planificación de producción y por tanto mientras más exacta sea una planificación de la demanda, más eficiente será todo el sistema de operaciones de la empresa. También puede ser importante incluir dentro del plan de empresa.

#### A) Pronósticos Cuantitativos

Al ser un producto que ya se encuentra en el mercado, facilitará la obtención de información, ya que si la empresa está en marcha ya cuenta con datos históricos de cómo ha evolucionado su demanda en los últimos años y si es una empresa nueva se puede planificar su demanda en función del comportamiento y ventas que tiene la competencia y la participación y aceptación que ha tenido en el mercado.

En tal caso la planificación de la demanda se tendrá que realizar un pronóstico de la demanda de forma objetiva ya que se puede contar con datos históricos, para esto existen los siguientes métodos Cuantitativos,

- ❖ **Métodos de Previsión de Series temporales:** Son unidimensionales. “Consideran únicamente la variable tiempo. Detectan los diferentes patrones y los extrapolan hacia el futuro. (R. Poler, 2017)”
- ❖ **Métodos de Relaciones Causales:** A diferencia del método de series temporales este método es Multidimensional, lo que quiere decir que se consideran un conjunto de variables que explican el comportamiento de la demanda. (R. Poler, 2017). Estas variables pueden ser estaciones del año, promociones, aumento de canales de ventas, entre otros)
- ❖ **Métodos de Simulación:** “Se construye un modelo de simulación que se comporte de manera similar al sistema real.” (R. Poler, 2017).

## B) Pronóstico Cualitativo

No existen datos históricos a diferencia del pronóstico anterior ya que puede ser un producto totalmente nuevo en el mercado o no se tenga datos históricos para realizar una proyección. Es por eso que se realizan pronósticos a partir de opiniones de expertos o de una muestra del mercado objetivo.

Para esto existen diferentes métodos cualitativos que el empresario podrá seleccionar. Estos son:

### ❖ Método Delphi

Es un proceso donde a través de un conjunto seleccionados de expertos, llegan a un consenso sobre un tema en particular. Estas personas deben tener diferentes conocimientos, formación, experiencia y jerarquía, con el objetivo de tener una visión general del tema y opiniones objetivas y llegar a una decisión final entre todos.

### ❖ Encuesta de mercado de Consumo

Permite tener la opinión de un conjunto de personas sobre datos que interesen y se haya seleccionado y concretado previamente. Se necesitará un alto número de personas a través de una encuesta para recabar muchos datos para tener resultados confiables.

### ❖ Analogía histórica

Esta metodología se puede utilizar si el producto nuevo que se está desarrollando tiene semejanza algún producto existente en el mercado. Esta comparación puede ser realizada con un producto sustituto o complementario y poder tener de manera más rápida la demanda inicial del nuevo producto.

### ❖ Investigación de Mercados.

Dentro de esta opción de marketing, existen diferentes alternativas para poder desarrollarlas, como por ejemplo:

- Focus Group.
- Entrevistas de profundidad.
- Conversaciones con el público objetivo.
- Entrevistas semi-estructuradas.
- Observación.

- Apercepción temática.

### ❖ Consenso grupal

Es muy similar al método Delphi, la diferencia radica en que se conoce a los emisores de las diferentes opiniones que emitan ya que es la decisión tomada con el acuerdo de todos los asistentes, es democrático porque se tiene la opinión de todos los participantes.

En la tabla IV-7 se indica las ventajas y desventajas de estos métodos.

**Tabla IV-7 Ventajas y Desventajas de los Métodos Cuantitativos de pronóstico de demanda**

Métodos	Ventajas	Desventajas
<b>Método Delphi</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Alto grado de flexibilidad, por la variedad de opiniones</li> <li>– Los resultados son objetivos y confiables.</li> <li>– Logra encontrar la formación de un criterio con un alto nivel de objetividad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– El tiempo requerido suele ser alto por el proceso que conlleva su realización.</li> <li>– Necesidad de expertos, según el tipo de producto y mercado.</li> <li>– Poca disponibilidad de expertos.</li> <li>– Puede conllevar a altos costes.</li> </ul>
<b>Encuesta de mercado de Consumo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Son flexibles, ya que se puede solicitar los resultados de forma personal, por teléfono o email.</li> <li>– No se necesita de personas experimentadas.</li> <li>– El precio y coste de aplicar el proceso son más reducidos que el Modelo Delphi.</li> <li>– Puede facilitar el análisis estadístico.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Tratar de conseguir la percepción del potencial cliente, en la formulación de encuestas que no sean cerradas.</li> <li>– No permite evidenciar las emociones y percepciones de los entrevistados.</li> <li>– Tiene que definirse previamente quien será el nicho de mercado objetivo o hacia quién está dirigido el producto.</li> </ul>
<b>Analogía histórica</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Es de corta duración y por consiguiente de bajo coste.</li> <li>– Utilizado frecuentemente para productos nuevos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Suponer que las variables determinantes en el comportamiento pasado del mercado tomadas como</li> </ul>

		referencia, se mantendrán en el futuro.
<b>Investigación de Mercado</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Varias opciones y alternativas de búsqueda.</li> <li>– Requiere una estrecha interacción entre el investigador y los participantes. Mecanismo de generación de ideas</li> <li>– Ayuda a saber cómo cambian los gustos y preferencias de los clientes, para así la empresa pueda adaptar su producto.</li> <li>– Sirve para determinar el tipo de producto a fabricarse o venderse, con base en las necesidades manifestadas por los consumidores, durante la investigación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Se limita a describir el estado actual del mercado sin ir más allá de la generación de conocimiento.</li> <li>– No necesariamente determina la intención de compra de todo el público objetivo.</li> <li>– Puede ser costosa dependiendo de los métodos seleccionados.</li> </ul>
<b>Consenso Grupal</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Es un método inclusivo porque toma la opinión de toda la variedad de participantes.</li> <li>– Suele ser económico en comparación de otras estimaciones</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Es de lenta aplicación.</li> <li>– Se puede ver influenciada la decisión frente a otras personas dentro de la reunión de carácter más dominante</li> </ul>

**Fuente:** Varios

**Elaboración:** Propia

Se ha analizado con mayor profundidad el método cualitativo por ser metodologías consideradas de más fácil aplicación.

La decisión de ir por una u otra opción es determinar el tipo de producto que se quiere ofrecer y los recursos con los que se dispone. Ya sean costes y tiempo.

Se recomienda, que para tener una decisión más precisa, se realicen más de uno de los métodos descritos. También es recomendable que las encuestas que se vayan a realizar y el estudio se realice sobre el público objetivo o los clientes donde irá destinado el producto.

El objetivo de cualquiera de estas metodologías es que debe ayudar también a conocer al emprendedor los siguientes aspectos de sus entrevistados:

1. Intención de compra
2. Percepción del nuevo producto
3. Precio al cual estarían dispuestos a comprar este nuevo producto/servicio

Después de elaborar nuestras ventas se puede elaborar un cuadro como el indicado en la Tabla IV.8 de cómo estarían proyectadas las ventas en el horizonte de 1 o 2 años.

Es recomendable manejar 3 tipos de escenarios Conservador, Ideal y Pesimista.

