

Consuelo García de la Torre - Luis Portales - Gustavo A. Yepes-López
COMPILADORES

Sostenibilidad en las pymes de América Latina y el Caribe



Universidad
Externado
de Colombia

135
Años

Consuelo García de la Torre
Luis Portales
Gustavo A. Yepes-López
Compiladores

Sostenibilidad en las pymes de América Latina y el Caribe

Universidad Externado de Colombia

Sostenibilidad en las pymes de América Latina y el Caribe / Osmar Arandia [y otros] ; Consuelo García de la Torre, Luis Portales, Gustavo A. Yepes-López (Compiladores). -- Bogotá : Universidad Externado de Colombia. 2021.

370 páginas : ilustraciones, mapas, gráficas ; 21 cm.

Incluye referencias bibliográficas al final de cada capítulo.

ISBN: 9789587906561

1. Administración de microempresas -- América Latina 2. Gestión empresarial -- América Latina 3. Microempresas -- Finanzas 4. Crecimiento sostenible -- Córdoba (Argentina) 5. Crecimiento sostenible -- Bogotá (Colombia) I. García de la Torre, Consuelo, compiladora II. Portales Derbez, Luis, compilador III. Yépes López, Gustavo Adolfo, compilador II. Universidad Externado de Colombia III. Título

658.022

SCDD 21

Catalogación en la fuente -- Universidad Externado de Colombia. Biblioteca.
septiembre de 2021

ISBN 978-958-790-656-1

© 2021, UNIVERSIDAD EXTERNADO DE COLOMBIA
Calle 12 n.º 1-17 este, Bogotá
Teléfono (57-1) 342 0288
publicaciones@uexternado.edu.co
www.uexternado.edu.co

Primera edición: septiembre de 2021

Diseño de cubierta: Departamento de Publicaciones
Corrección de estilo: María José Díaz Granados M.
Composición: Precolombi EU, David Reyes
Impresión: Xpress Estudio Gráfico y Digital S.A.S. - Xpress Kimpres
Tiraje de 1 a 1.000 ejemplares

Impreso en Colombia
Printed in Colombia

Prohibida la reproducción o cita impresa o electrónica total o parcial de esta obra, sin autorización expresa y por escrito del Departamento de Publicaciones de la Universidad Externado de Colombia. Las opiniones expresadas en esta obra son responsabilidad de los autores.

CAPÍTULO 8. EL MODELO PENTADIMENSIONAL APLICADO A LAS EMPRESAS DE LIMA, PERÚ: LOS RETOS DE LA SOSTENIBILIDAD DE LAS PYMES PERUANAS

NANCY MATOS REYES*
MANUEL SOSA SACIO**

INTRODUCCIÓN

Para las empresas peruanas el tema de la sostenibilidad es aún incipiente y empieza a considerarse estratégico. Según el estudio de KPMG (2015), de las 69 compañías de Perú (Top 100) que respondieron a la encuesta, el 70 %

* Ph.D. en Administración, ESADE de Barcelona; MBA, HEC de Montreal; MA, ESAN de Lima, Perú. Vicerrectora académica de la Universidad ESAN; pertenece al Sistema Nacional de Investigadores de Perú (Regina); directora del Programa Doctoral y profesora a TC en el área de Marketing de la Universidad ESAN. Preside el Comité Académico y organiza el Coloquio doctoral de CLADEA; miembro del Comité directivo de EDAMBA. Sus temas de investigación son la innovación, la propiedad intelectual y el comportamiento del consumidor. nmatos@esan.edu.pe

** Estudiante doctoral, Universidad ESAN; psicólogo, UNMSM; asistente de investigación en temas de emprendimiento e innovación. El tema central de su disertación es Efectos del entorno institucional en la identificación y explotación de oportunidades innovadoras en los emprendimientos latinoamericanos en ESAN. msosa@esan.edu.pe

miden el efecto de sus actividades de sostenibilidad, y de estas el 87 % consideran que ella es parte importante de su estrategia y 70 % que es un medio para generar crecimiento e innovación.

De acuerdo con información del mismo estudio, el 28 % de las empresas asocia la sostenibilidad con temas de medio ambiente y otro 28 % con las distintas comunidades del país; asimismo, entre los grupos de interés más importantes reconocen al Gobierno, los clientes y sus colaboradores, seguidos muy de cerca por la comunidad. Un dato destacado de este estudio es que son los directores ejecutivos (38 %) los que lideran los temas de sostenibilidad, seguidos por el área de responsabilidad social (24 %). Las empresas reconocen que las acciones de sostenibilidad mejoran las relaciones con los grupos de interés y su reputación.

Lo anterior, aunque importante, no representa necesariamente el sentir de las pequeñas, medianas empresas (pymes) peruanas. Las cifras del Ministerio de Producción (2015) indican que el 95 % de las empresas peruanas son microempresas, 4,3 % son pequeñas empresas y 0,2 % son medianas; es decir solo 4,5 % de las empresas califican como pymes y 0,5 % son empresas grandes que responden a las encuestas de KPMG y que de alguna manera están conectadas con el universo empresarial peruano.

Las microempresas peruanas aparecen y desaparecen muy rápido, y son en su mayoría informales, lo que hace muy difícil la labor de tenerlas como unidades de estudio; no obstante lo anterior, son muy importantes para la vida económica del país, pues constituyen el colchón de empleo –mayormente de autoempleo– para la población peruana. Este estudio de aplicación del Modelo Pentadimensional de Sostenibilidad Empresarial (MOPSE), constituye un

esfuerzo importante de construcción de herramientas que favorecen la sostenibilidad de las empresas.

En este capítulo se presentan los resultados de la aplicación del modelo a una muestra representativa de las pymes peruanas ubicadas en Lima, capital del Perú.

1. ENTORNO DE LA MICRO, PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA EN LIMA

En Perú, la estratificación de las empresas (micro, pequeña, mediana o grande) responde a la Ley 30056, cuyo artículo 5 establece el rango de venta anual y no la cantidad de trabajadores como criterio de clasificación. Lima concentra cerca del 60 % de empresas de Perú y mantiene la misma proporción de micros, pequeñas, medianas y grandes empresas.

1.1. Variables macroeconómicas

El emprendimiento y el espíritu de negocios es algo muy característico en la cultura peruana. Como tal, el sector empresarial peruano está en permanente crecimiento, en específico, el segmento pyme creció en 28 % en el periodo 2010-2014, tal como se muestra en la figura 1.

El crecimiento de las empresas grandes y pymes viene ralentizándose, mientras que para las empresas micro el ritmo de crecimiento es mayor (figura 2). El crecimiento o la ralentización está correlacionado con la economía; cuando hay bonanza económica, los puestos de trabajo aumentan y mejoran, y con ello bajan las intenciones de emprender (Serida Nishimura y Morales Tristán, 2011), mientras que el ritmo de incremento de microempresas puede explicarse con el emprendimiento creado por la necesidad de generar ingresos (Acs, 2006).

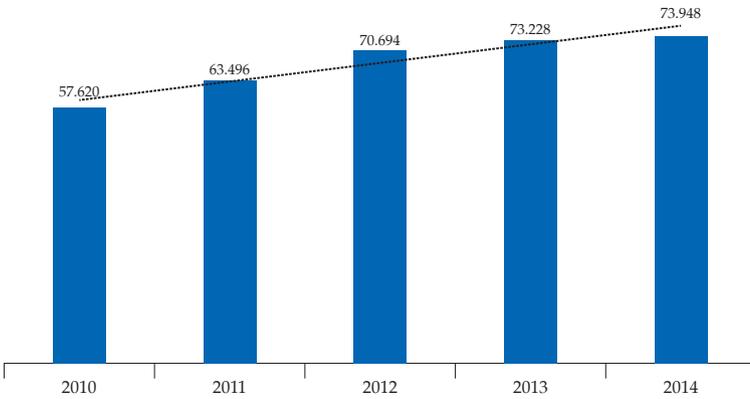


FIGURA 1. EVOLUCIÓN DE CANTIDAD DE PYMES A NIVEL NACIONAL

Fuente: elaborado con datos tomados del Ministerio de Producción, Perú.

