UNIVERSIDAD NACIONAL DE UCAYALI

Facultad de Ciencias Administrativas y Contables

ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACION

"Perspectivas de Crecimiento de la Pequeña Empresa en Pucallpa"

Tésis para Optar el Título de:

Licenciado en Administración De:

Bach. Adm. Jingary Alvarez Esposito

Bach. Adm. Juan Maciel Paiva

Distrito : *Callería*
Provincia : *Coronel Portillo*
Región : *Ucayali*
País : Perú

PUCALLPA — PERU

AÑO MCMXCVII

13712

UNIVERSIDAD NACIONAL DE UCAYALI



FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACION

"PERSPECTIVAS DE CRECIMIENTO DE LA PEQUEÑA EMPRESA EN PUCALLPA"

Tésis Para Optar el Título de:

LICENCIADO EN ADMINISTRACION

De:

Bach. Adm. JINGARY ALVAREZ ESPOSITO

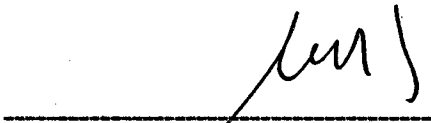
Bach. Adm. JUAN MACIEL PAIVA

Distrito	**:**	**CALLERIA**
Provincia	**:**	**CORONEL PORTILLO**
Región	**:**	**UCAYALI**
País	**:**	**PERÚ**

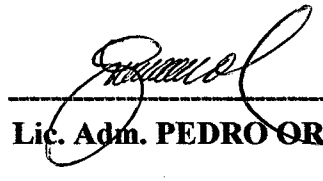
PUCALLPA - PERU

AÑO MCMXCVII

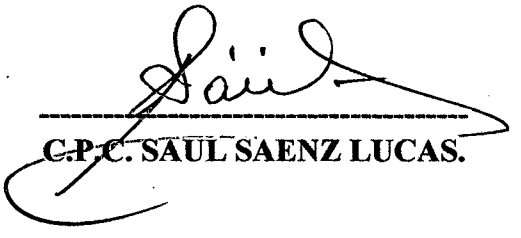
APROBACION Y FIRMA DEL JURADO EVALUADOR



Lic. Adm. MANUEL ROCHA GONZALES
PRESIDENTE



Lic. Adm. PEDRO ORMEÑO C.



C.P.C. SAUL SAENZ LUCAS.

DEDICATORIA

A Inés (mi esposa), mamá Elvira, Erika, Jinna y Anthony, quienes son las razones para mi superación y logro profesional.

Jingary

DEDICATORIA

A mis padres por su comprensión y apoyo, a mi esposa Maribel, y en forma especial a mi hija Zannie Xilena.

Juan

UNIVERSIDAD NACIONAL DE UCAYALI
BIBLIOTECA
— U. N. U. —

AGRADECIMIENTO

A mi padre Antonio, a don Roberto Cabrera y esposa por el apoyo y comprensión en el esfuerzo frente al desarrollo de mi carrera profesional hasta su culminación; y a todos aquellos que de una u otra manera participaron en el logro de mis objetivos profesionales.

A los estudiantes del Décimo Ciclo de Administración 1997, por su apoyo incondicional en la elaboración del presente trabajo.

A mis profesores que supieron guiarme durante y después de mi paso por la aulas, a ellos mi especial gratitud.

Jingary

AGRADECIMIENTO

La colaboración de mis amigos, profesores y demás personas que de una manera u otra hicieron posible el presente trabajo.

Juan.

INDICE DE CONTENIDO

PERSPECTIVAS DE CRECIMIENTO DE LA PEQUEÑA EMPRESA EN PUCALLPA

Carátula
Dedicatoria
Agradecimiento
Indices
Introducción
Algunas Opiniones sobre la Pequeña Empresa

CAPITULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 Formulación del Problema 20
1.2 Antecedentes del Problema 22
1.3 Objetivos de la Investigación 24
1.4 Justificación e Importancia 24
1.5 Hipótesis y Variables; Operacionalización de las Variables 29
1.5.1 Hipótesis 29
1.5.2 Variables 29
1.5.3 Variables Independientes y Dependientes 31

CAPITULO II

MARCO TEORICO

2.1 Planteamiento Teórico del Problema 32
2.2 Revisión de Términos Básicos 35

CAPITULO III

METODOLOGIA

3.1 Método de Investigación 38
3.2 Población y Muestra 38
3.3 Instrumentos de Recolección de Datos 39
3.4 Procedimiento de Recolección de Datos 39
3.5 Tratamiento de los Datos 39

CAPITULO IV

FORMULACION Y ANALISIS DEL ESTUDIO

4.1 Análisis del Marco Legal de la Pequeña Empresa 41
4.2 El Decreto Legislativo N° 705 (Del 05.Nov. 91) 42
4.2.1 De la Definición de Micro Empresa y pequeña Empresa 43
4.2.2 De la Atención y Apoyo Prioritario a las Micro y Pequeñas Empresas 44
4.2.3 De la Licencia de Funcionamiento Municipal, Registros u Otros Permisos de Operación para la Micro y Pequeña Empresa 46
4.2.4 De los Requisitos de Contabilidad y los Libros Contables de la Micro y Pequeña Empresa 48
4.2.5 De la amnistía Administrativa para Micro y Pequeña Empresa 49
4.2.6 Del Procedimiento para acogerse al presente Decreto Legislativo 50
4.3 Análisis del Marco Legal, según los Empresarios 55
4.4 Consideraciones de los Pequeños Empresarios Frente a las Encuestas realizadas 63
4.4.1 Ubicación de los Encuestados 64
4.4.2 Actividad de las Empresas Encuestadas 66
4.4.3 Años de Funcionamiento y Número de Trabajadores 68
4.4.4 Aspectos de la Dirección Empresarial 71
4.4.5 De la Organización Empresarial 79
4.4.6 De la Gestión de los Recursos Humanos 84
4.4.7 Del Aspecto Comercial 91
4.4.8 Del Aspecto Financiero 98
5.0 Estrategias de Mejoramiento y Desarrollo de la Pequeña Empresa en Pucallpa 105
5.1 El Estado debe Formular Nuevas disposiciones que permitan el despegue de la Pequeña Empresa 106
5.2 Se debe crear Parques, Naves Industriales o Centros Comerciales que permitán facilidades de ubicación para la Pequeña Empresa 107
5.3 Los Empresarios de la Pequeña Empresa deben propender a medir las oportunidades de Negocios antes de decidir invertir 112
5.4 Los empresarios de la Pequeña Empresa deben crear sus propias condiciones de análisis y aplicación de la Ley de la Pequeña Empresa 112
5.5 Integrar en sus actividades de gestión a profesionales o técnicos que conozcan sobre la Dirección Empresarial 113
5.6 Capacitar a los empresarios sobre gestión de la Pequeña Empresa 113

5.7 Equilibrar la Organización teniendo en cuenta la magnitud y actividad que desarrolla como Pequeña Empresa 116
5.8 La Pequeña Empresa debe aplicar técnicas para la óptima administración de los Recursos Humanos 117
5.9 El Pequeño Empresario debe buscar el equilibrio entre sus productos o servicios vs. Mercado, mediante técnicas de mercadeo simples 122
5.10 El pequeño Empresario debe buscar oportunidades de financiamiento para implementar sus proyectos o mejoramiento de negocios 126
5.11 La Calidad Total debe integrarse a la Pequeña Empresa, como medio de lograr la eficiencia y efectividad organizacional 127

ANEXOS

- Anexo 01: Encuestas
- Anexo 02: Cuadro Comparativo de los Diferentes Tipos de Empresa
- Anexo 03: Diferencia entre el RUS y el RER
- Anexo 04: Principales Líneas de Crédito a la Pequeña y Micro Empresa
- Anexo 05: Promoción a la Micro y Pequeña Empresa
- Anexo 06: Operaciones Aprobadas por Tamaño de Empresa
- Anexo 07: Propymes Operaciones '94
- Anexo 08: Micro y Pequeña Empresa - Comentarios

CONCLUSIONES
RECOMENDACIONES

BIBLIOGRAFIA

INDICE DE CUADROS

N°	CONCEPTO	PAG.
01	Registro Unificado de la Actividad Comercial	25
02	Registro Unificado de la Actividad Industrial	26
03	Conocimiento del Alcance del DL. N° 705	55
04	Permite el D.L. N° 705 El Desarrollo Empresarial	56
05	Aporte de la Ley de la Pequeña Empresa	59
06	Recibe apoyo de las Instituciones Públicas	61
07	Cuadro General de Encuestas	64
08	Actividad de las Empresa	66
09	Número de Personal y Calificación	68
10	Quien Dirige la Empresa	71
11	Tiene alguna profesión el que dirige la empresa	73
12	Profesión del que dirige la Empresa	75
13	El Gerente o Administrador elabora planes de Acción	77
14	Cinco Actividades Gerenciales Rutinarias	79
15	La empresa cuenta con organigrama	79
16	Cuenta con los siguientes documentos de gestión	82
17	Aplica Técnicas de Reclutamiento y Selección de Personal.	84
18	Aplicación de variables Técnicas de Reclutamiento y Selección	86
19	Aplica Capacitación al Personal de su Empresa	88
20	Sistemas de Ventas que Aplican	91
21	Aplicación de Sistemas de Impulsión de Ventas	93
22	Como considera el Mercado de Pucallpa para su actividad	95
23	Por que de su respuesta anterior	95
24	Trabaja con algún Banco o Instituciones Financieras	98
25	Por que no trabaja con algún Banco o Institución Financiera	101
26	Necesita realmente de las Empresas Financieras	103