**Tabla IV-8 Propuesta de cuadro para la proyección de las ventas futuras por meses y años**

Año	Mes		Escenarios		
			Ideal	Conservador	Optimista
2018	Enero	Ventas			
		Precio Unitario			
		Ventas Totales (S/.)			
	Febrero	Ventas			
		Precio Unitario			
		Ventas Totales (S/.)			
	⋮	Ventas			
		Precio Unitario			
		Ventas Totales (S/.)			

**Fuente:** Propia

**Elaboración:** Propia

Otro punto importante para elaborar el plan de marketing es considerar también estos factores (T. Casillas; J. M. Martí, 2004):

1. Descripción del **público objetivo** al que se va a dirigir la empresa.
2. Descripción del **producto o servicio** que se va a ofrecer, modificaciones a la oferta actual, catálogo de producto.
3. **Política de precios:** Criterio para la determinación de precios, tarifas de precio, elementos que incluye y fórmulas de pago.
4. **Política de comunicación:** publicidad, relaciones públicas, promociones, merchandising, imagen corporativa.

5. **Canales de comercialización y gestión de ventas**, puntos de ventas o mercados donde llegarían las solicitudes de ventas y los medios por donde se distribuirá los productos/servicios.

#### 4.2.2 *Herramientas de Logística*

En este apartado, se dará mayor énfasis a los problemas indicados en el capítulo III que han hecho hincapié principalmente en problemas con los proveedores y el ineficiente cálculo del inventario. Así que se analizará estos dos puntos que ayudarán a contrarrestar estos inconvenientes.

Antes de poder seleccionar a los proveedores, se debe seleccionar la importancia que tiene cada producto o insumo que se utilizará para la elaboración del producto o la marcha del negocio, ya que la importancia de estos materiales dependerá en gran medida de los requisitos que se le solicitarán al proveedor. Unos pueden ser considerados proveedores estratégico o simplemente sean considerados no muy relevante y nos convenga que cumpla mínimos requerimientos.

##### ➤ **Selección de proveedores**

- Buscar activamente: Visitas de empresa, red de contactos, anuncios de cualquier origen, catálogos de revistas, páginas web de los diferentes proveedores, páginas blancas, ferias y exposiciones.

“Para elegir correctamente a un único proveedor es necesario definir con claridad los criterios clave de evaluación o aquel factor dominante que determine el resultado del proceso de evaluación” Según (W. Sarache, 2009). Alguno de los factores que pueden ser importantes para evaluar al proveedor son:

- Calidad de los productos suministrados
- Precio y descuento por volumen
- Tiempos de entrega.
- La capacidad de producción que tiene la empresa
- Formas de pago.
- Servicio post venta.
- Términos y condiciones de entrega del producto.

Cada uno de estos aspectos debe tener un punto de calificación y priorización (3 para el aspecto más importante, 1 para el menos importante) según las necesidades que enfrente la empresa. Por otro lado, también se dará al proveedor una puntuación de acuerdo al cumplimiento de cada aspecto considerado (3 cumple totalmente, 2 lo cumple parcialmente, 0 no lo cumple) y mediante una multiplicación simple se obtiene el candidato elegido.

Esto se puede ejecutar en un cuadro como el siguiente:

**Tabla IV-9 Cuadro Resumen para selección de proveedores**

Aspectos	Priorización	Proveedor 1	Proveedor 2	Proveedor 3
Calidad				
Precio y descuento				
Tiempos de entrega				
Formas de pago				
.....				
<b>TOTAL</b>				

**Fuente:** Propia

**Elaboración:** Propia

Una vez escogido al proveedor y firmado contrato se debe realizar las evaluaciones y seguimiento al proveedor para garantizar el cumplimiento de los requerimientos solicitados, los planes a futuro, los problemas o imprevistos ocurridos hasta el momento. Las reuniones informales continuas pueden conseguir una mayor relación entre ambas partes, mejorar la confianza y alinear estrategias.

### ➤ **Control de inventarios.**

Hay que considerar que ningún artículo debe almacenarse, sin antes haber considerado los costos y beneficios de este hecho. En muchos casos es imposible que se llegara a eliminar todos los inventarios sin embargo hay que tratar de evitarlos.

En la tabla IV.10 se muestra los métodos y los sistemas que son utilizados para controlar los inventarios.

**Tabla IV-10 Formas para Controlar los inventarios**

<b>POSIBLES FORMAS PARA ACERCARSE AL CONTROL</b>	
<b>MODELOS CUANTITATIVOS</b>	Este sistema de inventario es usado para minimizar los costes y se construye teniendo en consideración los siguientes factores: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Lista de los costes.</li> <li>• Demanda del producto.</li> <li>• Tamaño del pedido</li> </ul>
<b>TÉCNICAS DE GESTIÓN DE MATERIALES</b>	Se utilizan en fabricación y se han vuelto muy populares en los últimos años.

	<p>Estos métodos y en particular el MRP ( Método de planificación de Requerimiento de Materiales):</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Parten de un plan de producción y desarrollan la lista de materiales.</li><li>• Se generan listas de necesidades o programas de requerimientos para todos los componentes y materia primas.</li></ul> <p>Ejemplos: MRP, JIP, tecnología de producción optimizada, planificación de los recursos de distribución (DRP)</p>
--	--

**Fuente:** Logística Integral

**Elaboración:** Logística Integral

Otros aspectos que se tienen que considerar para elaborar el plan de logística son:

- Lugar de almacenaje de los insumos y productos en proceso o terminados. (Consideraciones especiales, costes)
- Transporte de la mercadería tanto del aprovisionamiento para la producción como para la distribución de los pedidos. (T: Casillas; J. M. Martí, 2014).

#### **4.2.1 Herramientas de Innovación**

##### **➤ Tecnologías/ Sistemas de información**

El empresario o emprendedor debe tener claro que los sistemas de información, son un sistema más al servicio de una empresa y de sus objetivos y estrategia y que deben estar relacionados directamente con ellos. Es por ello que los sistemas de información que se planteen tener en un inicio son para facilitar ese fin. La idea de aportar uno u otro sistema de información dependerá de los requerimientos y necesidades de cada empresa.

Para evaluar las diferentes tecnologías de información que existen en el mercado, es importante realizar el plan con los requerimientos necesarios que se necesitarán para el desarrollo de la empresa. Algunos de los puntos que se pueden evaluar están indicados en la tabla IV-11.

**Tabla IV-11 Consideraciones para el análisis de TIC**

INFRAESTRUCTURA	CONSIDERACIONES A DETERMINAR
<b>HARDWARE</b>	Equipamiento de ordenadores, terminales, periféricos. Si es necesario o no una red local. Copias de seguridad que se utilizarán, cobertura necesaria, etc.
<b>SOFTWARE</b>	Los sistemas operativos que se utilizarán y porqué. Los programas que se utilizarán en cada área de la empresa. Programas específicos necesarios y especificar el uso que se le dará. Especificar los controles de gestión.
<b>COMUNICACIÓN</b>	Qué sistemas de comunicación se van a emplear (Voz y datos). Conexiones a internet, correo electrónico. Si existen varias sedes, indicar si están comunicadas entre sí y de qué forma se hará y que sistemas de información se emplearán. Cómo se integrarán las transacciones en la red (si es que hay) con los sistemas de la empresa (pedidos, seguimiento de almacén, entre otros). ¿Qué tipo de presencia se mantendrá en internet y por qué?