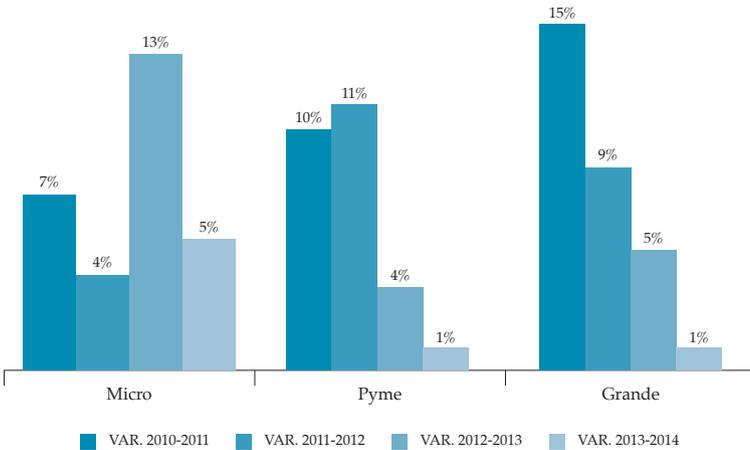


FIGURA 2. EVOLUCIÓN ANUAL DEL CRECIMIENTO DEL NÚMERO DE EMPRESAS A NIVEL NACIONAL SEGÚN ESTRATO

Fuente: elaborado con datos tomados del Ministerio de Producción, Perú (2015).

Según el Informe de Proinversión (2017), la economía peruana viene creciendo desde comienzos de 2000 y, aunque el crecimiento se ha ralentizado, para 2017 se proyecta

en 2,5 % y es el mayor de la región. La inversión privada representa el 20 % del producto interno bruto (PIB) y viene recuperándose luego de una disminución en 2016 por el cambio de gobierno. El Perú ha tenido una baja tasa de inflación y balanza comercial positiva en todo este siglo; se ha alcanzado la calificación de grado de inversión y la confianza de los inversionistas.

El Perú ofrece estabilidad jurídica, libre disponibilidad de divisas, trato no discriminatorio a la inversión y una baja tasa arancelaria. Sin embargo, según el reporte Doing Business en Perú (2017), se ha caído a la posición 54 en facilidad para hacer negocios, Perú se ubica un puesto después de Colombia (53) y es el tercer país más atractivo de Latinoamérica, donde México ocupa el primer lugar, en la posición 38.

1.2. Aspectos sociales

Desde inicios de este siglo, la mejora económica peruana ha contribuido a reducir la pobreza de una tasa de 60 % a poco más de 15 % (INEI, 2017), lo cual ha cambiado el panorama de los emprendimientos de empresas nacientes en Perú. El Global Entrepreneurship Monitor (Perú) ha dado luces sobre la dinámica de emprendimientos motivados por la necesidad o por la percepción de oportunidades en Perú, la cual ha venido cambiando constantemente (Serida *et al.*, 2016) a favor de una disminución en la tasa de emprendimientos en general hasta 22,2 % en 2016 y un incremento de emprendimientos sostenibles.

1.3. Aspectos ambientales

En cuanto a la creación de empresas hay algunas tareas pendientes. Comparativamente, respecto a países

referentes, en Perú el acceso a financiamiento es menor, los impuestos y la burocracia no son favorables y existen pocos programas de soporte (figura 3), debido a los efectos señalados por Ketterer y Villacorta (2017) de los escasos créditos con intervención pública y las limitadas políticas públicas para pymes en América Latina.

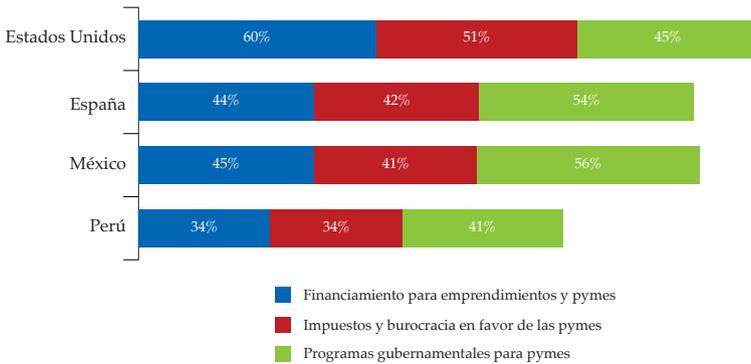


FIGURA 3. COMPARACIÓN DE FACILIDADES REGULATIVAS PARA LAS PYMES

Fuente: elaborado con datos tomados de la encuesta de expertos del Global Entrepreneurship Monitor (Serida *et al.*, 2015).

Sin embargo, en los últimos años, el soporte regulativo ha venido mejorando. Los costos de tiempo y dinero han disminuido gracias a nuevas políticas de Estado; así, se tiene que en 2005 se necesitaban en promedio 100 días para empezar un negocio, pero actualmente solo son 26 días; y el gasto para iniciar un negocio era cercano al 36 % del PBI per cápita cuando ahora solo es 10 % (figuras 4a y 4b).

Dentro de estos esfuerzos, en el sector público se han implementado instrumentos e incentivos para el desarrollo tecnológico y la innovación en mipymes a través de entidades como el Ministerio de la Mujer y Desarrollo Social, el Ministerio del Trabajo y Promoción del Empleo,

y el Ministerio de la Producción. Según Acevedo y Tan (2011) en Perú estos programas se dirigen principalmente a empresas micro y pequeñas con baja productividad que usan tecnología obsoleta, cuentan con escasa información y con bajas capacidades directivas.

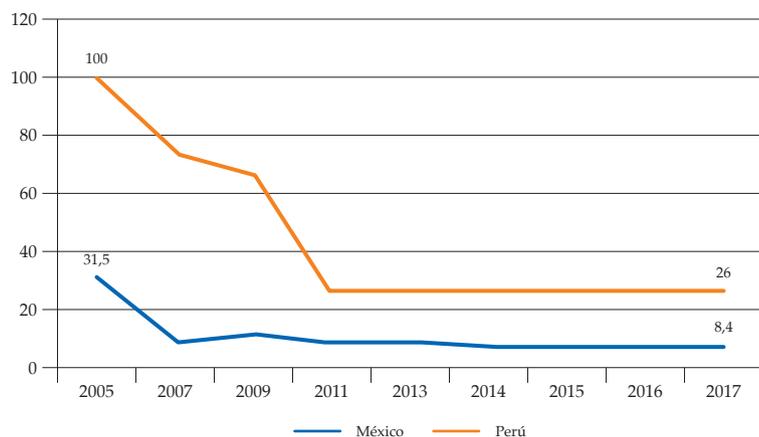


FIGURA 4A. TIEMPO PARA EMPEZAR UN NEGOCIO

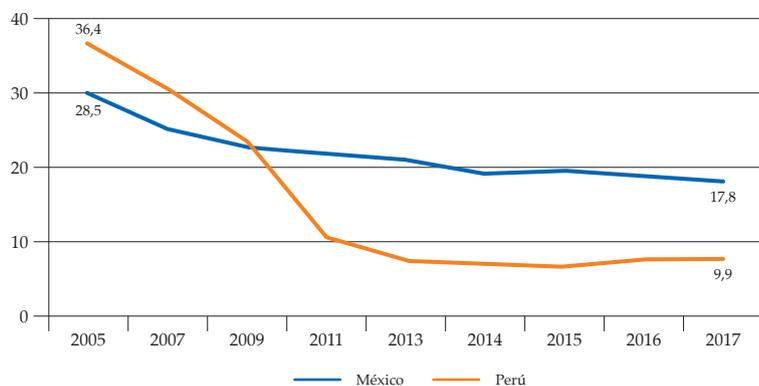


FIGURA 4B. COSTO PARA EMPEZAR UN NEGOCIO (% DEL PBI PER CÁPITA)

Fuente: elaborado con datos tomados del portal Doing Business del Banco Mundial

2. LA MICRO, PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA EN LIMA

Por lo pronto se puede afirmar que, aunque existe una mejoría política frente a las pymes y que los programas estatales sí impactan significativamente en los niveles de ventas y utilidades de las empresas, todavía queda pendiente mejorar aspectos estratégicos en dichas iniciativas.