INDICE DE GRAFICOS

N°	CONCEPTO	PAG.
01	Registro Unificado de la Actividad Comercial	27
02	Registro Unificado de la Actividad Industrial	28
03	Conocimiento del Alcance del D.L. N° 705	57
04	Permite el D.L. N° 705 El Desarrollo Empresarial	58
05	Aporte de la Ley de la Pequeña Empresa	60
06	Recibe apoyo de las Instituciones Públicas	62
07	Cuadro General de Encuestas	65
08	Actividad de las Empresa	67
09	Número de Personal y Calificación - Empleados	69
10	Número de Personal y Calificación - Obreros	70
11	Quien Dirige la Empresa	72
12	Tiene alguna profesión el que dirige la empresa	74
13	Profesión del que dirige la Empresa	76
14	El Gerente o Administrador elabora planes de Acción	78
15	La empresa cuenta con organigrama	81
16	Cuenta con los siguientes documentos de gestión	83
17	Aplicación de Técnicas de Reclutamiento y Selección de Personal.	85
18	Variables Técnicas de Reclutamiento y Selección	87
19	Aplica Capacitación al Personal de su Empresa	89
20	Sistemas de Venta que Aplica	92
21	Aplicación de Sistemas de Impulsión de Ventas	94
22	Como considera el Mercado de Pucallpa para su actividad	96
23	Por que de su respuesta anterior	97
24	Trabaja con algún Banco o Instituciones Financieras	100
25	Por que no trabaja con algún Banco o Institución Financiera	102
26	Necesita realmente de las Empresas Financieras	104

INTRODUCCION

La importancia que se ha creado en torno a la Pequeña Empresa en la ciudad de Pucallpa, ha determinado que muchas personas vean este problema como parte del quehacer económico de la población, la razón está integrada a la situación por la que está pasando nuestro país y en especial nuestra región.

Nuestro trabajo trata de aportar algunas soluciones a mejorar este segmento empresarial, que al final corresponde al Estado formular y aplicar nuevas medidas o complementarlas a las que ya se han dictado, pero que no han sido debidamente implementadas por la falta de capacidad económica del país, creemos que nos corresponde tomar la iniciativa y volcar parte de nuestros conocimientos, en la búsqueda de soluciones o mejoramiento de este segmento empresarial, identificarnos con la problemática y crear las alternativas de crecimiento ordenado para la Pequeña Empresa, Ucayali lo merece y en especial nuestra ciudad.

Los problemas más saltantes que hemos tenido como respuesta a la investigación realizada, se dirigen en parte a la responsabilidad del propio empresario Pucallpino, quien con su antagonismo a lo que significa modernización técnica y crecimiento ordenado de la actividad empresarial, provoca la falta de competitividad en un mercado tan difícil como el peruano y en especial el de Pucallpa, estos problemas, son propios de un entorno con recesión económica, falta de poder adquisitivo, baja productividad y presión tributaria por parte del Estado, pensamos que la interacción informal de la gran mayoría de comerciantes de nuestra urbe, genera parte de la problemática de la Pequeña Empresa, al menos es lo que se nota en nuestro medio..

El tema investigado forma parte de la realidad nacional y de nuestro medio, y que hasta la fecha no puede ser solucionado en beneficio de nuestra sociedad que, por efectos de la crisis que se tiene desde hace años, viene generando problemas desde el punto de vista socioeconómico, consideramos que la falta de aplicación de fórmulas del Estado a la reactivación empresarial nacional, es parte de los males que se notan en el comportamiento empresarial de la Pequeña Empresa, al menos, los factores de incentivos o promoción a este segmento empresarial no es la más accesible a los pequeños empresarios, razón demás para que se trate de buscar fórmulas para el resurgimiento de este segmento.

La tesis encierra una serie de consideraciones propias de la actividad que se ha investigado, y es que en el Capitulo I, se integra la problemática por

la que está pasando actualmente la Pequeña Empresa para llegar a determinar los objetivos del trabajo de investigación.

El Capitulo II, crea las condiciones de un Marco Teórico en la que se menciona el Planteamiento Teórico del Problema, definiendo los términos básicos que se emplean en la investigación.

El Capitulo III, se integran la Hipótesis, variables y operacionalización de estas, lo que nos permite definir los supuestos para la Pequeña Empresa de cara al futuro inmediato, que permita crear las alternativas de solución a la problemática empresarial.

El Capitulo IV, es propio de la Metodología de Investigación que se ha empleado para el desarrollo de la Tesis, y en la que se anotan los resultados del trabajo de campo y gabinete, para formular alternativas de solución que permita mejorar las condiciones de la actividad empresarial en este segmento. Acompañamos Anexos y las respectivas conclusiones y recomendaciones producto del trabajo de investigación que se ha realizado.

No está demás indicar que el trabajo de investigación, por su naturaleza y por ser el primero que se enfoca en nuestro medio ha generado aportes importantes para los interesados en encontrar más soluciones que permitan el desarrollo de la empresa.

Por último hacemos público agradecimiento a las personas que nos apoyaron en la realización del presente trabajo de investigación, como son los empresarios, docentes y profesionales que de una u otra manera nos orientaron para seguir el camino correcto y lograr este objetivo, teniendo un reconocimiento especial para nuestra Alma Mater como es la Universidad Nacional de Ucayali, forjadora de profesionales, y a quien le debemos la conclusión definitiva de esta etapa de estudios.

ALGUNAS OPINIONES SOBRE LA PEQUEÑA EMPRESA

Antes de pasar a determinar la real problemática de la Pequeña Empresa en nuestra ciudad, hemos querido tener la opinión de profesionales y funcionarios integrados a la actividad empresarial. Esto nos ha permitido ampliar más nuestras ideas sobre la Pequeña Empresa y el rol que le compete desempeñar en nuestra región y en especial en la ciudad de Pucallpa. A los opinantes les estamos agradecidos, ya que el aporte ha sido valioso para el desarrollo del presente trabajo.

C.P.C.. JOSE LEIVA URBINA, Decano de la Facultad de Ciencias Administrativas y Contables de la Universidad Nacional de Ucayali, empresario, opinó lo siguiente: ***"frente a la recesión por la que pasa el país, se ocasiona un gran desempleo, la creación de la pequeña empresa favorece a este gran sector de la población, tal como se ha visto en otros países donde este segmento contribuye al desarrollo, ejemplo Brasil con sus empresas Junior, por lo tanto permite solucionar en parte el desempleo, llenando el vació que dejan las medianas o grandes empresas."***

Por otro lado, indica "que a la pequeña empresa le falta apoyo financiero, a pesar que existen entidades como la Caja Rural y Cofide, dejando entrever que la UNU va a propender a impulsar la pequeña empresa a partir del próximo semestre como para-universitarias, tal como se está estilando en la Universidad del Pacifico, que tiene un Plan de Investigación Aplicada (PIA), agrupando 3 ó 4 estudiantes para evaluarlos desde el punto de vista de formación de pequeñas empresas."

"El problema de cierre a los dos o seis meses de constituidas las pequeñas empresas, obedece a la falta de capacidad técnica en la conducción de estas organizaciones, por lo que es necesario capacitar a los pequeños empresarios en aspectos de conducción empresarial que les permita conocer sobre mercado, ventas, manejo financiero, etc., por otro lado, no encuentran facilidades en el ámbito financiero frente al costo de los préstamos, lo que lo hace difícil acceder a estos."

"Considero que el pequeño empresario debe buscar la formalidad de sus organizaciones, antes de permanecer como informales, ya que el ser formales les da una serie de ventajas, como es al acceso financiero, emitir boletas, facturas entre otras que le permitirá realizar una gestión más dinámica. Así mismo, en nuestra región aun estamos en una etapa de maduración, razón por la que se espera el despegue de este tipo de empresas, por ejemplo la Costa y la Sierra tienen más facilidad y apoyo para impulsar a la pequeña empresa, por lo que nos llevan ventaja en cuanto a desarrollo."

"Sobre los Parque Industriales se debe indicar que es una necesidad, ya que permite el agrupamiento de empresas con fines de competitividad, por ejemplo en Iquique (Chile), los parques industriales elaboran sus productos y también facilita la importación y Exportación, esto gracias al apoyo decidido de los Estados Unidos que por los años 60, cuando Chile tenía inclinaciones por el socialismo, inicia un apoyo agresivo para mejorar la actividad privada."