**Fuente:** Guía para la creación de empresas

**Elaboración:** Propia

Algunos sistemas de información que existen actualmente y que pueden utilizar las empresas dependiendo del uso que se necesite se encuentran indicados en la tabla IV-12. Como se puede observar existen muchas alternativas a la que una pyme puede optar, sin embargo es preciso saber que estos sistemas tienen un alto precio con plazos largos de implementación y se necesitan personal especializado para lograr la implementación. Sin embargo su implementación puede tener grandes beneficios como por ejemplo:

- Transformar la base de datos a información para la toma de decisiones.
- Disminuir el margen de error frente a pronósticos que se realicen ya sea (Nivel de stock, inventarios, Compra de materiales, etc.)

**Tabla IV-12 Ejemplos de Sistemas de Información**

Tipos	Nombre	Definición
<b>Ajuste de Planta</b>	Enterprise Manufacturing Intelligence (EMI)	Software que se aplica para llevar datos relacionados
<b>Ajustes del sistema productivo</b>	Real Time Optimization (RTO)	Es un sistema de control de procesos de bucle que intenta optimizar el rendimiento del proceso.
<b>Ejecución</b>	Manufacturing Execution System (MES)	Sistema de control de producción, incluye actividades como gestión de órdenes de fabricación, gestión de inventario, calidad, mantenimiento entre otras.
<b>Gestión de empresa</b>	Software SAP	Es un programa que sirve para todo: Contabilidad, gestión de almacén, gestión de clientes, de producción y es adaptable a todas las empresas.
	Enterprise Resource planning (ERP)	Paquete de software que permite administrar todos los procesos operativos de una empresa integrando varias funciones de gestión en un único sistema
	Warehouse Managment System (WMS)	Diseñada para apoyar la gestión de almacenes, seguimiento de los materiales y ubicación de las existencias
	Transportation managment Systems (TMS)	Aplicación diseñada para la gestión, optimización y planificación del transporte.
	Business intelligent (BI)	Es un proceso interactivo que trata de un análisis de información continuada en el tiempo con el objetivo de descubrir patrones y a partir de los cuales derivar ideas y extraer conclusiones.
	MRP	Permite plantear y controlar demandas de materiales y las capacidades de producción de las empresas

**Fuente:** Varios

**Elaboración:** Propia

### ➤ Maquinarias y herramientas

Son todos los equipos con los que debe contar la empresa para su ideal funcionamiento. Los cuales deben estar presupuestados y con un plan de amortización.

## 4.2.2 Herramientas de Finanzas

### ➤ Plan de inversión:

Todos los puntos anteriormente señalados contribuirán a desarrollar el presupuesto de la empresa. Existirán dos fondos necesarios para poder desarrollar el negocio ya sea la de inversión inicial y por otro lado las necesidades financieras una vez puesta en marcha. En la tabla IV-13 se presenta un cuadro ejemplo de cómo se podrían considerar las inversiones y gastos, en un horizonte de análisis de 5 años.

Tabla IV-13 Ejemplo de cuadro de inversión

		Periodos					
RUBRO	Detalle	Inicial	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Inmovilizados	Construcciones						
	Obras de acondicionamiento						
	Máquina y utillaje						
	Elementos de transporte						
	Gastos amortizables						
	Equipos de oficina						
Recursos Humanos	Sueldo de Personal						
	Seguros asociados al personal						
	Capacitaciones y formación						
Innovación	Equipos de cómputo						
	Software de instalación						
⋮	⋮						

**Fuente:** Plan de negocio

**Elaboración:** Propia

Se tiene que saber en qué momento invertir, cuándo hacerlo y cuánto es lo que se necesita, para esto será importante, tener una planificación lo más detallada y clara posible.

### ➤ **Herramientas financieras**

Se entiende que las pymes manejan esta información, en muchos casos lo gestionan mediante un contador externo. El principal problema según lo indicado en el capítulo III es que los pequeños empresarios no tienen actualizados ni bien gestionados estas herramientas, por lo que no pueden aprovechar de las ventajas que esto les proporcionaría.

A continuación se detallarán los beneficios que tiene una buena gestión del balance general y del estado de resultados con el objetivo de concientizar al empresario a que lo gestione de la mejor manera, ya que estas dos herramientas son fundamentales a la hora de tomar decisiones y realizar futuras inversiones.

- **Balance general:**

- Expresa una situación financiera y posicionamiento en un momento dado de la empresa.
- Puede resultar fundamental para que un banco sepa cuál es el estado de la entidad y decida otorgar un préstamo.
- Se puede conocer el valor que existe de los activos, pasivos y patrimonio que tiene la empresa.
- Ayuda a determinar cuan eficiente se está utilizando sus activos y administrando sus pasivos.
- Se pueden comparar un balance con otros anteriores y así saber si se han aumentado los activos, si se está reduciendo las deudas, en cuanto ha variado su patrimonio, etc.)

- **Estado de Resultados:**

- Mide el desempeño operativo de la empresa. Se puede visualizar los ingresos obtenidos y salidas de dinero efectuadas. Y como consecuencia el beneficio o pérdida de esas transacciones. (J. Castro, 2015)
- Ayuda a determinar la cantidad de productos que se está vendiendo, como se están administrando los gastos y saber si se están generando utilidades. (J. Castro, 2015)
- Puede medir el desempeño de la empresa. (J. Castro, 2015)
- Ayuda a saber de qué manera puedes optimizar los recursos para que sean más rentables. (J. Castro, 2015)
- Ayuda a determinar la repartición de los dividendos. (J. Castro, 2015)
- Identificar en que parte del proceso se están consumiendo más recursos económicos. (J. Castro, 2015)

➤ **Viabilidad:**

Estos 3 indicadores son los que se deberían evaluar antes de invertir en un negocio, ya que determina la viabilidad de cualquier proyecto de inversión.

## TIR y el VAN

### VAN:

“Calcula el valor neto de una inversión a partir de una tasa de descuento y una serie de pagos futuros, que son expresados como valores negativos y los ingresos como valores positivos. Mediante este sistema se actualizan los flujos obtenidos en periodos futuros para traerlos al periodo inicial del estudio.” (J. Almoguera, 2003)

La fórmula que se utiliza para el cálculo del VAN es:

$$VAN = Co \sum_{i=1}^n \frac{valores_i}{(1 + tasa)^i}$$

Las tasas de interés más utilizadas son: La inflación y el tipo de interés sin riesgo más una prima de riesgo.

Co Correspondería con la inversión inicial.

Los  $Valores_i$  son los flujos (Ingresos- Costes) de caja anuales.

La decisión de invertir o no dependerá del resultado que se obtenga de esta fórmula:

- **VAN > 0** La inversión es aconsejable, por que incrementa la riqueza de la empresa.
- **VAN < 0** La inversión es desaconsejable, porque disminuye la riqueza de la empresa
- **VAN = 0** es indiferente.

### TIR:

“Es la tasa de actualización que hace que el VAN sea igual a CERO” (J. Almoguera, 2003).

Expresa la rentabilidad porcentual que se obtiene por la inversión que se haya realizado o también puede ser expresado, como el tipo de interés compuesto que se percibe por la inversión inicial realizada. La fórmula utilizada para calcular la TIR es:

$$VAN = 0 = -Co \sum_{i=1}^n \frac{valores_i}{(1 + tasa)^i}$$

Según este ratio, la inversión será aconsejable si el resultado (i) es igual o superior al interés mínimo que se desea obtener. En otras palabras, tiene que dar un importe superior a la rentabilidad mínima que el inversor desea obtener en el proyecto.