La informalidad es otra característica de la mipymes. Durante la década de los sesenta hasta inicios de los noventa hubo una gran ola migratoria del campo hacia las principales ciudades, donde los nuevos pobladores se ubicaron informalmente en sus periferias (Matos Mar, 1986), y al no encontrar trabajo formaron sus propios negocios y círculos comerciales, al margen del sistema formal (De Soto *et al.*, 1987). Este estilo de trabajo aún persiste, pero disipándose en distintos grados de informalidad (Medvedev y Oviedo, 2013), donde los sistemas regulativos son fácilmente ignorados y deslegitimizados. Por ejemplo, existe un alto uso de créditos informales (pedidos a prestamistas, familiares o conocidos) y también una preferencia por usar fondos personales en lugar del financiamiento formal (Degryse *et al.*, 2012; Loossens, 2009), como se muestra en la figura 5.

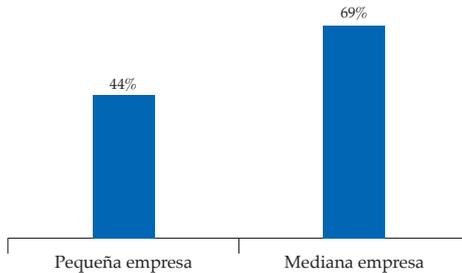


FIGURA 5. PARTICIPACIÓN DE PYMES EN EL SISTEMA FINANCIERO

Fuente: elaborado con datos tomados del Ministerio de Producción, Perú (2015).

En resumen, sabemos que las pymes peruanas se caracterizan mayormente por originarse de la necesidad, con bajo capital humano, prácticas informales y aunque las regulaciones estatales para las pymes mejoran y logran efectos positivos en sus beneficiarios, aún lo hacen desordenadamente.

Para concluir e introducirse en los retos de sostenibilidad de las pymes peruanas se presenta la evaluación que hizo el Ministerio de Producción (2015) con datos de la Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria (SUNAT) de las pymes entre 2008 y 2014 (figura 6). El principal hallazgo es el efecto negativo del bajo capital humano pues:

- Las pequeñas empresas padecen de no tener suficientes capacidades para adaptarse al mercado y crecer. Tienen flexibilidad de su capacidad productiva pero insuficientes capacidades cognitivas para entender el mercado al que se enfrentan.

- Las medianas empresas carecen de capacidad de dirección de sus líderes, lo que ocasiona fallas en la gestión y comprensión del mercado y, por ende, no se adaptan a él.

Los dueños de pymes son un segmento variopinto (Hishigsuren *et al.*, 2014) en Perú, la diversidad de antecedentes familiares, niveles de educación, riqueza, valores y actitudes entre ellos es enorme (Solimano, 2013), lo que supone grandes retos para un muestreo que lo represente.

Dada la diversidad de características de las pymes se optó por tomar una muestra de conveniencia para analizar las cinco dimensiones del MOPSE que se presentan en el siguiente apartado.

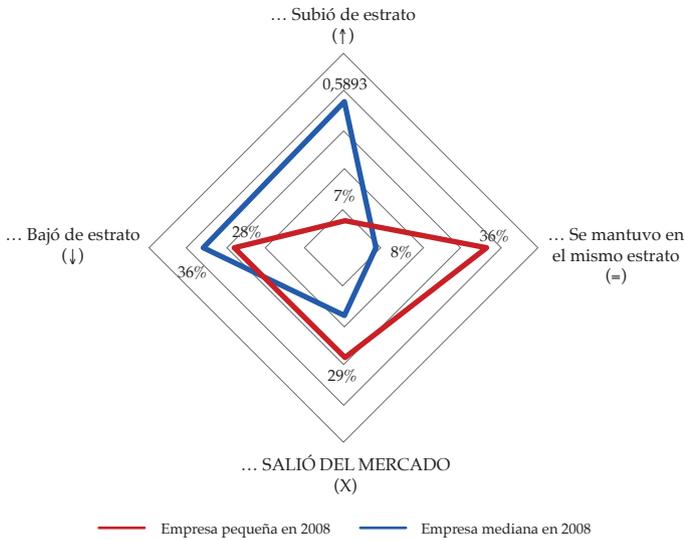


FIGURA 6. TRANSICIÓN DE ESTRATO EMPRESARIAL Y SALIDA DE EMPRESAS DE 2008 A 2014

Fuente: elaborado con datos tomados del Ministerio de Producción, Perú (2015).

3. APLICACIÓN DEL MODELO PENTADIMENSIONAL A LAS PYMES EN LIMA

Para la realización del trabajo se combinaron dos metodologías, la primera, la aplicación de encuestas MOPSE; y la segunda, la entrevista a los evaluadores quienes compartieron sus observaciones e impresiones de las conversaciones con los empresarios. Esta triangulación de técnicas ha servido de ayuda para mejorar la validez de las conclusiones.

3.1. Descripción de la muestra

La muestra total fue de 161 pymes, usando muestreo por conveniencia a partir de contactos y alumnos de la

Universidad ESAN, quienes a su vez dieron referidos de otras empresas similares, con la técnica bola de nieve; posteriormente, se introdujeron los cuestionarios en el *software* Qualtrics para procesar los datos. Dado que las empresas inicialmente contactadas tuvieron relación con ESAN, es posible que esto haya influenciado en que se encuesten empresas con cierto interés por profesionalizarse, pues la muestra mostró una mayor proporción de empresas medianas que la que hay en el universo, tal como se muestra en la figura 7, donde el 44 % de la muestra son empresas medianas.

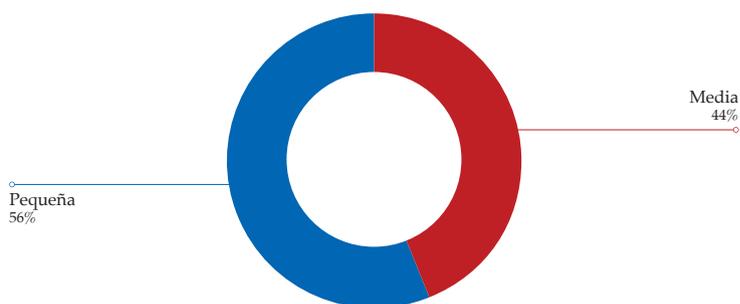


FIGURA 7. DISTRIBUCIÓN DE LA MUESTRA
POR TAMAÑO DE LA EMPRESA

Fuente: elaboración propia.

La muestra estuvo delimitada a Lima, pero por sesgos del tipo de muestreo la mayoría de las empresas estaban concentradas en la zona más rica, a veces llamada “Lima Moderna”, cuando en el universo realmente la mayoría están en “Lima Tradicional”. La distribución geográfica completa se muestra en la figura 8. Cabe mencionar que hubo una pequeña cuota de pymes en la muestra que eran originales de otras provincias pero que actualmente operan en Lima.