"Por último, como Contador me considero un pequeño empresario ya que tengo años manejando un estudio, y creo que todos los profesionales de está rama y de otras profesiones deben de formar sus pequeñas empresas, ya que existen oportunidades en nuestra región."

Lic. Adm. MANUEL ROCHA GONZALES, Catedrático de la UNU y funcionario del Hospital Amazónico de Yarinacocha, indica *"Que son organizaciones que se constituyen por una necesidad de la población para que puedan surgir y subsistir en un país como el nuestro, esto va a solucionar el problema de desempleo, y por ejemplo en Ucayali no es necesario mucha inversión para dar trabajo a las personas."*

"A pesar que el gobierno trata de crear incentivos para la creación de estas empresas, considero que debe hacer algo más para impulsarlas, un ejemplo es la necesidad de crear condiciones de que existan fuentes de financiamiento con mayor acceso a los préstamos y a bajo costo, en este aspecto considero que la Costa tiene mayor ventaja por su accesibilidad, aunque se nota que el Gobierno está trabajando en la promoción de la Pequeña empresa en la Sierra y Selva."

"En la universidad sólo se dictan cursos de Administración de Pequeñas Empresas, donde se enseña ha constituir y hacer gestión de este tipo de empresas, pero durante el tiempo que trabajo como docente, no he observado el impulso por parte de la UNU, como si se hace en otras universidades. Por otro lado, el cierre temprano de las Pequeñas Empresas se debe a la falta de capacidad técnica para crear proyectos que contemplen aspectos importantes como el mercado, comercialización o venta de sus productos, etc."

"En cuanto al sistema de financiamiento que existe en los Bancos u otras entidades, no permite el fácil acceso al crédito, esto, por que las tasas son altas, lo que no les da la posibilidad de una rápida recuperación de su inversión u obtener margen de utilidades, está es otra razón para el quiebre de las pequeñas empresas en poco tiempo."

"Nuestra idea es que los estudiantes de la universidad que egresan, tengan como requisito la formación y puesta en práctica de una pequeña empresa, creo que con esto, se va a ganar bastante en cuanto a la promoción y manejo empresarial, ya que los estudiantes están preparados para asumir este reto."

Eco. MOISES ROMERO TOVAR, profesor universitario, funcionario de la Municipalidad Provincial de Coronel Portillo y Pequeño Empresario indica: *"Pienso que la presencia y generación de las pequeñas empresas en Ucayali es una forma de mejorar y ampliar la base económica de nuestra región, el Estado y los promotores deben poner bastante énfasis en generar este tipo de empresas, ya que ello ayuda a generar mayor cantidad de mano de obra (especialmente no calificada) dirigida a obreros, por lo que es una de las mejores soluciones que puede tener el crear pequeñas empresas."*

"Lo que es lamentable, está en la falta de apoyo de las instituciones como la Municipalidad, que tiene programas sobre apoyo a la Pequeña Empresa, pero no están siendo implementadas, aducen razones presupuestales, aunque la realidad es que no existe personal idóneo que promueva este tipo de empresas."

"Considero que el apoyo para las pequeñas empresas debe venir de algunas instituciones del Estado, que tienen fondos disponibles para ayudarlas, con montos de entre cinco a diez mil dólares a niveles de rentabilidad con un promedio de 14.45%, con periodos de recuperación de capital de un año o año y medio."

"La solución para la generación y para que se incremente la formación de pequeñas empresas es formar un convenio entre el gobierno central y los gobiernos locales y algunas instituciones financieras, que participen desde la formulación del proyecto de inversión hasta la implementación o puesta en marcha, incluso en la búsqueda de mercado hacia el exterior, debiendo apoyárseles en los niveles de gestión."

"La universidad cumple un rol importante dentro de la sociedad, y en este sentido, se que está promoviendo la creación de pequeñas empresas para universitarias, considero que debe apoyar a los pequeños empresarios en la formulación de sus proyectos y un seguimiento que vaya hasta la evaluación en el momento de la gestión. En este sentido, las empresas que cierran tempranamente, es por la misma actitud empresarial, que se dejan llevar por la idea, sin buscar un asesoramiento de un profesional técnico, que tenga experiencia en el manejo de este tipo de empresas, un ejemplo de consistencia de la pequeña empresa, esta en el Norte donde el 80% de las empresas de este tipo subsiste y se mantiene líder en el mercado, gracias al apoyo que recibe, en todo esto incide la acción gubernamental frente a este tipo de empresas."

"Tengo experiencia en pequeña empresa, ya que tengo una sociedad con dos contadores, ex alumnos de la universidad, una Consultoría, con 25 clientes, y asesoramiento a siete empresas, más aun, somos representantes de un grupo Coreano que van a instalar una fabrica envasadora de gas a mediano plazo."

"Por último considero que la opción para la reactivación económica de nuestra región está en querer y es la decisión política de las autoridades del gobierno en sus tres niveles y el sistema financiero, así como los agentes económicos privados, poner énfasis de que la única opción es a través de la instalación y generación de nuevas empresas, especialmente en el sector privado y orientado hacia los recursos que tenemos."

SEÑOR ANGEL DAZA RODRIGUEZ, Director de Empleo y Formación Profesional del Ministerio de Trabajo, indica que ***"La Pequeña Empresa está llamada a generar fuente de trabajo con pocos recursos económicos, que van a formalizarse, generar su propio empleo, trazarse mejor nivel de vida, mediante el autoempleo."***

"Considero que lo que le falta a este segmento empresarial, es un ente de financiamiento para la Pequeña Empresa, ya que lo más difícil es tener capital de trabajo, en esto debe tenerse en cuenta que el apoyo debe ser incondicional, con préstamos a bajos intereses, lo que permitirá la accesibilidad, tengo entendido que el gobierno sólo aplica un 20% anual en préstamos directos, siendo estos préstamos rotatorios, lamentablemente el Ministerio de Trabajo no tiene convenio con ninguna Entidad Financiera, y sólo está actuando en Convenio con los Notarios del Perú y la Oficina Registral de Ucayali, a fin de lograr la formalización de las Pequeñas Empresas en forma rápida y a bajo costo."

"En cuanto a los préstamos revolventes, se trata de una modalidad en la que debe ser devuelta en un lapso de tiempo, para nuevamente volver a ser prestados."

"El Ministerio de Trabajo ha creado un programa de auto empleo PRODAME, en la cual se trata de que las personas desempleadas tengan formas de poder auto emplearse con poco capital de trabajo, en esto lo que hacemos es facilitarles el trámite y minimizar los costos que esto les sugiere, la orientación es profesional, ya que el Ministerio de Trabajo tiene profesionales y técnicos que están al servicio de las personas interesadas, durante toda la gestión en un lapso de 05 días como máximo. Así mismo tenemos programas de capacitación y convenio con el Ministerio de Industria Comercio Turismo e Integración, dirigiendo la capacitación al aspecto de producción, formas de comercialización, búsqueda de la calidad en los productos, etc., esto, cuando lo solicitan."

"El problema de cierre a los 02 o 06 meses de las Pequeñas Empresas, se debe a la falta de conocimiento del mercado o la forma de colocar sus productos, mientras que otros cierran por la poca inversión de capital, el cual se agota y no tiene posibilidad de reinversión, aunque debemos de indicar que nosotros sentimos orgullo de las 31 empresas que hemos formalizado en el presente año y de acuerdo al seguimiento que hacemos, estas van de menos a más."

"Frente a los Parques Industriales, estas deben ser zonas designadas, intangibles a fin de que las empresas se ubiquen en lugares estratégicos y eviten la contaminación, el congestionamiento y tenga lugares propicios para su funcionamiento, esto compete al Ministerio de Industria Comercio Turismo e Integración, al Gobierno Regional y al Gobierno Local."

Capítulo I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 Formulación del Problema

La realidad nos facilita formular los problemas sobre la Pequeña Empresa en nuestro país y sobre todo en nuestra ciudad de Pucallpa, y es que no se puede obviar algunos detalles propios del comportamiento empresarial que ligado al entorno generan una serie de actitudes incontrolables a la actividad de este sector empresarial.

Las Leyes, la idea empresarial, el mercado, la competencia entre otros es parte de la historia que se vive en estos momentos, y en la que los afectados son, la Pequeña Empresa como organización y la población como parte integral de la sociedad de nuestro medio. Estos factores han hecho que los problemas formulados se dirijan a :

a) **La Actitud Empresarial, que no permite el desarrollo de la Pequeña Empresa**, ya que, por efectos de haber estado integrados a una actividad sin problemas o crisis del entorno como sucede en la actualidad, los empresarios no aceptan cambiar de idea o forma de actuar frente a nuevas condiciones socioeconómicas que se notan en nuestro medio.