### **Punto de equilibrio:**

Es aquel punto o situación donde no existen ganancias ni pérdidas. Existen muchas formas para poder calcularlo. El resultado de la fórmula que se indica líneas abajo será en unidades físicas; si queremos hallar el punto de equilibrio en unidades monetarias, simplemente debemos multiplicar el resultados por el precio de venta.

Este punto es muy importante porque su análisis ayuda a determinar lo siguiente:

- Obtener una primera simulación que nos permita saber en qué cantidad de ventas empezaremos a generar utilidades. (Crece negocio, 2012).
- Saber a partir de qué nivel de ventas puede ser recomendable cambiar un Costo Variable a un Coste Fijo o viceversa. (Crece negocio, 2012).

$$Pe = \frac{\text{Coste Fijo}}{\text{Precio Variable Unitario} - \text{Coste Variable}}$$

### **Donde:**

Coste Fijo: Son los costes que incurre la empresa x ejemplo (alquileres de oficinas, vehículos, muebles).

Costo Variable: Son aquellos que varían proporcionalmente al volumen de ventas.

Precio Variable Unitario: Es el precio de venta al que podrá ser adquirido por los clientes.

El resultado de la operación para saber si es viable o no debe arrojar que el punto de equilibrio debe ser menor que la demanda pronosticada en el punto 4.2.3 para obtener beneficios.

### ➤ **Fuentes de financiamiento.**

Actualmente en el Perú existen innumerables entidades que proporcionan financiamiento de todo tipo para las pymes, según la tabla IV-14 en total existen 66 instituciones que ofrecen servicios de crédito las cuales son reguladas y supervisadas por la Superintendencia de Banca, seguros y AFP. En la tabla se muestra los tipos de financiamiento y el detalle de participación de los mismos.

**Tabla IV-14 Sistema Financiero en Perú- Estructura**

Diciembre 2014	Número de empresas	ACTIVOS		CRÉDITOS		DEPÓSITOS	
		Monto (Miles S/.)	%	Monto (Miles S/.)	%	Monto (Miles S/.)	%
<b>Banca Múltiple</b>	17	289, 482.013	81.3	193,128.411	85	177,978,399	80.2
<b>Empresas Financieras</b>	12	14,892,927	4.2	11,3110,962	5,0	5,695,021	2.6
<b>Cajas Municipales</b>	12	17,105,894	4.8	13,43,062	5,9	13,305,151	6.0
<b>Cajas Rurales de Ahorro y Crédito (CRAC)</b>	10	2,281,544	0.6	1,593,277	0,7	1,627,118	0.7
<b>Entidades de desarrollo de la pequeña y microempresa (EDPYME)</b>	11	1,556,905	0.4	1,317,710	0,6	-	...
<b>Empresas de arrendamiento financiero</b>	2	586,692	0.2	491,173	0,2	-	...
<b>Banco de la nación</b>	1	28,284,202	7.9	3,677,569	1,6	23,260,004	10.5
<b>Banco Agropecuario</b>	1	1,915,042	0.5	1,311,306	0,6	....	...
<b>TOTAL</b>		356,105,219	100	226,268,470	100	221,865,694	100

**Fuente:** Alternativas de financiamiento para las MIPYME

**Elaboración:** Alternativas de financiamiento para las MIPYME

#### 4.2.4 Herramientas de Procesos:

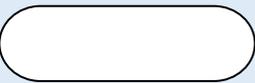
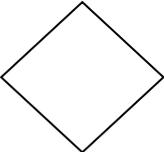
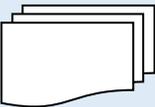
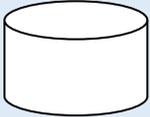
##### Diagrama de flujo de procesos

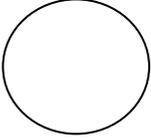
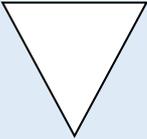
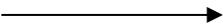
El diagrama de flujo es una representación visual y gráfica de un proceso, que representan a través de símbolos cada actividad que forma parte de este proceso y son unidos por flechas que indican la dirección del flujo del proceso y la relación que existen entre ellas, facilitando la rápida comprensión de cada actividad y su relación con las demás, el flujo de información y los materiales las actividades repetitivas y las responsabilidades interdepartamentales. (Aiteco consultores)

Los beneficios que trae consigo su implementación son los siguientes:

- Facilita la visualización de manera más clara y sencilla del proceso.
- Es más sencillo determinar sus necesidades y ajustar el proceso hacia la satisfacción de las expectativas del cliente, así como mejorar la calidad.
- Proporciona un método común que puede servir de comunicación entre todos los trabajadores.
- Ayuda a establecer mecanismos de control y medición de los procesos.
- Facilita el estudio y el análisis para la aplicación de acciones que redunden en la mejora de la eficacia y la eficiencia.
- Es el punto de comienzo indispensable para poder establecer mejoras, rediseño o reingeniería o las prácticas organizacionales. Así como para la correcta gestión de los procesos.
- Ayuda a eliminar actividades que no están aportando valor a la pyme.

**Tabla IV-15 Cuadro Resumen de la simbología y representación del diagrama de flujo.**

SIMBOLO	NOMBRE	REPRESENTA
	Terminal	Indica el inicio o la terminación del flujo del proceso.
	Decisión	Indica un punto en el flujo en que se produce una decisión del tipo "sí" o "no".
	Multi-documento	Se refiere a un conjunto de documentos
	Conector de proceso	Conexión o enlace con otro proceso diferente, en la que continúa el diagrama de flujo
	Base de datos/ aplicación	Empleado para representar la grabación de datos
	Actividad	Representa una actividad llevada a cabo en el proceso.

	Documento	Se refiere a un documento utilizado en el proceso, se utilice, se genere o salga del proceso.
	Inspección/ Firma	Empleado para aquellas acciones que requieren en una supervisión (como una firma o “visto bueno”).
	Archivo Manual	Se utiliza para reflejar la acción de archivo de un documento y/o expediente
	Línea de flujo	Proporciona indicación sobre el sentido de flujo del proceso.

**Fuente:** Aiteco Consultores ¿Qué es un diagrama de flujo?- Gestión de Procesos

**Elaboración:** Propia

Se recomienda que las micro y pequeñas empresas puedan empezar desarrollando este primer paso, para luego abarcar otros aspectos de mejora continua que también son importantes, pero que requiere mayor capacidad de recursos ya sean en personal y económicos. La tabla IV-16 detalla algunas herramientas que contribuyen a mejorar la calidad, los procesos y que deberían ser empleadas una vez se cuenten con los recursos necesarios.