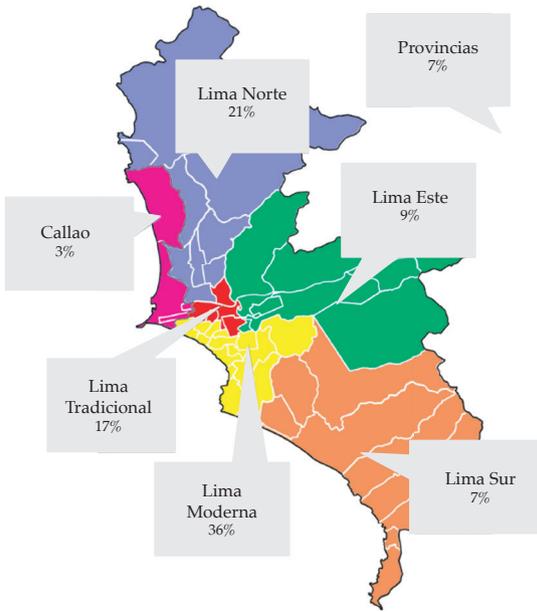


FIGURA 8. DISTRIBUCIÓN DE LA MUESTRA POR UBICACIÓN GEOGRÁFICA

Fuente: elaboración propia.

Respecto a los sectores, existen algunas diferencias entre la distribución de la muestra y la distribución nacional registrada en SUNAT, la mayor parte de la muestra corresponde a los sectores de servicios y manufactura, que están presentes en una mayor proporción que en el universo, tal como se observa en la figura 9. Dentro del sector servicios se destacan mayoritariamente actividades B2B como la consultoría, asesoría legal, soporte tecnológico, entre otras; mientras que las actividades B2C como transporte, alimentación y educación fueron menos frecuentes.

En la muestra hay predominancia de empresas con pocos empleados, donde cerca del 85 % de ellas tienen como máximo 20 (figura 10).

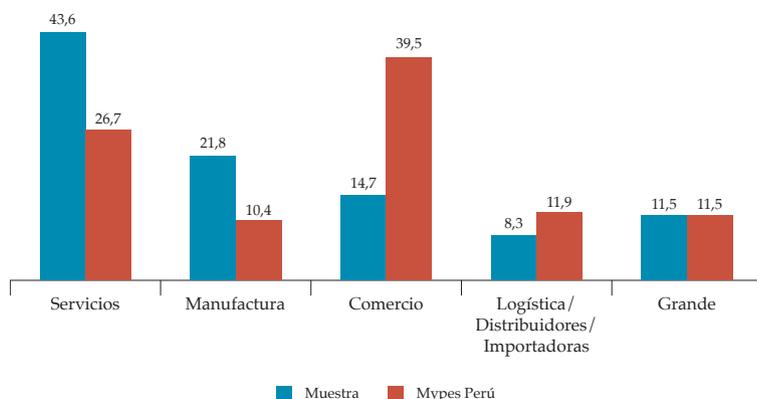


FIGURA 9. DISTRIBUCIÓN DE LA MUESTRA POR SECTOR ECONÓMICO

Fuente: elaborado con datos tomados del Ministerio de Producción, Perú (2015).

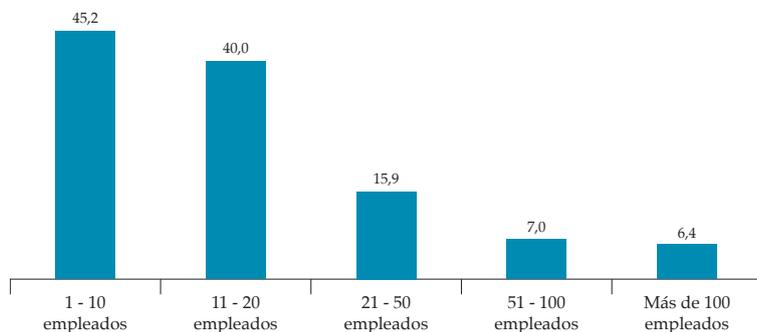


FIGURA 10. DISTRIBUCIÓN DE LA MUESTRA POR RANGO DE CANTIDAD DE EMPLEADOS

Fuente: elaboración propia.

En Perú es común la constitución de empresas controladas mayoritariamente por familias. Este fenómeno es explicado por su origen como emprendimientos por necesidad, ya que inicialmente la empresa funciona como “la caja chica” de los gastos del hogar y, a la vez, los familiares apoyan al negocio como empleados no remunerados o con una

paga baja y no declarada. Tal como aparece en la figura 11, nuestra muestra captura este fenómeno, con la mayoría de las empresas controladas mayoritariamente por familias.

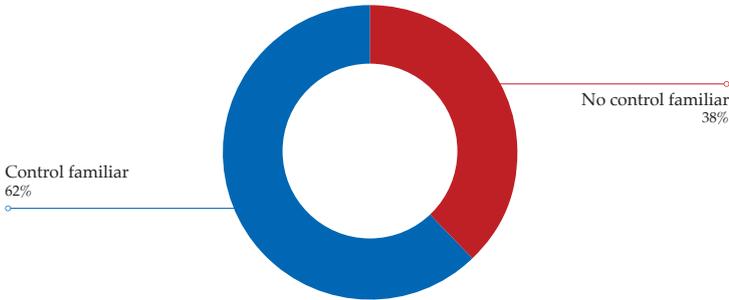


FIGURA 11. DISTRIBUCIÓN DE LA MUESTRA POR CONTROL FAMILIAR

Fuente: elaboración propia.

Acerca de los años de inicio de operaciones, en la figura 12 se observa que casi 74 % tiene menos de 15 años de funcionamiento; sin embargo, esta cifra puede ser engañosa, ya que en muchos casos es difícil estimar un único año de inicio de operaciones. Basado en las entrevistas a los evaluadores, se detectó que recurrentemente hubo dificultad para señalar el año de inicio de actividades pues existen varios inicios. Este hallazgo es similar al de Medvedev y Oviedo (2013) en Ecuador, quienes identifican tres tipos de inicio: el formal, el real y el original.

- El inicio “formal” es el que figura en los registros públicos.

- El inicio “real” sucede en empresas “resucitadas”, es decir, las que en algún momento llegaron a tal nivel de multas, faltas e incumplimiento de regulaciones, que les resultó más sencillo cerrar el negocio y empezar formalmente con otro con el cual continuar la misma actividad, pero bajo el nombre de algún familiar.

- El inicio “original” es el momento en que se realizaron las primeras actividades comerciales, usualmente en informalidad.

Por eso, para las pymes peruanas es difícil responder con precisión cuál es la fecha de inicio de actividades. Haciendo un comparativo entre el año de inicio declarado por los encuestados contra los registrados en SUNAT se comprueba lo dicho (figura 12).

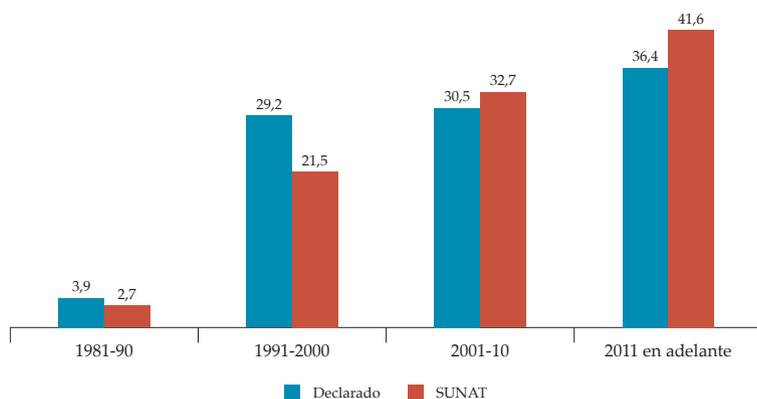


FIGURA 12. DISTRIBUCIÓN DE LA MUESTRA POR AÑO DE INICIO

Fuente: elaboración propia.