¿Porqué afecta a la Pequeña Empresa éste factor?. La razón es esencial y se dirige al comportamiento del empresario, la inestabilidad por falta de comportamiento y conocimiento de nuevas formas de actuar frente a los cambios obligados que se deben aceptar como necesarias para continuar con el ritmo de gestión empresarial, la idea de que se puede hacer empresa bajo las mismas condiciones de hace 8 años atrás son errores que no se han corregido o no quieren corregir los empresarios, esto no les permite el desarrollo sostenido que deben observar, y es que

la preocupación de los empresarios se centra más en actitudes de provecho personal antes que empresarial.

b) **Sistemas de gestión deficientes, con resultados operacionales negativos**, resolver la gestión con sólo intuición personal o de grupo no es lo más aconsejable, ya que toda actividad profesional se basa en técnicas integradas a la actividad que se desarrolla. En el caso de los empresarios de Pucallpa, se encuentra una serie de deficiencias de gestión producto de la falta de capacitación profesional en cuanto a dirección de empresas.

Estos hechos se notan cuando las Pequeñas Empresas dedican su actividad a relaciones de objetivos personales antes que empresariales, lo que, no les permite lograr consistencia en la actividad que desarrolla. El empresario de Pucallpa piensa que puede seguir dirigiendo la empresa bajo la misma modalidad de hace muchos años, no teniendo en cuenta que las condiciones del entorno han cambiado, por ejemplo la modernización como base de desarrollo organizacional no es "credo" de ellos, y es que se trata de un elemento de inversión que resta utilidades a los empresarios, el problema en todo caso lo provocan los mismos propietarios de las organizaciones en estudio, basándose este hecho en la falta de conocimiento de la Dirección de su propia empresa.

c) **La Pequeña Empresa y la PEA de Pucallpa**, tienen un problema en común que puede ser solucionado por ambos, ya que la desocupación que existe actualmente se genera por la falta de agresividad empresarial y los factores anotados en los puntos a) y b) desarrollados anteriormente.

Las medianas y grandes empresas son contadas en Pucallpa y generan fuentes de trabajo fijos con índices de productividad estable, razón por la que se debe acudir a la Pequeña Empresa como alternativa de solución al problema de una PEA desocupada, bajo está premisa, la falta de solución a dichos problemas que encierra este segmento empresarial no le permite actuar en función a objetivos de crecimiento sostenido y, que a la larga se refleje en resultados positivos para la misma organización.

d) **La falta de Recursos Humanos Técnicos**, es una de las debilidades de las Pequeñas Empresas, este hecho se nota cuando

la gestión de la empresa no encuentra fórmulas de mejoramiento a la actividad que desarrolla, y que se limita al empirismo del propietario que actúa de gerente.

La resistencia a éste cambio casi obligado en la actualidad, está creando la falta de competitividad en la propia organización así como hacia el entorno; y es que las actividades que se generan por efectos de la misión empresarial no guardan relación con las nuevas técnicas de la administración o disciplinas afines que se requieren para mantenerse y crecer en un mercado tan difícil como el nuestro.

e) **La Normatividad Gubernamental de Protección a la Pequeña Empresa**, no guarda relación con la actual situación de nuestro país que no logra aun la reactivación económica, esta actitud gubernamental no facilita la reactivación de las pequeñas organizaciones ya que se sienten asfixiadas por el decaimiento económico del mercado.

Estas actitudes datan desde hace muchos años y que no han encontrado una respuesta de los gobiernos de turno en forma efectiva, ya que, en la norma dictada, encontramos "cuellos de botella" que evitan el despegue o crecimiento de la Pequeña Empresa, razón por la que la relación Estado - Empresa, no concordó con normas de protección y/o reactivación de este segmento empresarial.

Estos son los principales problemas que podemos mencionar como de necesidad de solución, y que deben ser tratados en forma prioritaria para lograr que las organizaciones en estudio encuentren el verdadero camino de reactivación socio - económico, en estos momentos que es necesario e imprescindible buscar soluciones a la problemática de la Pequeña Empresa en Pucallpa.

1.2 Antecedentes del Problema

En nuestro país y a nivel mundial se ha escrito mucho sobre la problemática de la Pequeña Empresa, relacionándola principalmente como una forma de lograr fuentes de trabajo, para las naciones con problemas de desocupación, es el caso por ejemplo que la Organización Internacional del Trabajo (OIT), que delinea algunas pautas normativas y de investigación para la Pequeña Empresa. Para este organismo, un punto relevante para ampliar el efecto de empleo del crecimiento de los segmentos modernos, es el fortalecimiento de la articulación interna

(aplicación técnica de gestión) de estos segmentos. En está perspectiva, una de las acciones que en el futuro tendrá más repercusiones en los países de la región, son las políticas selectivas de apoyo a la Pequeña Empresa formal, que busquen mejorar su acceso a recursos - crédito, tecnología y capacitación- en contexto de fortalecimiento de inserción en la demanda del sector urbano-moderno.

Dice la OIT, que en la medida que el mismo proceso estructural debe tener tendencia hacia una mejor subcontratación y división de tareas por tamaño de establecimiento, es muy importante que las políticas públicas -en particular las que inciden sobre el acceso al crédito- acompañen dichas tendencias con acciones que contribuyan a la gradual transformación y expansión de la Pequeña Empresa. Este último permitirá significativos avances en productividad y empleo, que acompañados por una política de salarios mínimos apropiados, repercutirá en un mayor crecimiento en las actividades formales, con un costo en recursos relativamente más bajo, que en las empresas medianas y grandes.

La Comisión Económica para América Latina de la Naciones Unidas (CEPAL), lanzó un reto a todos los países de América Latina para emprender un proceso de transformación y superación de la Pequeña Empresa. En este caso la CEPAL, indica que el proceso de transformación productiva para la década del 90 debe comprender el impulso de la Pequeña Empresa como una alternativa de lograr superar ciertos problemas de desempleo en los países de Sudamérica.

El Programa Regional de Empleo para América Latina y el Caribe (PRELAC), en los trabajos dirigidos en 1991 - 1992, sugiere soluciones dirigidas a afrontar problemas de pobreza y subempleo, indicando que los cambios estructurales que se den sean duraderas, sustentables y equitativas. En lo que respecta al mercado laboral urbano, las preocupaciones centrales de las proyecciones 1990 - 2000 son: el impacto de la transformación productiva sobre las tasas de absorción de segmentos modernos, el auge del empleo informal y el comportamiento de los ingresos laborales de estos dos segmentos. En este sentido PRELAC, sugiere que una de las alternativas de lograr la equidad productiva en los países subdesarrollados, esta en impulsar la Pequeña Empresa como parte de programas de eliminación de la extrema pobreza.

A pesar que en la ciudad de Pucallpa no existen antecedentes integrados a estudios sobre la Pequeña Empresa, estos se definen por el comportamiento experimentado hasta la fecha, al margen de

encontrarnos en una región aún subdesarrollada, se nota la improvisación de los conductores de estas organizaciones. A estos factores se agregan algunas consideraciones encontradas durante la etapa investigatoria, y que apuntan a la pobreza técnica de las organizaciones y a la falta de apoyo por parte del gobierno para con las empresas de nuestra zona selvática.

1.3 Objetivos de la Investigación

Los objetivos que persigue el presente trabajo de investigación se dirige a:

Objetivo General

Se dirige a la formulación de un diagnostico de la situación por la que atraviesa la Pequeña Empresa en la ciudad de Pucallpa y crear las alternativas técnicas de gestión, como solución a la problemática a este segmento empresarial.

Objetivos Específicos

Son los siguientes:

a) Diagnosticar los problemas que actualmente tienen las Pequeñas Empresas en la ciudad de Pucallpa.

b) Formular las estrategias de solución que permita el reordenamiento y reactivación de este segmento empresarial.

c) Integrar variables técnicas a la gestión que realizan los responsables de dirigir las Pequeñas Empresas, como parte de la solución a los múltiples problemas que enfrentan.

1.4 Justificación e Importancia

El presente trabajo de investigación que presentamos se ha dirigido al análisis de la problemática por la que está atravesando el sector de la Pequeña Empresa en la ciudad de Pucallpa, quienes han sido afectadas por los cambios de la política económica que el gobierno de turno impuso a la sociedad peruana; y a la falta de criterio gerencial de los propios empresarios, quienes observan un comportamiento pasivo frente a dichos cambios.

Estos (entre otros) factores que han generado un estancamiento en la actividad productiva de las Pequeñas Empresas, esta dirigida a algunos aspectos de índole administrativo o de gestión, y que se origina por la falta de integración de los empresarios a la aceptación de la necesidad de manejo técnico de las organizaciones, más aun en estos momentos en que las empresas deben buscar la competencia total como un medio de lograr su crecimiento en el mercado donde se encuentra desarrollando su actividad.