**Tabla IV-16 Herramientas para la mejora de Procesos**

Calidad	Estandarización de procesos	Ciclo PDCA (Planificar, Hacer, Verificar, Actuar)
Los 7 porque	Las 5s	Análisis Seis Sigma
Diagrama Causa efecto	SMED	Diagrama de recorrido
Hoja de Recopilación de datos	Cronometraje	Tarjetas Kamban
Histograma	VSM (Value Stream Mapping)	Diagrama de Pareto
Graficas de control		

**Fuente:** Varios

**Elaboración:** Propia

### 4.2.3 Indicadores:

Los indicadores son parte fundamental en el desarrollo de la empresa ya que a través de ellos se podrá medir y controlar el desempeño y el alcance de los objetivos propuestos en un inicio. Es recomendable tener pocos indicadores pero de calidad, esto quiere decir que los indicadores que se asignen deben ayudar a tomar estrategias a lo largo de la vida de la empresa.

Las ventajas que se tienen de los indicadores son las siguientes:

- Motivar a los miembros del equipo para alcanzar metas retadoras. (J. Murcia, 2011)
- Produce información para analizar el desempeño de cualquier rubro de la organización y verificar el cumplimiento de los objetivos en términos de resultado. (J. Camejo, 2012)
- Detectan y prevén desviaciones en el logro de los objetivos. (J. Camejo, 2012)
- Sirve para mejorar cada área de la empresa que se analiza. (J. Camejo, 2012)
- Fundamental para la toma de decisiones. (J. Camejo, 2012)
- Ayuda a establecer la relación entre productividad y rentabilidad (J. Camejo, 2012)
- Ayuda a medir la situación de riesgo de la empresa (J. Camejo, 2012)
- Ayuda a evaluar mejoras implementadas y hacerles seguimiento. (J. Camejo, 2012)

A la vez estos indicadores que se escojan deben tener las siguientes características y es función a estas que han sido seleccionadas para la implementación de las pymes:

- Se debe poder identificar fácilmente
- Solo se debe medir aquello que es importante
- Se debe comprender muy claramente
- Lo que importa es el paquete de indicadores, no alguno en particular.
- No tener excesivos indicadores, con 6 por sección serán suficientes, los cuales pueden modificarse siempre que sean necesarios o que la realidad de la empresa haya cambiado.

La tabla IV-17 muestra algunos ejemplos de indicadores seleccionados por áreas. Sin embargo cada pyme deberá diseñarlos de acuerdo a sus requerimientos y necesidades como empresa.

Tabla IV-17 Ejemplo de Indicadores

AREA	INDICADORES	Formula	Objetivo
Logística	% de cumplimiento de previsiones de venta	Total Cumplidos/Total realizados	↑
	Pedidos preparados por día	# de pedidos por día	↑
	% Materiales insatisfechos por proveedores	Materiales defectuosos/total entregado *100%	↓
Marketing	Número de reclamaciones realizadas por clientes al mes	# Reclamaciones/mes	↓
	Porcentaje de devoluciones del producto	Número de productos devueltos/Total ventas	↓
	Disponibilidad del producto	%	↑
	Cantidad de personas calificadas dentro de la empresa	#cantidad	↑
	Ausentismo	#bajas al mes	↓
Procesos	Productividad	#Unidades producidas/HH	↑
	Tiempo en solucionar una avería en producción	#minutos	↓
	Eficiencia	#productos realizados/ unidad de tiempo	↑
Innovación	Inversión en Tecnologías de información	Moneda (Soles)	↑
Finanzas	BAI	Beneficio antes de impuesto /número de empleados	↑
	Rentabilidad	Utilidad neta/Activo	↑
	Liquidez	Activo Corriente/Pasivos Corrientes	↑

	Margen bruto de Utilidad	Utilidad Bruta/ventas netas	
--	--------------------------	--------------------------------	---

Leyenda:

- Aumentar: 
- Disminuir: 

Fuente: Varias

Elaboración: Propia

## CAPÍTULO V VALIDACIÓN DE LA METODOLOGÍA.

La validación de esta metodología se realizó mediante Juicio de experto, donde se seleccionó a 22 personas quienes pudieran dar sus aportaciones y comentarios de esta investigación y que tuvieran conocimientos sobre gestión de procesos, negocios y desarrollo de Pymes de Perú y España. De las cuales, se obtuvieron respuesta de 11 personas, divididos en 3 personas relacionadas con la creación de empresa; 2 pertenecientes a asociaciones empresariales; 4 profesores universitarios y 2 dueños y gerentes de pymes en Perú.

La encuesta enviada (Anexo 1), constó de 1 pregunta abierta y de 10 preguntas cerradas con puntuación de 1 a 5. Donde 5 significará que está totalmente de acuerdo y 1 totalmente desacuerdo, teniendo posibilidad de indicar alguna observación de mejora en cada rubro planteado. Las preguntas de la encuesta están relacionadas a los objetivos de la investigación y la hipótesis, así como, su posibilidad y facilidad de implementación en las pymes en el corto y largo plazo, como se observa en la tabla V-1

**Tabla V-1 Preguntas de la encuesta para la validación**

1	De acuerdo a su opinión ¿Cree que el Trabajo Final de Máster cumple con los objetivos planteados?
2	¿Cree que la hipótesis de investigación ha sido contestada durante la investigación?
3	¿Considera que la estructura dada al Trabajo Final de Máster es adecuada?
4	¿Considera que los problemas indicados en el capítulo III reflejan en gran medida las dificultades actuales de las pymes en general, y/o del Perú en particular?
5	En su opinión ¿Las herramientas descritas ayudarían al desarrollo de las pymes?
6	¿Cree que el plan de empresa propuesto puede ser aplicado a cualquier pyme?
7	¿Considera que los indicadores son importantes para ayudar a las pymes a controlar y gestionar sus empresas?
8	Utilizando las herramientas de viabilidad propuestas ¿Facilitaría al emprendedor o pequeño empresario decidir en hacer una inversión?
9	¿Considera que la terminología y definiciones de la investigación han sido explicadas de forma adecuada y son y entendibles para cualquier pyme?
10	Según su opinión. ¿Cree usted que nos encontramos ante un buen trabajo?
11	OBJETIVOS GENERALES

Por lo tanto, se evaluaron la puntuación obtenida por experto y pregunta; obteniendo los siguientes resultados:

**Tabla V-2 Resumen puntuación de la encuesta de validación**

PREGUNTAS	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	E11	PROM
De acuerdo a su opinión ¿Cree que el Trabajo Final de Máster cumple con los objetivos planteados?	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5	4.8
¿Cree que la hipótesis de investigación ha sido contestada durante la investigación?	4	3	4	3	3	5	5	4	5	4	3	3.9
¿Considera que la estructura dada al Trabajo Final de Máster es adecuada?	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4.8
¿Considera que los problemas indicados en el capítulo III reflejan en gran medida las dificultades actuales de las pymes en general, y/o del Perú en particular?	4	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	4.7
En su opinión ¿Las herramientas descritas ayudarían al desarrollo de las pymes?	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	4.8
¿Cree que el plan de empresa propuesto puede ser aplicado a cualquier pyme?	3	4	4	5	4	5	5	3	4	4	4	4.1
¿Considera que los indicadores son importantes para ayudar a las pymes a controlar y gestionar sus empresas?	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
Utilizando las herramientas de viabilidad propuestas ¿Facilitaría al emprendedor o pequeño empresario decidir en hacer una inversión?	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	3	4.6
¿Considera que la terminología y definiciones de la investigación han sido explicadas de forma adecuada y son y entendibles para cualquier pyme?	5	5	5	4	4	5	5	4	5	4	4	4.5
Según su opinión. ¿Cree usted que nos encontramos ante un buen trabajo?	5	5	5	4	4	5	5	5	5	4	5	4.7

Como se puede analizar en términos generales, la mayoría de los promedios de las respuestas obtenidas rondan entre 4 y 5. Lo que es considerado aceptable para el trabajo realizado.