Otro detalle interesante de la muestra es el liderazgo joven. Según las entrevistas, dado que muchas empresas son familiares, se iniciaron teniendo como líderes a uno de los padres, pero conforme el negocio creció ellos se dedicaron más a otras actividades periféricas y le cedieron el liderazgo administrativo a alguno de sus hijos, quien probablemente cuenta con más estudios formales en gestión, aunque muchas veces esta transferencia no se oficializa de manera formal; este tipo de cesiones también es común entre cónyuges. Dado que el MOPSE apunta a

recoger aspectos estratégicos del negocio, se consideraron preguntas filtro para identificar al líder de la empresa, quien no necesariamente es el representante legal o dueño de esta. En la figura 13 se muestra la distribución etaria de los encuestados, donde es posible observar una importante presencia del liderazgo joven.

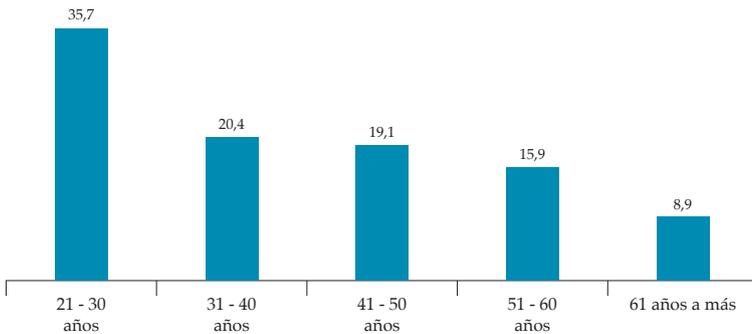


FIGURA 13. DISTRIBUCIÓN DE LA MUESTRA POR RANGO DE EDAD DEL ENCUESTADO

Fuente: elaboración propia.

Con lo anteriormente expuesto se puede tener un primer panorama sobre aspectos que amenazan la sostenibilidad de las pymes encuestadas. Primero, que la participación de las familias es muy importante pues predispondrá ciertas formas de tomar decisiones. Y segundo, que hay una gran participación de jóvenes, tanto por iniciativa propia como por delegación familiar.

4. ANÁLISIS DE RESULTADOS

Los resultados globales son poco alentadores para la sostenibilidad de las pymes peruanas. Las escalas de cada dimensión tienen cinco niveles (el quinto es el más alto),

las empresas encuestadas solo alcanzaron a estar entre los tres primeros. Es decir, su desempeño en sostenibilidad ha sido bajo, y en apenas unos pocos, medio.

Como se observa en la figura 14, las dos dimensiones mejor puntuadas han sido gestión e impacto; mientras que las más bajas han sido competitividad y relaciones. Según las observaciones de los evaluadores, esto guarda coherencia con la visión de los empresarios de “ganar más”, sin tomar conciencia de que esta tarea implica “quitarles mercado a los competidores”. Esa miopía puede deberse a que, por muchos años, el sector empresarial en Perú permaneció pequeño en muchos sectores, de modo que las empresas con una oferta aceptable se acostumbraron a que podían sobrevivir sin enfrentarse a otras (Visser *et al.*, 2015). De cierta manera, se acostumbraron a crecer sin que ello implicase desarrollarse.

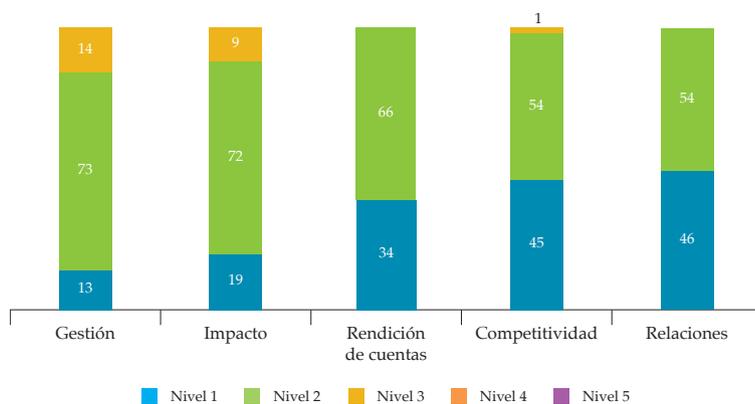


FIGURA 14. PORCENTAJE DE EMPRESAS EN CADA NIVEL POR DIMENSIÓN MOPSE

Fuente: elaboración propia.

A continuación, se analiza cada dimensión del MOPSE.

4.1. Gestión global: la trampa del día a día

La dimensión mejor puntuada fue la de gestión, la cual se relaciona con el planeamiento y la ejecución. Esta dimensión es una de las más críticas en las pymes peruanas pues polariza de manera evidente lo anteriormente mencionado: a los empresarios con mayor y menor capital humano. Los resultados del MOPSE muestran que el capital humano afecta a la gestión global a través de la planificación estratégica, es decir, los líderes con mayor nivel educativo (superior universitario y posgrado) tienden a planificar más y tener mejor gestión; mientras lo contrario sucede en las empresas con líderes sin estudios superiores.

Quienes no cuentan con estudios, usualmente emprendieron por necesidad y “empezaron desde abajo”. Según los datos, este perfil mayormente está en el sector manufacturero, apuestan más por la acción y resuelven problemas en el camino. Prefieren tener procesos poco estructurados pues intuyen que operar así minimizará sus costos y les dará flexibilidad (Saini y Budhwar, 2008). No están acostumbrados a la planificación porque “no creen” en ella, ya que la experiencia les ha enseñado que es preferible actuar en función de lo que sucede en el día a día para no “perder” ventas.

En la jerga local, a esta forma de trabajar se le denomina “champa”. Esta forma de operar coloca el foco de atención hacia los proyectos específicos en lugar de planes integrales (Maldonado y Erazo, 2016), lo que genera la percepción de que no hay tiempo para pensar o prepararse (Quintero, 2013) y trae como consecuencia la incapacidad para hacer análisis financieros y de plazos (Marcelino Sádaba *et al.*, 2016).

Opinan que “más vale pájaro en mano que cientos volando”. El origen de este razonamiento es que consideran

que todo ingreso suma, y, por tanto, todo cliente y esfuerzo valen la pena. Esa táctica quizá sirvió al inicio, pero en la actualidad resulta peligrosa para su sostenibilidad. En cierto modo, este sector de pymes mantiene aún la mentalidad de microempresa.

4.2 Impactos y control familiar

La dimensión de impactos se refiere al conocimiento que las empresas tienen sobre sí mismas. Este conocimiento a nivel interno les da poder de negociación con sus trabajadores y proveedores, mientras que a nivel externo se relaciona con su compromiso con el entorno, tanto con el medio ambiente como con la comunidad. Nuevamente, en esta dimensión prima el pragmatismo, pues se destacan aquellos indicadores relacionados con asegurar los ingresos (la identificación de los mejores clientes, el rango de salarios en el sector y el control de la asistencia/puntualidad de los empleados). Por el contrario, los menores puntajes se relacionan con el cuidado del entorno.