En Pucallpa se puede notar la falta de conciencia técnica de los responsables de la conducción de las empresas, esto, por la falta de conocimiento de la necesidad de integrarse a la nueva concepción económica del país como es la Libre Economía de Mercado. Los efectos que se vienen observando es la falta de continuidad de las empresas en sus operaciones o cierre de algunas Pequeñas Empresas, lo que va en detrimento de la actividad productiva de las organizaciones, con grandes alteraciones en los índices de ocupabilidad, baja producción, insuficiente generación de impuestos y escasez de productos para la sociedad.

En los cuadros que se anotan y que son datos sobre la integración empresarial formal en los Sectores Comercial e Industrial, podemos observar que cada vez son menos las personas que desean hacer empresa o tienen la oportunidad de constituir estas.

El decaimiento de las organizaciones es parte de los problemas que se encuentran, a diario tanto en el entorno como al interior de estas, quienes no encuentran la forma de superar la serie de problemas que existen como producto de la situación que se vive actualmente.

Cuadro N° 01

REGISTRO UNIFICADO DE LA ACTIVIDAD COMERCIAL
(Año 1992 - 1995)

ACT./TRIMESTRE	1992	1993	1994	1995	TOTAL
⇒ Inscripciones	800	1,027	1,026	985	3,838
⇒ Anulaciones	00	68	71	63	202
⇒ Modificaciones	147	818	120	180	1,205
Total	947	1,913	1,217	1,228	5,305

Fuente: Dir. Ind. 95

Cuadro N° 02

REGISTRO UNIFICADO DE LA ACTIVIDAD INDUSTRIAL
(Año 1992 - 1995)

ACT./TRIMESTRE	1992	1993	1994	1995	TOTAL
⇒ Inscripciones	134	116	95	143	488
⇒ Anulaciones	07	22	29	07	65
⇒ Modificaciones	01	11	08	24	44
Total	142	149	132	174	597

Fuente: Dir. Ind. 95

La **Importancia** de realizar un estudio de está naturaleza, es poder conocer los problemas por la que viene atravesando la Pequeña Empresa en la ciudad de Pucallpa, tratando de crear alternativas de solución que permita la reactivación de este segmento empresarial, buscando que integrar variables de fácil aplicabilidad a nuestro medio y de acuerdo a las características del entorno. Consideramos que por ser este el primer trabajo de investigación de está naturaleza, releva más la importancia del presente trabajo de investigación.

GRAFICO N° 01

REGISTRO UNIFICADO DE LA ACTIVIDAD COMERCIAL AÑO (1992 - 1995)

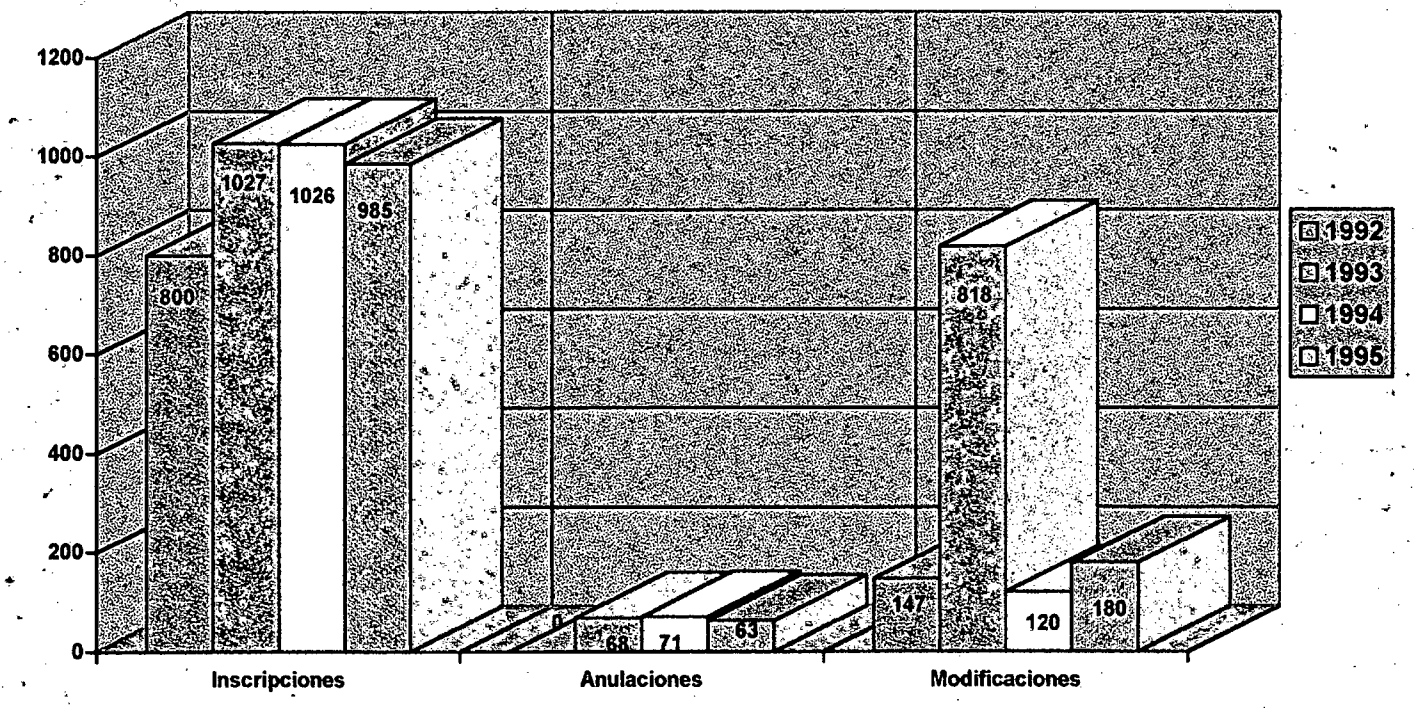
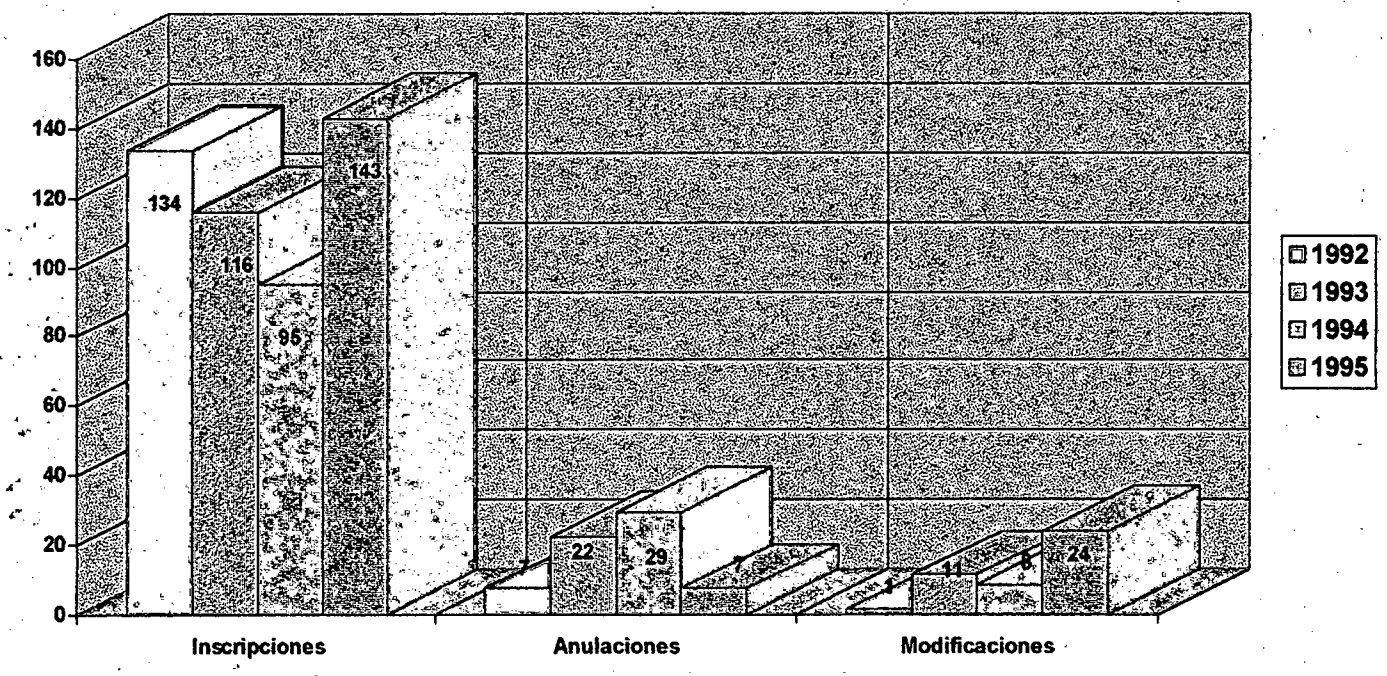


GRAFICO N° 02

REGISTRO UNIFICADO DE LA ACTIVIDAD INDUSTRIAL
AÑO (1992 - 1995)



1.5 Hipótesis y Variables; Operacionalización de las Variables

1.5.1 Hipótesis

El problema de eficiencia, continuidad y crecimiento de la Pequeña Empresa en la ciudad de Pucallpa, se va a solucionar si es que se aplica una gestión técnica dirigida a lograr resultados de orden socio - económico.