Viendo a mayor detalle las conclusiones y algunos comentarios que indicaron los encuestados con respecto a cada pregunta:

- Respecto a la pregunta sobre el cumplimiento de los objetivos planteados, se obtuvo un promedio de 4.8. Por lo que se puede inferir que los encuestados consideran que estos objetivos se ha podido abordar y desarrollar satisfactoriamente.
- La pregunta 2 que sobre la hipótesis, 6 de los encuestados recomiendan que debería ser planteada de una forma más clara y específica y para futuras investigaciones ser validada con un trabajo estadístico o de campo. Cabe indicar que durante la investigación se ha modificado la hipótesis de forma más puntual a solicitud de las recomendaciones de los expertos.
- En relación a la pregunta 3 sobre la estructura del trabajo, se obtiene un promedio aceptable de 4.8. Uno de los comentarios indicados, respecto a este punto es que para futuras investigaciones este trabajo podría ser ampliado.
- Con respecto a las pregunta 4 que hace hincapié en los problemas que se plantean en el capítulo III y su relación con las pymes. Alguno de los encuestados indican no conocer a situación de Perú; sin embargo muchos de los problemas pueden ser extrapolables a otros países. Cabe indicar que el propietario de la pyme peruana, que contestó a la encuesta, indica que la mayoría de los problemas indicados lo ha experimentado durante su gestión.
- La pregunta 5, que habla sobre las herramientas descritas en el informe, alguno de los encuestados manifiestan que todas ellas contribuyen al desarrollo de la pyme; sin embargo es preciso una reeducación y concienciación de los emprendedores; otros también indican que la dificultad residirá en la implementación y en el seguimiento que se realice.
- En relación a la pregunta 6 y la implementación del plan de empresa propuesto, los encuestados indican que es totalmente aplicable a cualquier pyme; sin embargo, 4 de ellos precisan que dependerá de la cultura empresarial y nivel de formación del emprendedor y algunos ajustes de acuerdo a la realidad de cada empresa. 1 de los encuestados indica también que el éxito de la implementación del plan es relativo.
- Respecto a la pregunta 7 y la los indicadores, ha tenido el máximo puntaje 5, por lo que se concluye que todos los encuestados están totalmente de acuerdo.
- Con respecto a la pregunta 8 y las herramientas de viabilidad propuesta, se obtuvieron 2 comentarios; 1 de ellas precisa que la posibilidad de tomar una decisión de inversión equivocada se reducen sustancialmente al utilizar herramientas de viabilidad. Otro de ellos indica, que las herramientas deben ser mantenidas de forma sencilla.
- La pregunta 9 sobre la terminología e investigación del trabajo empleado; 1 (un) encuestado indica que la terminología y definiciones del trabajo se han empleado con rigor y propiedad. También existen otros 3 comentarios que indican que el entendimiento del trabajo dependerá del grado de formación del empresario y del personal que lo integre.

- Con respecto a la última pregunta. Sobre la valoración del trabajo integral. Se tiene una nota satisfactoria de 4.7. Se obtuvieron 5 comentarios, así como recomendaciones para investigaciones futuras que se indicarán textualmente:

“El trabajo es bueno, me gusta. De todos estos trabajos, he visto varias iniciativas, siempre te queda la duda de su aplicabilidad real al tejido industrial destinatario del mismo. Me genera dudas de su aplicación en la Comunidad Valenciana, más me genera en Perú en el que creo están un peldaño más abajo que nosotros. Como conclusión me parece un muy buen trabajo” (Entrevistado 3)

“Detrás de todas las páginas de las que consta el trabajo, se pone de manifiesto una ardua tarea de investigación en diferentes obras y textos relacionados con el tema, que le dan solidez al mismo y permiten considerarlo un trabajo con alto grado de autoridad en esta materia”. “Trabajo interesante, y del que como he dicho se pueden extrapolar algunas recomendaciones aplicables al emprendedor, e incluso al pequeño y mediano empresario español”. (Entrevistado 4)

“Sería interesante incorporar la metodología LEAN CANVAS para que pudiesen definir el modelo de negocio y poder pivotarlo en el futuro. Una vez identificada la propuesta de valor y el tipo de negocio, se podría ya utilizar el plan de empresa.” (Entrevistado 7).

Este trabajo “Puede contribuir a la mejora de la gestión de las PYMEs”. “Considero que los trabajos genéricos de un sector/tipología de empresa siempre contribuyen a la mejora de las empresas que lo conforman, entendiendo que siempre van a precisar la adaptación de forma particular a cada empresa. Van a constituir una guía para las empresas desde donde iniciar nuevas Metodologías de trabajo”. (Entrevistado 8).

“En términos generales me parece un muy buen trabajo, que pone sobre la mesa los problemas de las pymes en Perú, por lo menos muchos de los que en mi caso como empresario tengo que lidiar en mi día a día; también es importante conocer la importancia que se tiene en una u otra aplicación de las herramientas y que muchas veces un microempresario no los toma en consideración” (Entrevistado 11).

## CAPÍTULO VI CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

- Los objetivos tanto generales como específicos han sido cubiertos en su totalidad. Ya que durante la investigación se analizó la problemática actual de las pymes en Perú validando algunos datos con información estadística y categorizándolo por aspectos para su posterior estudio. También se analizó los diferentes enfoques que tienen los autores para contrarrestar estos problemas para así definir la propuesta de metodología enfocándose en los beneficios que se obtendría al aplicar las diferentes herramientas de gestión.
- la hipótesis de la investigación ha sido modificada luego de la validación de expertos, por una más clara y precisa, de acuerdo a lo recomendado. La cual se concluye que la misma ha sido comprobada a lo largo de la investigación y puede ser aplicable a las pymes; siempre y cuando sean gestionadas correctamente y se les haga seguimiento.
- Es indispensable realizar un plan de empresa ya sea desde el momento que se tenga la idea de negocio y se quiera desarrollarla, hasta en cualquier momento de la puesta en marcha y esto con la ayuda de las herramientas descritas, facilitará el análisis y definirá estrategias para la acción a largo plazo.
- Se concluye que todas las áreas que forman parte de la empresa son igual de importantes y están interrelacionadas entre ellas, lo que quiere decir que la mejora de una de ellas logrará mejorar otro aspecto, y en conjunto traerá mejores beneficios para la empresa.
- Establecer indicadores ayudará al seguimiento y control de los aspectos más importantes que se quieran evaluar y en caso existan desviaciones, encaminarlo o tomar estrategias necesarias para corregir las acciones.
- Es importante empezar un negocio evaluando la viabilidad de la idea, estudiado el mercado, entre otras cosas el pronóstico de la demanda, y la rentabilidad del producto para recién aventurarse a invertir. Esto ayudará a disminuir el riesgo y evitar fracasos.
- Las herramientas de gestión indicadas en la investigación son en su mayoría de fácil aplicación para las pymes principalmente micro-empresas y si son usadas correctamente facilitan la toma de decisiones y aumentan la eficiencia.
- Se concluye que para que una empresa pueda ser sostenible en el tiempo, debe crecer de forma sólida teniendo una visión de futuro y planificando sus operaciones en función de los beneficios que quiere conseguir a largo plazo.
- Esta investigación da pie a futuros estudios más especializados por aspectos o áreas de empresa, enfocándolos en las pymes. Teniendo en consideración las limitaciones de personal y capacidad de recursos con las que cuentan.