Dado que en Perú la toma de decisiones estratégicas en las pymes tiende a ser centralizada y autocrática (Parnell, 2013), el control familiar tiene una fuerte influencia. La presencia de la familia influye tanto en la estructura como en las percepciones y el comportamiento organizacional. Por ejemplo, la percepción de satisfacción de los accionistas/directivos es superior en las empresas familiares, ya que a quien se reporta es a la familia misma, y ellos no evalúan los resultados de manera fría, sino de manera participativa. También, la naturaleza familiar ha permitido que las interacciones con otras empresas (como los proveedores o algunos socios estratégicos) sean muy cercanas, casi de amistad. Por ello, las empresas que están bajo control familiar conocen muy bien cuán importantes

son sus compras para sus proveedores, cómo están los sueldos en el sector, entre otros datos.

Este conocimiento les ayuda a las empresas familiares a ganar poder de negociación y ahorros, pero no se aprovecha para incrementar su competitividad. ¿Por qué no explotan mejor este conocimiento? La respuesta es la baja planificación. La participación familiar suele difuminar las jerarquías y despertar un alto sentido de colaboración donde “todos hacen de todo”, lo que ayuda a las tareas de corto plazo, pero amenaza la departamentalización de funciones y la especialización de conocimiento. Por tanto, ser una empresa familiar ayuda a la exploración de la información, pero no a su explotación. Para lograr mejor desempeño, las empresas familiares pueden apoyarse en consultores y especialistas externos para tareas como el planeamiento estratégico (Barbera y Hasso, 2013; Loosens, 2009).

4.3 Rendición de cuentas y transparencia: aprendizaje “por golpes”

Esta dimensión se relaciona con las buenas prácticas y con el cumplimiento de las obligaciones de ley. Esta variable tiene un puntaje intermedio, pero no por las actividades de mejora proactiva, sino por las de regulación coactiva. Es decir, la mayor movilización en esta dimensión es bajo amenaza. Por ello, las actividades más comunes son: el cumplimiento de las obligaciones fiscales/legales, el pago de las prestaciones de ley para el trabajador y la tenencia de expedientes de los trabajadores. Mientras que las menos frecuentes son: tener auditorías externas/fiscales/ISO y hacer informes anuales.

Esta dimensión se encuentra influenciada por el año de inicio (formal) de la empresa. A más joven, más se cumplen

las regulaciones, como reza el dicho popular: “escoba nueva barre bien”. La razón de esto está en dos fenómenos: el primero es el ingreso de nuevas generaciones, donde los líderes son más conscientes de la importancia de cumplir las regulaciones y que hacerlo trae incentivos, como el mayor acceso a fuentes de financiamiento y el acceso a mejores clientes que piden comprobantes de pago (Medvedev y Oviedo, 2013). Y es que las nuevas generaciones tienden a prestar más atención al entorno competitivo y actuar más allá de las rutinas originales (Cruz y Nordqvist, 2012). El segundo fenómeno es el aprendizaje “por golpes”, pues las empresas que cerraron tras ser sancionadas por las entidades reguladoras tratarán de evitar castigos en su nuevo inicio.

¿Y las buenas prácticas? Recordemos que en la visión emprendedora peruana los negocios han servido para cubrir necesidades, por tanto, tuvieron urgencias de generar retornos rápidos, así que partieron en solitario, con poca especialización y sin planificación. Sin embargo, los emprendimientos de mayor rendimiento se caracterizan por empezar en equipos y tener un alto nivel de instrucción (Loossens, 2009). Como se muestra, las buenas prácticas están entre los indicadores más bajos y, dada la estructura organizacional que tienen, no son fácilmente adoptables.

4.4 Competitividad centrada en “la argolla”

La competitividad mide tanto la rigidez para ejecutar planes como la flexibilidad para aprovechar oportunidades del mercado. Esta dimensión ha obtenido bajos puntajes debido a la débil estructuración organizacional y la escasa planificación. Las características más presentes en esta dimensión son: i) el conocimiento de la situación del sector industrial, ii) el aprovechamiento eficiente de los recursos

y iii) la identificación de las competencias que deben tener sus colaboradores. Analizando a profundidad estas tres características, se revela cierta ambigüedad pues, por más que estos aspectos se dicen que están presentes, no están bien gestionados. Veamos.

Los encuestados mencionaron que i) conocen la situación del sector industrial, sin embargo, no aprovechan este conocimiento. La acción estratégica de este conocimiento debería ser el desarrollo de ventajas competitivas, pero gran parte de estas empresas declaran bajos (o nulos) niveles de inversión en I+D como también mencionan Lederman *et al.* (2014). Asimismo, se señaló que ii) se suelen aprovechar eficientemente los recursos, pero a la vez los empresarios respondieron que no saben qué recursos financieros, materiales y humanos necesitan. Posiblemente se estén haciendo ahorros, pero no eficiencias en sí. Por último, se mencionó que iii) se habían identificado las competencias que deben tener sus colaboradores, aunque a la vez se reconoce que estas no han sido identificadas para cada puesto.

¿Cómo insertar una visión más competitiva en estas empresas? Según Loossens (2009), el crecimiento, la expansión y la mejora de las pymes puede ser catalizada al ser proveedores de empresas grandes. Según las entrevistas con los evaluadores, algunas pymes encuestadas mejoraron sus prácticas debido a que empezaron a trabajar con el Estado, donde los requerimientos para ser proveedores son altos y estrictos. Lamentablemente, este tipo de vínculos con empresas grandes o con el Estado suele iniciarse por referencias familiares, usualmente entre empresarios de nivel socioeconómico alto (Loossens, 2009). De hecho, en las empresas de altos ingresos la condición familiar tiene ventaja sobre la no familiar; mientras que en las de bajos ingresos estas diferencias no existen (Randøy *et al.*, 2009).

En pocas palabras, hay un juego de referencias y corrupción de por medio. En Perú diríamos que son relaciones de “argolla”.

4.5 Relaciones y “sensibilidad aprendida”

La dimensión de relaciones se refiere a qué tan bueno es el trato entre las empresas y sus *stakeholders*. Todos los indicadores en esta dimensión son, en general, bajos. Entre ellos llama la atención que la relación con los trabajadores es mejor que con los directivos/accionistas; los datos muestran que las pymes están atentas a las necesidades, las condiciones de trabajo y las sugerencias de los trabajadores; mientras que poco se sabe del desempeño y la satisfacción de los directivos.

Dado que este es un resultado inesperado, para entenderlo se recurrió a la entrevista con los evaluadores, donde nuevamente afloró la importancia del origen de las empresas: como muchas de ellas iniciaron sin formación gerencial y con participación familiar, no tienen límites claros. Pueden llegar a ser muy empáticos con los trabajadores, incluso es común que jueguen partidos de fútbol o beban cerveza con ellos los fines de semana. En contraposición, a algunos les resulta difícil rendirse cuentas ellos mismos desde una perspectiva gerencial, posiblemente por considerar suficiente la dedicación, confianza y lealtad del trabajo familiar (Mokhber *et al.*, 2017).

En esta dimensión, el mayor grado de instrucción (principalmente el posgrado) genera mejores relaciones, pues el empresario más instruido tendrá más recursos cognitivos para responder con objetividad y eficiencia a todos los *stakeholders*. De cierta manera, el mayor nivel educativo ayuda a que el empresario module apropiadamente su “sensibilidad” a favor del rumbo del negocio.

5. REFLEXIONES SOBRE LA SOSTENIBILIDAD DE LA PYME EN PERÚ

Un hecho interesante es que las dimensiones del MOPSE guardan correlación entre sí, es decir, que no existen dimensiones con resultados opuestos. De esta manera, se valida la consistencia interna tanto del marco teórico como del acopio de información.

Mediante un análisis de *clustering* aplicado a la muestra (que considera las cinco dimensiones y el indicador general de sostenibilidad) se hallaron dos perfiles (figura 15). En este análisis se diferencian las empresas más sostenibles y las menos sostenibles. Las más sostenibles (38 % de la muestra) tuvieron mejores puntajes en las cinco dimensiones y las menos sostenibles (el 62 % restante) lo contrario.