1.5.2 Variables

a) La mayor cantidad de empresas de este tipo, son dirigidas por los mismos propietarios o personas que no tienen conocimiento de gestión técnica.

b) Los empresarios de las Pequeñas Empresas no aceptan aún la idea de competir en términos de calidad.

c) El uso de variables técnicas de gestión para el manejo de las Pequeñas Empresas, no es aplicable por la falta de conocimiento de los responsables de estas.

d) El cambio de política económica se constituye en una variable importante que refleja la problemática de las Pequeñas Empresas, ya que no permite la reactivación del mercado nacional.

e) El decaimiento de la Pequeña Empresa en el aspecto de producción - productividad, no permite el incremento del Producto Bruto Interno (PBI) a nivel de nuestra Región, ya que la productividad refleja una tendencia baja, por la falta de productos en el mercado y adquisición de estos.

f) La oferta local se ve restringida por la falta de presencia de las Pequeñas Empresas, o por decaimiento económico de estas, frente a la crisis que enfrenta este sector empresarial.

g) La demanda local no encuentra mayores alternativas de elección frente a la falta de desarrollo de las Pequeñas Empresas, y es que estas se ven limitadas por la situación que enfrenta en su entorno.

h) Muchas veces la relación de los precios no esta de acuerdo a la calidad del producto o presentación de este,

implica este hecho que la gestión de las Pequeñas Empresas, no guarda relación con los principios básicos de una administración moderna, como es la integración de la filosofía de calidad total.

i) El aspecto comercial de las Pequeñas Empresas es manejado empíricamente, ya que no se utilizan técnicas de gestión comercial dirigido a mercados objetivos, lo que retrae el desarrollo de las organizaciones de este tipo.

j) A pesar del ingreso de capitales grandes en inversión a nuestra Región (The Maple Gas, Bolinter, Dart, etc.), estas son periódicas y/o restringen la ocupabilidad cuando operan con producciones continuas, a la vez que ocupan mano de obra calificada traída de otros lugares; en este aspecto la Pequeña Empresa se convierte en una alternativa de solución que ayude a equilibrar la PEA (Población Económicamente Activa) de la Región Ucayali.

k) La banca local o entidades financieras de nuestra ciudad, no aplican variables fáciles de acceso al crédito; encareciéndolo en algunos casos cuando el acceso es factible pero la operación la realizan en moneda extranjera (usualmente dólares americanos). Si se cambiaran las reglas de juego entre Banca y Pequeña Empresa, se podría lograr un mayor despegue y seguridad en las organizaciones de este contexto.

l) Las obligaciones tributarias que ha impuesto el Estado por intermedio de la SUNAT, agobian los negocios de esta naturaleza, ya que, el intercambio comercial se ve afectado con la tasa impositiva que encarece el producto ofrecido en este mercado.

m) Pucallpa y en especial la Región Ucayali se encuentran ubicados en una zona selva de difícil acceso, esto encarece los productos traídos de Lima u otros lugares del país, con el riesgo de pérdida u deterioro de la mercadería.

- Incremento del PBI regional, y
- Posibilidad de Equilibrar la mano desocupada con el consiguiente efecto positivo a la PEA local y del país.

1.5.3 Variables Independientes y Dependientes.

a) Variables Independientes: Sistemas de Gestión que aplican las Pequeñas Empresas, dirigidos a:

- ◊ Cambio de Política Económica del Perú.
- ◊ Decaimiento de la Pequeña Empresa, no permite el incremento del PBI.
- ◊ Restricción de la Oferta Local.
- ◊ La PEA no cuenta con alternativas de soporte en el equilibrio de mano de obra ocupada.
- ◊ Créditos difíciles de acceder a las entidades financieras.
- ◊ Las obligaciones tributarias agobian a la Pequeña Empresa.
- ◊ Ubicación de la Región y acceso a ella, encarecen los productos.
- ◊ Es necesario adecuar una Legislación de Protección a este sector empresarial.

b) Variables Dependientes: Dirigido a las siguientes variables de comportamiento en el estudio:

- ◊ La Dirección empresarial es manejada anti-técnicamente por los propietarios.
- ◊ Los empresarios no compiten en términos de calidad.
- ◊ Falta aplicación de variables técnicas de calidad.
- ◊ Falta de Desarrollo de las Pequeñas Empresas, restringe la demanda.
- ◊ La relación Precios vs. Productos no presentan la calidad del caso.
- ◊ Existe un manejo empírico en el aspecto comercial.

Capítulo II

MARCO TEORICO

2.1 Planteamiento Teórico del Problema

La relación teórica de la Pequeña Empresa frente al problema que enfrenta actualmente, se ha visto en estudios realizados por investigadores sobre los diversos aspectos que encierra este segmento, los estudios realizados están fuera del ámbito de nuestra ciudad, a pesar de todo, es importante la referencia que se da sobre los problemas de la Pequeña Empresa, y que pasamos a detallar.

Hernando de Soto, Presidente del Instituto Libertad y Democracia (ILD), en su obra **"El Otro Sendero"**, parte de un punto de vista correcto; la solución al problema del empleo en el Perú y otros países Subdesarrollados, pasa por el desarrollo del Sector Informal Urbano. Allí se encuentra la energía que puede resolver este y otros problemas de nuestras economías; sin embargo su propuesta para promover el desarrollo del sector son claramente limitadas y se dirigen más que nada a situaciones legales de formalización, sin otorgar ningún aporte a la gestión técnica que deben aplicar las Pequeñas Empresas.

Carlos Boloña Bher, en su obra **"Cambio de Rumbo"**, analiza la problemática que existe en el país frente a una mala aplicación de la economía nacional, que frente al cambio que propone de reactivación, deduce que las Pequeñas Empresas tendrán un rol importante en la superación de los niveles de pobreza, por lo que compete al Estado apoyar este sector empresarial con créditos y capacitación técnica en la conducción de las organizaciones.

Eliana Chávez, en su obra **"En Tránsito"**, indica que a la Pequeña Empresa deben incluirse a todas aquellas de menos de 100

personas ocupadas (al poner este limite estamos incluyendo también a las medianas empresas), debiendo integrarse a las microempresas con capacidad de acumulación y crecimiento. Sus características básicas son: moderna (minoritariamente tradicional), pequeña y mediana escala, competitiva y formal.

Fernando Villarán, en su libro **"Empleo y Pequeña Empresa"**, integra algunas consideraciones relacionadas al impulso de las Pequeñas Empresas en nuestro país, teniendo como punto de partida lo que se debe hacer para la creación de este tipo de organizaciones, formulando pasos de como determinar la vocación empresarial, la motivación empresarial, la experiencia, la formación, la oportunidad, los recursos propios, los recursos externos, etc. Señala que mediante la integración evaluadora de estos factores, se podrá determinar el éxito de la creación de las pequeñas Empresas. Así mismo, menciona a la OIT para determinar las características del empresario de las Pequeñas Empresas, indicando que las principales cualidades que todo empresario debe cumplir son: confianza en si mismo, seguridad, optimismo, individualismo, deseo de lucro, necesidad de realizar, capacidad de asumir riesgo, gusto por el desafío, capacidad para dirigir, conducta de dirigente, originalidad, capacidad de innovar, flexibilidad, etc.

Dentro de la información que se ha revisado y que compete a la Pequeña Empresa, se anotan algunas consideraciones o comentarios dirigidos a la búsqueda de solución a la problemática de las empresas de este segmento, por lo que tenemos algunas opiniones de personas y revistas identificadas con dichos problemas.

En este caso por ejemplo, bajo el título de **PROYECTO DE APOYO AL MICRO Y PEQUEÑO PRODUCTOR**, el Boletín Informativo N° 52 de Abril de 1997, de ADEX (Asociación de Exportadores), indica que se ha alcanzado un notable éxito la nueva participación del programa de Artesanías del Convenio ADEX/MSP, en la versión invierno de la Internacional Gift Fair de Nueva York, que tuvo lugar entre el 13 y el 27 de Febrero pasado.

Indica además que la línea que estuvo presente en dicha feria, estuvo compuesta por artículos de madera como muebles, vidrio pintado y cerámica, los que impactaron en los expositores y visitantes. En este aspecto, el Boletín indica además, que la *Producción de Artesanía llega a niveles óptimos en el mercado Neoyorquino,* ya que el Stand del Perú, fue uno de los más concurridos, habiéndose realizado importantes negociaciones y se consolidaron los productos anteriormente expuestos.