## CAPÍTULO VII REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aiteco Consultores . (s.f.). Obtenido de ¿Qué es un diagrama de flujo?- Gestión de Procesos: [https://www.aiteco.com/que-es-un-diagrama-de-flujo/#\\_ftnref1](https://www.aiteco.com/que-es-un-diagrama-de-flujo/#_ftnref1)
- Asociación de emprendedores del Perú. (17 de Noviembre de 2015). Obtenido de ASELA: <https://asep.pe/mypes-aportan-el-40-del-pbi/>
- Alabarta, E. A., & Martínez, R. M.-V. (2011). Cómo gestionar una PYME mediante el cuadro de mando: Esic Editorial.
- Almoguera, J. (2003). Como hacer un plan de negocio.
- Andreu, R., Ricart, J., & Valor, J. (1991). Estrategia y sistema de información. McGraw-Hill.
- Ávila, G. V., Moreno, T. E. N., & Ocegueda, J. L. F. (2016). Impacto de las operaciones en la competitividad en las pymes manufactureras en la zona metropolitana de Guadalajara. Mercados y Negocios (1665-7039), (29), 73-91.
- Beltrán, A. (2006). Los 20 problemas de la pequeña y mediana empresa. Sotavento MBA, (7), 8-15.
- Bravo, L., Correa, N., Flores, S., Gonzales, Z., & Vasquez, M. (Febrero de 2011). Las Mypes y mecanismos de externalización de servicios. Obtenido de SCRIBD: <https://es.scribd.com/document/49598493/LAS-MYPES-Y-LOS-MECANISMOS-DE-EXTERNALIZACION-DE-SERVICIOS-GRUPO-8>
- Crece Negocio. (2012). Obtenido de EL punto de equilibrio: <http://www.crecenegocios.com/el-punto-de-equilibrio/>
- Casillas, T; J. M. Martí (2014). Guía para la creación de empresas. Fundación EOI Esc. Organiz. Industrial.
- Cárdenas Gómez, L., & FECCI PEREZ, E. (2007). Propuesta de un modelo de gestión para PYMEs, centrado en la mejora continua. Sínt. tecnol, 3(2), 59-67.
- Castellanos, J. G. (2003). Pymes innovadoras. Cambio de estrategias e instrumentos. Revista EAN, (47), 10-33.
- Castro, J. (18 de febrero del 2015) ¿Qué es el estado de resultados y cuáles son sus objetivos? [Mensaje de un blog] Recuperado de <http://blog.corponet.com.mx/que-es-el-estado-de-resultados-y-cuales-son-sus-objetivos>
- Camejo, J. (28 de Noviembre del 2012) Indicadores de gestión ¿Qué son y por qué usarlos? [Mensaje de un blog] Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/indicadores-de-gestion-que-son-y-por-que-usarlos/>
- Dolan, S. L., Cabrera, R. V., & Cabrales, Á. L. (2014). La gestión de personas y del talento: la gestión de los recursos humanos en el siglo XXI. McGraw-Hill, Interamericana de España.

DE Crisis, E. E. N. E. El Capital Intelectual como recurso para desarrollar capacidades dinámicas de las pymes.

Entrepreneur. (4 de Marzo de 2011). Emprendedores. Obtenido de Obstáculos para emprender: <https://www.entrepreneur.com/article/264058>

Fernández, A. (2001). El Balanced Scorecard. Revista de antiguos alumnos, 31-42.

Garrido J. J. (5 de Junio 2014). Hay más de 6 millones de empresas informales .Perú 21. Recuperado de: <http://peru21.pe/opinion/hay-mas-6-mlns-empresas-informales-2186316>

Gestión (23 de marzo 2016). Perú retrocede 4 posiciones en ranking mundial de emprendimiento. Diario Gestión. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/peru-retrocede-cuatro-posiciones-ranking-mundial-emprendimiento-2157042>

Gómez, J. (1997). Estrategias para la competitividad de las PYME: especial referencia al proceso de creación de empresas. McGraw-Hill Interamericana de España.

Gananci, A. (16 de Marzo de 2015). Gananci.com. Obtenido de 9 errores comunes de un emprendedor al momento de iniciar un negocio: <http://gananci.com/9-errores-comunes-de-un-emprendedor-al-iniciar-un-negocio/>

García, J. (27 de Abril de 2015). VP Consultores. Obtenido de Planeación Estrategica: <http://www.ccichonduras.org/website/descargas/presentaciones/2015/04-Abril/PLANIFICACION ESTRATEGICA.pdf>

Gestiópolis. (12 de Marzo de 2001). Obtenido de ¿Qué es el Balanced Scorecard y para qué sirve?: <https://www.gestiopolis.com/que-es-el-balanced-scorecard-y-para-que-sirve/>

INEI. (2000). Obtenido de Principales indicadores de las PYME: <http://proyectos.inei.gob.pe/web/biblioineipub/bancopub/Est/Lib0165/cap313.htm>

INEI. (febrero de 2014). Instituto Nacional de Estadística e Informática. Obtenido de Resultado de la encuesta de la micro y pequeña empresa 2013: [https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitaes/Est/Lib1139/index.html](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitaes/Est/Lib1139/index.html)

Ingenio Empresa. (09 de Diciembre de 2015). Obtenido de Método Delphi: Qué es y como se aplica: <http://ingenioempresa.com/metodo-delphi/>

Instituto Nacional de Informática y Estadística. (Abril 2013). Resultado de la encuesta de Micro y pequeña empresa 2012. Lima- Perú.

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (Mayo de 2016). INEI. Obtenido de Demografía empresarial en el Perú I trimestre 2016: <https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/boletin-demografia-empresarial-mayo-final.pdf>

- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (Febrero de 2017). INEI. Obtenido de Perú: Encuesta Nacional de Innovación en la Industria Manufacturera 2015: [http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1415/libro](http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1415/libro).
- Instituto pyme. (2017 de Abril de 10). Obtenido de herramienta pyme: <http://mexico.smetoolkit.org/mexico/es/content/es/416/Pron%C3%B3stico-de-la-demanda>
- Laboral Perú contable. (26 de Marzo de 2013). Obtenido de Obligaciones Laborales que debe cumplir una pyme: <https://www.perucontable.com/laboral/obligaciones-laborales-que-debe-cumplir-una-mype/>
- Leone, A. (Mayo de 2010). Secretaría permanente del SELA. Obtenido de Visión perspectiva de las pequeñas y medianas empresas (PYMES) Respuesta ante un futuro complejo y competitivo: [http://www.sela.org/media/266280/t023600004305-0\\_vision\\_prospectiva\\_de\\_las\\_pymes.pdf](http://www.sela.org/media/266280/t023600004305-0_vision_prospectiva_de_las_pymes.pdf)
- Loor, V. (01 de Diciembre de 2012). Slide SHare. Obtenido de Pasos para elaborar misión y visión: <https://es.slideshare.net/VIVILOOR-23/pasos-para-elaborar-misin-y-visin>
- Luna, J. (2012). Influencia del capital humano para la competitividad de las pymes en el sector manufacturero de Celaya Guanajuato (tesis doctoral). Universidad de Celaya.México.
- Madroñero, M. (2016). Procesos y Aplicaciones: Visión global de las soluciones y software e interoperabilidad [Archivo pdf.] Master Universitario de Organización y Logística. Universidad Politécnica de Valencia, Alcoy, España.
- Maldonado, G. V., & Erazo, M. A. (2016). El reto de la planificación estratégica en las Pymes. Revista Publicando, 3(8), 335-344.
- Muñoz, R. C. R., Rodríguez, M. A. C., & Vaca, C. A. B. (2016). Coaching como estrategia de competitividad en las PYMES. Revista Publicando, 3(7), 428-437.
- Medina-Chicaiza, R. P., Chiliquinga-Vejar, L. D. C., & Ortiz-Barba, A. P. (2016). Aproximación sobre la inteligencia de negocios en las PYME. Dominio de las Ciencias, 2(4), 370-382.
- Michalsky, W. J. (2003). 40 herramientas de gestión para fábricas y servicios. Madrid: TGP Hoshing.
- Ministerio de la Producción. (Agosto de 2015). Alternativas de Financiamiento para las MIPYME. Obtenido de Emprendedor Peruano: [http://emprendedorperuano.pe/assets/cuaderno\\_alternativas\\_financiamiento.pdf](http://emprendedorperuano.pe/assets/cuaderno_alternativas_financiamiento.pdf)
- Murcia, J. R. (6 de Julio del 2011).ventajas para la organización por implementar indicadores de gestión [Mensaje de un blog] Recuperado de <http://ingenieriaygestiondocumental.blogspot.com.es/2011/07/ventajas-para-la-organizacion-por.html>
- Nievas, Gustavo (11 de setiembre del 2013). Organigrama, ventajas y desventajas que plantea su uso. [Mensaje de un blog] Recuperado de

<http://274sanievas.blogspot.com.es/2013/09/organigrama-ventajas-y-desventajas-que.html>.

Pérez, J., & Gardey, A. (2012). Definición.DE. Obtenido de Definición de eficiencia: <http://definicion.de/eficiencia/>

Poler, R. (2016). *Previsión de la demanda* [Archivo pdf.] Master Universitario de Organización y Logística. Universidad Politécnica de Valencia, Alcoy, España.

Portafolio. (01 de Junio de 2013). Obtenido de Informalidad y financiamiento, los retos de las pymes latinas: <http://www.portafolio.co/negocios/empresas/informalidad-financiacion-retos-pymes-latinas-89696>

Pymex. (31 de Julio de 2014). Obtenido de La Importancia del análisis FODA en tu empresa: <https://pymex.pe/marketing/marketing-y-ventas/la-importancia-del-analisis-foda-para-tu-empresa>

Prida Romero, B., Gutiérrez Casas, G., & Bernardo Prida Romero, G. G. C. (1995). Logística de aprovisionamientos: el cambio en las relaciones proveedor-cliente, un nuevo desafío para la empresa del siglo XXI (No. 658.5/P94I).

Recursos Pyme. (Agosto de 2016). Errores críticos en la pequeña empresa (y que la lleva a desaparecer). Obtenido de Scribd: <https://es.scribd.com/doc/117862995/PYME>

Ramos, J. M. M., & de Lapouge, T. C. V. (2014). *Cómo hacer un plan de empresa: Guía práctica para su elaboración y puesta en marcha*. Profit Editorial.

Rojas, J. L. R. (2009). Procedimiento para la elaboración de un análisis FODA como una herramienta de planeación estratégica en las empresas. *Ciencia Administrativa*, 54-61.

Salinas Loaiza, J. F. (2014). *Problemática que afrontan las pequeñas y medianas empresas en Colombia por falta de un sistema de control* (Bachelor's thesis, Universidad Militar Nueva Granada).

Secretaría Permanente del SELA. (Mayo de 2010). *Visión Prspectiva de las pequeñas y medianas empresas (PYMES), respuesta ante un futuro complejo y competitivo*. Obtenido de [http://www.sela.org/media/266280/t023600004305-0-vision\\_prospectiva\\_de\\_las\\_pymes.pdf](http://www.sela.org/media/266280/t023600004305-0-vision_prospectiva_de_las_pymes.pdf)

Sánchez, A. A., & Bañón, A. R. (2005). Factores asociados con el éxito competitivo de las pyme industriales en españa. *Universia Business Review*, 4(8).

Salgueiro Anabitarte, A. (2001). *Indicadores de gestión y cuadro de mando*. Ediciones Díaz de Santos.

Sánchez, A. A., & Bañón, A. R. (2005). Factores asociados con el éxito competitivo de las pyme industriales en españa. *Universia Business Review*, 4(8).

Semper, F. (2016). *Organización del trabajo y la prodcutividad* [Archivo pdf.] Master Universitario de Organización y Logística. Universidad Politécnica de Valencia, Alcoy, España.

Universidad de la punta. (2011). Teoría y gestión de las organizaciones I. Obtenido de Organigrama: Ventajas de uso y tipos: [http://contenidosdigitales.ulp.edu.ar/exe/teoria\\_y\\_gestion/organigramas\\_ventajas\\_de\\_su\\_uso\\_y\\_tipos.html](http://contenidosdigitales.ulp.edu.ar/exe/teoria_y_gestion/organigramas_ventajas_de_su_uso_y_tipos.html)

Veritas, B. (2009). Logística integral. Fundación Confemetal.

Velasco, F. (2007). Aprender a elaborar un plan de negocio (Vol. 24). Grupo Planeta (GBS).

Alvarez, G. (24 de Abril del 2015). Inteligencia de Negocios para pyme. Recuperado de <http://apunte.es/2015/04/24/inteligencia-de-negocio-para-la-pyme/>

## ANEXOS

### Anexo 1: Encuesta de validación

Nombre del entrevistado:		Puntuación: 5 totalmente de acuerdo 1 totalmente en desacuerdo	
	PREGUNTAS	Puntuación	Observaciones de la pregunta
1	De acuerdo a su opinión ¿Cree que el Trabajo Final de Máster cumple con los objetivos planteados?		
2	¿Cree que la hipótesis de investigación ha sido contestada durante la investigación?		
3	¿Considera que la estructura dada al Trabajo Final de Máster es adecuada?		
4	¿Considera que los problemas indicados en el capítulo III reflejan en gran medida las dificultades actuales de las pymes en general, y/o del Perú en particular?		
5	En su opinión ¿Las herramientas descritas ayudarían al desarrollo de las pymes?		
6	¿Cree que el plan de empresa propuesto puede ser aplicado a cualquier pyme?		
7	¿Considera que los indicadores son importantes para ayudar a las pymes a controlar y gestionar sus empresas?		
8	Utilizando las herramientas de viabilidad propuestas ¿Facilitaría al emprendedor o pequeño empresario decidir en hacer una inversión?		
9	¿Considera que la terminología y definiciones de la investigación han sido explicadas de forma adecuada y son y entendibles para cualquier pyme?		
10	Según su opinión, nos encontramos ante un buen trabajo		
11	<b>OBERVACIONES GENERALES NO INDICADAS</b>		