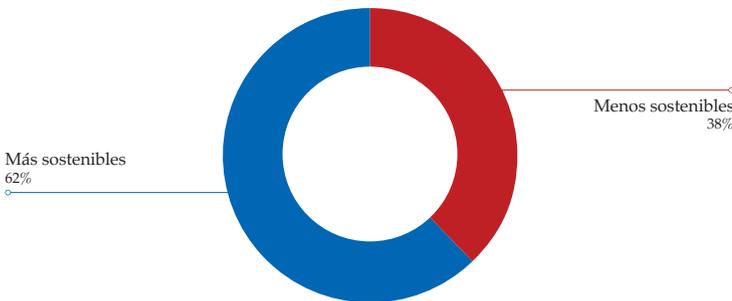


FIGURA 15. TAMAÑO DE LOS SEGMENTOS IDENTIFICADOS

Fuente: elaboración propia.

Algunos aspectos tradicionalmente considerados en la teoría organizacional, como el volumen de ventas, el sector de actividad económica o la cantidad de trabajadores no muestran diferencias para la sostenibilidad. Las empresas más sostenibles también pueden ser pequeñas y facturar poco (tabla 1).

TABLA 1. COMPARATIVO ENTRE EMPRESAS
MENOS SOSTENIBLES Y MÁS SOSTENIBLES

Diferencias	Menos sostenibles	Más sostenibles
Ventas	Baja-media	Baja-media-alta
Cantidad de trabajadores	Baja-media	Baja-media-alta
Sector actividad económica	Todos (mayor proporción de manufactureras)	Todos (mayor proporción de servicios)
Gestión	Actúa (más urgencia por necesidad)	Planifica (mayor nivel educativo)
Competitividad	Desenfoque y esfuerzos atomizados	Alerta a oportunidades
Relaciones	Relaciones focalizadas solo en el personal	Relaciones con todos los <i>stakeholders</i>
Impactos	Preocupación por su reputación	Preocupación por los intereses estratégicos
Rendición de cuentas	Evitación de sanciones	Motivación por las ventajas de la formalidad

Fuente: elaboración propia.

Entonces, las diferencias entre estos dos grupos radican en las variables más profundas que corresponden al MOPSE. Por ejemplo, las empresas menos sostenibles tienen un pensamiento “blanco o negro”. Algunas se centran en conocer a sus empleados, como saber sus nombres, apellidos y necesidades para “hacerlos sentir como de la familia”, pero, en contraparte, le restan importancia a las relaciones con los demás grupos de interés. También internalizan ciertas figuras como que “la chamba es chamba” (en jerga peruana significa que “el trabajo debe implicar un alto esfuerzo”) por ello priorizan la acción y no la planificación, pues la primera les genera retornos tangibles e inmediatos (tabla 2).

Otras variables que han mostrado ser medulares en la sostenibilidad son las que se muestran en la tabla 2.

TABLA 2. VARIABLES MÁS IMPORTANTES PARA LA SOSTENIBILIDAD Y SUS EFECTOS EN LAS PYMES

VARIABLES IMPORTANTES	EFFECTOS
El origen de la empresa (necesidad/ oportunidad)	Efectos positivos en la sostenibilidad
El grado de instrucción del líder	
El control familiar	Efectos ambivalentes en la sostenibilidad
La edad (formal) de la empresa	

Fuente: elaboración propia.

Las empresas que nacieron por oportunidad suelen ser las más cercanas a la innovación, la creación de valor y la competitividad; mientras que las de necesidad tienden a lo contrario. El mayor grado de instrucción del líder suele relacionarse con el emprendimiento por oportunidad, lo que da mayor perspectiva del mercado y nociones de cómo administrar el negocio. El mayor nivel educativo da una visión más especializada y ayuda a pensar estratégicamente.

Las implicancias favorables del control familiar son el mejor conocimiento y relacionamiento con los colaboradores, sin embargo, al mismo tiempo amenaza el desempeño directivo, ya que sesga la evaluación de resultados. El conocimiento que adquiere la familia mediante sus interacciones permite procurar ahorros, pero no aumenta la competitividad, lo que es urgente para la sostenibilidad en un contexto global donde el ingreso de nuevas tecnologías de información dificultará la supervivencia de pymes que no incorporen innovaciones tecnológicas y no tengan suficiente destreza en gestión (Del Corte *et al.*, 2013).

La menor edad de la empresa se relaciona con mayor conciencia de la importancia de la rendición de cuentas y la transparencia, pero también refleja una relación indirecta con la experiencia. El marco institucional debería propiciar que las empresas establecidas estén motivadas y en capacidad de responder a las reglamentaciones. Por ahora, las reglas son muy estrictas, burocráticas y sancionadoras, en lugar de ser educativas y graduales. Recientemente se han empezado ciertas iniciativas para invertir esta situación, aunque tales resultados recién se verán en el mediano plazo.

6. IMPLICANCIAS

Por mucho tiempo, en Perú la competencia no fue tan feroz como en otros mercados, aunque ahora ya está en crecimiento. Las empresas se acostumbraron a enfocarse en reducir costos, pero no en mejorar su competitividad. Ahora que el mercado está más abierto y entran más actores, las carencias en el pensamiento estratégico y en la relación con el entorno se hacen más evidentes. Los resultados del estudio MOPSE nos permiten proponer lo siguiente:

- Los empresarios que iniciaron sus negocios por necesidad tienen una visión de corto plazo que les resultó práctica para resolver sus necesidades. Debido a su limitada educación, no estuvieron familiarizados con la planificación, y para ellos el esfuerzo extra es una ilusión de logro. El trabajo pesado (la “chamba” en sí) es un refuerzo, en contraposición al planeamiento que es menos valorado, por eso para ellos será muy difícil el cambio de paradigma. Debe promoverse que cada vez más emprendedores motivados por la oportunidad se integren al sector e impulsen una nueva mentalidad empresarial.

- El Estado está haciendo esfuerzos por promover mejoras en las capacidades operativas y en procesos burocráticos, pero aún se encuentra en el proceso de aprendizaje y no avanza al ritmo de las exigencias del mercado. El cambio más próximo debe venir desde las mismas empresas; aunque actualmente existen gremios y programas impulsados por las empresas, estos se dan de manera reactiva (cuando hay problemas o coincidencias fortuitas) y no proactivamente.

- El Estado debe priorizar el cambio no solo en las capacidades operativas, sino en la mentalidad empresarial. En lugar de imponer prácticas sostenibles (con nuevas regulaciones que el empresario puede burlar) debe mostrarles que la sostenibilidad puede traer beneficios de corto plazo. En otros contextos latinoamericanos las asociaciones Estado-empresa pudieron darse porque se canalizaron las preocupaciones del sector empresarial (por ejemplo, en el caso de Medellín, tuvieron que enfrentar la inseguridad de actores al margen de la ley); en Perú aún no se ha desarrollado una “excusa” que despierte estos cambios.

- Por ahora, la mejor oportunidad de cambio se presenta en las siguientes generaciones que toman la posta de la dirección del negocio. Jóvenes que suelen tener una mejor formación y mayor conciencia de la competitividad. No obstante, es necesario que esta transición del liderazgo se dé formalmente y no solo como práctica, pues el verdadero cambio se dará cuando ellos puedan empezar a apostar y decidir de manera libre retando las rutinas establecidas.