Bajo este contexto, consideramos de importante para la Pequeña Empresa de nuestra ciudad, Pucallpa, integrarse a programas de esta naturaleza, con la finalidad de lograr su participación en mercados internacionales, y es que lo lamentable para éste caso, es que existe un apoyo marcado para pequeños empresarios de ciudades de la Costa o Sierra, sin haberse creado la coyuntura de apoyo estatal para los pequeños productores de nuestra zona selvática o en especial para nuestra región, donde existe gran cantidad de materia prima y artesanía que podría ser reconocida por ciudades de otros países.

En el Boletín Nº 53 del mes de Mayo de 1997, la misma institución, ADEX, informa sobre la preparación de 14 **nuevos instructores en costura,** mediante el sub programa de confecciones, busca que más pequeños empresarios de confecciones mejoren sus niveles de producción, ventas y utilidades. En la ceremonia de clausura, el presidente de ADEX, indicó que se iba en el sentido correcto, y que constituía un orgullo para la institución, al haber sido partícipes de esta iniciativa de la Agencia para el Desarrollo Internacional de los Estados Unidos que eligió a ADEX para llevar a cabo este ambicioso proyecto, que está permitiendo al gremio de los exportadores compartir los objetivos de lucha contra la pobreza y de generación de puestos de trabajo, largo trajinar que se ha visto reforzado con esta alianza desde 1994.

Ahora bien, de la información que se ha recogido, se puede determinar que existe el apoyo en Lima y en Arequipa donde ADEX viene funcionando bajo las mismas condiciones, el problema que nos deja este tipo de actividad que se desarrolla, es la falta de conciencia nacional para realizar las mismas actividades en otras zonas del país, postergándolas en el desarrollo de generación y mejoramiento de las condiciones de la Pequeña Empresa. Bajo estas condiciones es difícil que en Pucallpa, se pueda enfrentar el reto de competir con otras ciudades o regiones en cuanto a propulsar la Pequeña Empresa, al menos esto es lo que nos deja como conclusión las noticias de los mencionados Boletines.

El informativo **INFOCAMARA** de la Cámara de Comercio de Ucayali, de fecha Agosto de 1997, a pesar que no trata sobre la problemática de la pequeña empresa, sin embargo, refleja preocupación por la política del actual gobierno, que deja sin efecto las exoneraciones tributarias de las cuales gozaban las empresas de la selva. La federación de Cámaras del Oriente Peruano (FEDECAM ORIENTE), lanza un dramático SOS, ya que "Teme la quiebra masiva de las empresas y por lo consiguiente un gran desempleo".

Por el momento y hasta el próximo año no hay por que temer, ya que el Gobierno en el mes de Noviembre determinó que se seguirá gozando de las exoneraciones tributarias que hasta la fecha existen, la cuestión es, hasta que punto se puede desarrollar la Pequeña Empresa, si existe la presión, que en algún momento se vaya a cambiar de idea (puede ser para 1999 o el año 2000), esto no permite integrarse a una libre inversión, mas aún, cubrir las deficiencias de desempleo de una mayor PEA si es que llega a suceder el problema de eliminación de las exoneraciones tributarias.

En nuestra ciudad no existe una investigación técnica científica sobre la real situación de las Pequeñas Empresas, y todo se dirige a experiencias observadas sobre el comportamiento de este segmento, la realidad es que definir un marco teórico, sería integrar una serie de conceptos que más adelante se menciona como parte del desarrollo del presente trabajo.

2.2 Revisión de Términos Básicos

ACCESO AL CREDITO: Condiciones que imponen las Organizaciones Financieras para el otorgamiento de préstamos y que permiten (o no) el acceso a dichos préstamos.

ACTIVIDAD FORMAL: Desarrollo de la actividad productiva en empresa integrada legalmente a un mercado.

CALIDAD TOTAL: Filosofía en boga en nuestro país que se han integrado a la gestión empresarial, consiste en lograr la eficiencia en todas las actividades organizacionales.

CAPACITACION: Entrenamiento o instrucción técnica en alguna actividad.

CREDITOS: Operaciones de préstamos que permiten financiar algún tipo de actividad productiva.

CRECIMIENTO: Desde el punto de vista empresarial significa el desarrollo organizacional de la empresa.

DEMANDA LOCAL: Significa la necesidad de contar con algún tipo de producto o servicio en un mercado determinado.

DESOCUPACION: Inactividad en un país o en determinados segmentos regionales.

EMPLEO INFORMAL: Actividad laboral que no integra las normas legales de protección al empleo.

EXTREMA POBREZA: Medida socio-económica que se le da a ciertos niveles poblacionales, sin ingresos percapita o muy debajo de estas.

GESTION COMERCIAL: Sistema de Administración que se emplea para la actividad comercial de determinada empresa.

GESTION TECNICA: Aplicación de la administración de comportamientos establecidos.

LIBRE ECONOMIA DE MERCADO: Doctrina económica que adopta una sociedad o país determinado como patrón de comportamiento en la actividad que desarrolla desde el punto de vista de intercambio.

MANO DE OBRA CALIFICADA: Es la mano de obra tecnificada que desarrolla una actividad específica en una organización.

MERCADOS OBJETIVOS: Dirigidos a segmentos poblacionales o urbes, donde se fijan objetivos comerciales o de otra naturaleza.

MONEDA EXTRANJERA: Dinero o especies valoradas de otros países y que se usa en operaciones financieras, motivadas por la estabilidad y mayor valor de dichas monedas.

MOTIVACION: Factores integrados a mejorar el comportamiento humano en las organizaciones.

NORMATIVIDAD: Aplicación de normas legales a una determinada actividad.

OBLIGACION TRIBUTARIA: Tasas impuestas por el Estado, que deben pagar las empresas que se dedican a la actividad comercial y empresarial, definidas por conceptos de Impuesto a la Renta, I.G.V., I.S.C., etc.

OFERTA LOCAL: Cantidad de productos, bienes y/o servicios que se ofrecen a los consumidores de un mercado específico.

PBI (PRODUCTO BRUTO INTERNO): Medición de la actividad productiva-económica de un país y que consiste en sumar la producción de los sectores durante un periodo determinado.

PEA (POBLACION ECONOMICAMENTE ACTIVA): Se dice de los recursos humanos que están ocupadas en una actividad de producción (mano de obra activa).

POLITICA ECONOMICA: Guías o doctrinas que se implanta en la economía de un país y que rigen para toda actividad que se realice desde este punto de vista.

POLITICAS SELECTIVAS: Guías de acción seleccionadas para casos específicos de actividades determinadas en o para las organizaciones.

POLITICAS PUBLICAS: Normas legales del Estado que sirven de guías de aplicación obligadas para las empresas.

POLITICA DE SALARIO MINIMO APROPIADA: Integrada a normas legales de aplicación salarial y que reflejan el mínimo apropiado que debe recibir un trabajador por prestar sus servicios en determinado periodo de tiempo (diario, semanal y/o mensual).

PRECIO: Valor que se designa a un producto o servicio cuando se integra al mercado para su venta.

PRODUCTIVIDAD: Resultados del esfuerzo de recursos como: humanos, materiales, económicos, etc. Reflejados en la producción.

RECESION ECONOMICA: Situación económica por la que pasa un país, frente a modelos impuestos de reactivación, baja oferta, deficiente productividad, incapacidad en el poder adquisitivo social, etc.

Capítulo III

METODOLOGIA

3.1 Método de Investigación

El método que se ha utilizado para lograr determinar las causas del retraimiento de la Pequeña Empresa Pucallpina, esta dirigida a:

a) **Método Inductivo-Deductivo**, ya que se ha llevado a cabo un análisis de gabinete que ha permitido sacar conclusiones de la problemática, determinando el establecimiento de las estrategias necesarias, que han permitido tomar medidas correctivas para la Pequeña Empresa.

b) **Método de Encuestas**, se ha dirigido a los propietarios y conductores de las Pequeñas Empresas de nuestra ciudad.

c) **Método de Entrevistas**, que se realizó a autoridades y empresarios de nuestra localidad y gente entendida de la problemática de la Pequeña Empresa de Pucallpa.

d) **Método de Observación**, estuvo dirigida a determinar la actitud de las Pequeñas Empresas, frente a la actividad que desarrolla al entorno de estas.

3.2 Población y Muestra

Para efectos de lograr la opinión de las organizaciones en estudio, se llevó a cabo la siguiente muestra poblacional:

a) **Sector Comercial**: 3% del universo de 5,305 empresas registradas (160)

b) **Sector Industrial**: 3% del universo de 597 empresas registradas (30)

c) **Sector de Servicios**: 3% empresas de servicios (15).

3.3 Instrumentos de Recolección de Datos

Se emplearon los siguientes instrumentos:

a) Encuestas dirigidas a los responsables de la gestión de las Pequeñas Empresas.

b) Entrevista a los empresarios, y personas integradas a la actividad de manejo gubernamental y que tienen que ver con la normatividad empresarial.

c) Cuestionarios Pre Establecidos, que han permitido extraer datos de textos sobre el tratamiento de la Problemática de la Pequeña Empresa en el Perú y modelos internacionales; y compendios estadísticos de la actividad que desarrollan.