REFERENCIAS

- ACEVEDO, G. y TAN, H. (2011). *Impact Evaluation of Small and Medium Enterprise Programs in Latin America and the Caribbean*. World Bank Publications.
- Acs, Z. (2006). How is entrepreneurship good for economic growth? *Innovations*, 1(1), 97-107.
- Agencia de Promoción de la Inversión Privada (Proinversión) (2017). Memoria. Anual. Zona Sur del Perú. En *Informe Multianual de Inversiones en Asociación Público-Privadas*. www.proinversion.gob.pe
- Andina (2015). Valores individuales y sociales de los peruanos. <http://www.andina.com.pe/agencia/noticia-los-peruanos-se-consideran-perseverantes-optimistas-y-creativos-554742.aspx>
- ARELLANO, R. (2005). *Estilos de vida en el Perú: cómo somos y pensamos los peruanos del siglo XXI*. Arellano Investigación de Marketing.
- ARELLANO, R. (2010). *Al medio hay sitio: el crecimiento social según los estilos de vida*. Arellano Marketing.
- ARELLANO, R. y ABUGATTAS, D. (2004). *Ciudad de los Reyes, de los Chávez, los Quispe*. EPENSA, Empresa Periodística Nacional.
- BARBERA, F. y HASSO, T. (2013). Firm ownership and productivity: A study of family and non-family SMES. *Small Business Economics*. *Journal Sagepub.com*. 40(4), 953-976. DOI: 10.1177/0894486513487198201326.
- CRUZ, C. y NORDQVIST, M. (2012). Entrepreneurial orientation in family firms: A generational perspective. *Small Business Economics*, 38(1), 33-49.

- DEGRYSE, H., GOEIJ, P y KAPPERT, P (2012). The impact of firm and industry characteristics on small firms' capital structure. *Small Bus Econ*, 38, 431-447
- DE SOTO, H., GHERSI, E. y GHIBELLINI, M. (1987). *El otro sendero*. Instituto Libertad y Democracia (ILD).
- DEL CORTE, J., GARCÍA, F. y RODRÍGUEZ, F. (2013). Análisis estratégico para el desarrollo de las PYMES en Cantabria, España. *Sotavento MBA*, (22), 8-26.
- Doing Business (2017). Banco Mundial. Indicador, Perú, América Latina y El Caribe. *OCDE Facilidad para Hacer Negocios Perú, 2016-2017*. www.investinperu.pe
- HISHIGSUREN, G., SPAHR, M., ESTEVEZ, I. y MAGNONI, B. (2014). Experiences of microfinance institutions serving very small to small enterprises in Latin America. *Enterprise Development and Microfinance*, 25(3), 246-258.
- Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) (2017). Evolución de la pobreza monetaria en el Perú, 2016. https://www.inei.gob.pe/media/cifras_de_pobreza/evolucion-de-la-pobreza-2016-10-de-mayo-presentacion.pdf
- KETTERER, J. y VILLACORTA, O. (2017). *Créditos a las pyme y políticas de gobierno: la evidencia de los países desarrollados*. Inter-American Development Bank.
- KPMG (2015). *International Survey of Corporate Sustainability*. KPMG. www.researchgate.net
- LEDERMAN, D., MESSINA, J., PIENKNAGURA, S. y RIGOLINI, J. (2014). *El emprendimiento en América Latina: muchas empresas y poca innovación*. World Bank Publications.
- LOOSSENS, R. (2009). *Innovación, empresarialidad, y capital intelectual en PYMES de alto crecimiento: estudio realizado sobre PYMES*

- de alto crecimiento en Brasil, Chile y México*. Inter-American Development Bank.
- MARCELINO SÁDABA, S., PÉREZ-EZCURDIA, A., ECHEVERRÍA-LAZCANO, A. M. y BENITO AMURRIO, M. (2016). Definition of innovation projects in small firms: A Spanish study. *R&D Management*, 46(1), 36-48.
- Matos Mar, J. (1986). *Desborde popular y crisis del Estado: el nuevo rostro del Perú en la década de 1980*. IEP.
- MEDVEDEV, D. y OVIEDO, A. (2013). *Informality and profitability: Evidence from a new firm survey in Ecuador*. The World Bank.
- Ministerio de Producción (2015). *Anuario Estadístico Industrial Mipyme y comercio interno*. Ministerio de Producción.
- MALDONADO, G. y ERAZO, M. (2016). El reto de la planificación estratégica en las Pymes. *Revista Publicando*, 3 (8), 335-344.
- MOKHBER, M., GI GI, T., ABDUL RASID, S., VAKILBASHI, A., MOHD ZAMIL, N. y WOON SENG, Y. (2017). Succession planning and family business performance in SMEs. *Journal of Management Development*, 36(3), 330-347.
- PARNELL, J. (2013). Uncertainty, generic strategy, strategic clarity, and performance of retail SMEs in Peru, Argentina, and the United States. *Journal of Small Business Management*, 51(2), 215-234.
- QUINTERO, J. (2014). Capacidades de innovación, desempeño innovador. *Cuadernos de Administración*.
- RANDØY, T., DIBRELL, C. y CRAIG, J. (2009). Founding family leadership and industry profitability. *Small Business Economics*, 32(4), 397-407

- SAINI, D. y BUDHWAR, P. (2008). Managing the human resource in Indian SMES: The role of indigenous realities. *Journal of World Business*, 43(4), 417-434.
- SERIDA NISHIMURA, J. y MORALES TRISTÁN, O. (2011). Using the theory of planned behavior to predict nascent entrepreneurship. *Academia. Revista Latinoamericana de Administración*, (46).
- SERIDA, J., ALZAMORA, J., GUERRERO, C., BORDA, A. y MORALES, O. (2016). *Global Entrepreneurship Monitor: Perú 2015-2016*. EDITORIAL. ESAN EDICIONES
- SOLIMANO, A. (2013). Entrepreneurship, the middle class, and social mobility: An overview of literature. En E. LORA y F. CASTELLANI, *Entrepreneurship in Latin America: A Step Up the Social Ladder?* World Bank Publications.
- VISSER, E., TÁVARA, J. y VILLARAN, F. (2015). Growing but not developing: Long-term effects of clustering in the peruvian clothing industry. *Tijdschrift voor economische en sociale geografie*, 106(1), 78-93.

La contribución al desarrollo sostenible no es un compromiso que solo se limita a gobiernos u organizaciones de países desarrollados o a grandes compañías multinacionales, es responsabilidad de todos y cada uno de los integrantes de la sociedad, razón por la cual nos propusimos en este libro presentar la situación de las micro, pequeñas y medianas empresas de la región de América Latina y el Caribe en términos de sostenibilidad corporativa.

Los resultados aquí expuestos representan las prácticas de 1.500 empresas de ocho países de la región, entre los que se encuentran Argentina, Chile, Colombia, Ecuador, México, Perú, Puerto Rico y Trinidad y Tobago, las cuales fueron analizadas bajo la perspectiva de un modelo de gestión de sostenibilidad corporativa denominado “Modelo Pentadimensional de Sostenibilidad Empresarial”, creado por el Egade Business School del Instituto Tecnológico de Monterrey y probado ampliamente.

Esta investigación hace parte de las estrategias de generación de conocimiento y desarrollo de capacidades de uno de los grupos de trabajo de la Iniciativa Principios de Educación Responsable en Gestión (PRME) del Pacto Global de las Naciones Unidas, que contó con la colaboración de un experimentado y comprometido grupo de diez universidades de América Latina y el Caribe, lideradas por el Egade Business School, del Instituto Tecnológico de Monterrey en México, y la Facultad de Administración de Empresas de la Universidad Externado de Colombia.

Los invitamos entonces a descubrir los resultados de esta investigación regional, que no solo da luces sobre la situación actual, sino que ofrece valiosos insumos para la preparación de programas de fomento y sensibilización empresarial, el diseño de políticas públicas, la evaluación de sectores productivos, o incluso para el fortalecimiento de actividades productivas individuales.