3.4 Procedimiento de Recolección de Datos

El procedimiento que se aplicó estuvo dirigido a:

a) Encuestas directas con preguntas cerradas; y

b) Encuestas directas con preguntas abiertas, lo que permitió a los encuestados, opinar sobre ciertos puntos de interés en la determinación de la problemática.

c) Entrevistas sobre bases determinantes de cuestionario pre-elaborado, lo que fue determinante para unificar criterios de los empresarios de las Pequeñas Empresas.

3.5 Tratamiento de los datos

Los datos que se obtuvieron fueron manejados de la siguiente manera:

a) **Tabulación:** Se procedió a tabular ordenadamente los datos obtenidos, a fin de clarificar el número de respuestas obtenidas por cada pregunta.

b) **Clasificación**: A fin de determinar las tendencias en las respuestas obtenidas, se procedió a clasificarlos de acuerdo a conglomerados de respuestas obtenidas y por segmentación u orden.

c) **Representación Gráfica**: Se han representado en los casos necesarios, lo que ha permitido visualizar las respuestas o problemas más resaltantes en las Pequeñas Empresas.

d) **Análisis de Datos**: Se realizó un trabajo de gabinete integrando las variables necesarias que determinó la real problemática de la Pequeña Empresa en Pucallpa y su incidencia en la actividad empresarial que viene desarrollando.

Capítulo IV

FORMULACION Y ANALISIS DEL ESTUDIO

4.1 Análisis del Marco Legal de la Pequeña Empresa

Uno de los principales problemas por la que atravesaba el empresario (o, el que deseaba hacer empresa en nuestro país), era la actitud burocrática y falta de honradez de las personas integradas a la atención de dichos empresarios, esto, se basaba en la deshonestidad y falta de interés en agilizar los trámites de licencia y otros que se necesitaban para lograr obtener la legalidad en el funcionamiento de sus locales, así, se anota en la obra de Hernando de Soto ***"El Otro Sendero"***, en la que menciona una serie de vicios propios de la idiosincrasia y malas costumbres de los funcionarios públicos cuando se trataba de otorgar licencias y demás documentos necesarios para formalizar las organizaciones, lo que traía como consecuencia la falta de interés en muchos propietarios de Pequeñas Empresas, que muchas veces han preferido mantenerse en la informalidad, antes que pasar por una burocracia corrupta que le permitiera tener una empresa legalmente constituida.

La historia nos comenta que la promoción (no sólo de la Pequeña Empresa, sino también de la micro empresa), es un medio de mejoramiento a la situación bastante deprimente de una gran mayoría de la población, ha sido preocupación de los gobiernos en los últimos tiempos, teniendo como referencia, las siguientes actitudes gubernamentales:

- En el año de 1968 durante el Gobierno Militar del General Juan Velazco Alvarado, se adoptó la reforma de la empresa que hasta dicha fecha era uniforme en cuanto a calificación, clasificándola en dos grandes ramas: la pequeña y la gran empresa. Esto se da en un intento de promover la primera mediante el Decreto Ley N° 21435, llamada Ley de la Pequeña Empresa, con un régimen especial y

favorable. Pero después que se desplazará al gobierno de la "primera fase" (presidido por el General Juan Velazco Alvarado), se dio otra ley llamada de la Pequeña y Mediana Empresa: Decreto Ley N° 23189, desnaturalizando o confundiendo lo avanzado y además debía ser reglamentado en su Titulo II referente a las pequeñas empresas en un plazo de 90 días, que sin embargo sólo se ha dado 18 años después, o sea en los comienzos de éste gobierno; mediante el Decreto Supremo N° 059-90-TR. Según está última ley, las pequeñas y medianas empresas debían organizarse adoptando cualquiera de las denominaciones determinadas por la Ley General de Sociedades.

- Independientemente de dichas disposiciones se dio la Ley de Empresa Individual de Responsabilidad Limitada: Decreto Ley N° 21621 con fecha 14 de Setiembre de 1976. Después aparte, la Ley General de Industrias en sus artículos 88° a 91° contenía disposiciones sobre la Pequeña Empresa Industrial, que por último se legisló independientemente por medio del Decreto Ley N° 24062 del 10 de Enero de 1985, reglamentándose por Decreto Supremo N° 61-85-ICTI/IND del 7 de Junio de 1985.

- Finalmente fue dada por el actual gobierno, mediante el: Decreto Legislativo N° 705 del 05 de Noviembre de 1991, en una idea de dar acceso masivo al empleo, sobre todo a la mano de obra no calificada, y con costo por puesto de trabajo significativamente menor que el de otros sectores productivos. Teniendo en cuenta que estas constituyen un sector dinámico para la inversión y por ende el crecimiento de la economía nacional; definiendo como tales a aquellas empresas operadas por una persona natural o jurídica bajo cualquier forma de organización o gestión empresarial, desarrollando cualquier tipo de actividad de producción o de comercialización de bienes o de prestación de servicios.

4.2 El *DECRETO LEGISLATIVO N° 705 (Del 05 Noviembre de 1991)*

Teniendo en cuenta el marco legal que actualmente rige como patrón sobre la Promoción de la Pequeña Empresa, es necesario indicar que existen algunos conceptos propios que permiten guiar las acciones de este segmento empresarial, cabe aclarar que el Decreto Legislativo, ha tomado en cuenta también a la Micro Empresa en este marco legal, por lo que se hará mención en algunos casos cuando hagamos referencia en el análisis de los artículos más importantes.

4.2.1 De la definición de Micro Empresa y Pequeña Empresa

En el artículo 1° y para los fines del presente Decreto Legislativo se define como Micro Empresa o Pequeña Empresa aquella empresa que opera una persona natural o jurídica bajo cualquier forma de organización o gestión empresarial, y que desarrolla cualquier tipo de actividad de producción, o de comercialización de bienes, o de prestación de servicios. Bajo este concepto, tenemos que Pucallpa presenta un conglomerado bastante interesante de Pequeñas Empresas, y es que los negocios personales son los que más existen, estando estos integrados a distintas actividades productivas.

Analizando el artículo 3°, esta presenta las siguientes características:

a) El propietario o propietarios de la empresa laboran en la misma.

b) El número total de trabajadores y empleados no debe exceder de veinte (20) personas.

c) El valor total anual de las ventas no excede de veinticinco (25) unidades Impositivas Tributarias.

Estas tres son las características más importantes que debe tenerse en cuenta cuando se trate de calificar a una Pequeña Empresa, aunque el artículo 4°, menciona que los montos de las ventas anuales indicada en el Artículos 3° del presente Decreto Legislativo, así como los demás criterios utilizados para la definición de Micro Empresa o Pequeña Empresa, podrán ser modificados por Decreto Supremo refrendado por el Ministerio de Economía y Finanzas y el Ministro de Industria, Comercio Interior, Turismo e Integración.

En este sentido, se supone que el gobierno cree en la reactivación de la Micro y Pequeña Empresa, ya que deja en libertad la posibilidad de cambiar los términos legales (en cuanto a definición y montos de ventas anuales, entre otros criterios) con sólo un Decreto Supremo. Hasta la fecha (7 años), no se han formulado nuevos cambios, lo que permite deducir la inexistencia de reactivación de estos segmentos empresariales.

4.2.2 De la Atención y Apoyo Prioritario a las Micro Empresa y Pequeñas Empresas

De acuerdo al artículo 5° del Decreto Legislativo, determina que el Estado, en armonía con la norma establecida en el Artículo 58° y 59° de la Constitución Política, debe promover el desarrollo de las Micro Empresas y Pequeñas Empresas, dentro de un régimen de economía social de mercado, que potencie la libre iniciativa y la libertad económica, como ejes fundamentales para lograr el progreso social y el acceso al bienestar de la mayoría de peruanos.

Es así que la Ley determina que los que accedan a la Pequeña Empresa estará dirigido a los más necesitados, aunque este gobierno ha determinado como regla de juego la Libre Economía de Mercado, es aparentemente contradictoria en cuanto a su fundamento macro definitorio, ya que es claro, que el apoyo social existe para los pueblos más necesitados, aunque es limitativo por los problemas que tiene el país frente a la reinserción económica, que ha contraído una serie de obligaciones con entidades financieras internacionales.

Artículo 6°.- Los Ministros de Industrias, Comercio Interior, Turismo e Integración y de Trabajo y Promoción Social designarán a un equipo de promotores de Micro Empresas y Pequeñas Empresas, los cuales darán asesoría legal y empresarial a las empresas que lo soliciten en forma gratuita.

A pesar de los siete años en que se ha dado la ley, existen acciones tímidas de participación de los portafolios que menciona el presente artículo, ya que, no se ha dado hasta el momento una actividad determinante que complemente al presente Decreto Legislativo, como medio de impulsar aun más la actividad empresarial de este segmento, limitándose el Ministerio de Trabajo, sólo a la formalización mediante apoyo orientador, y de convenios para rebaja de Tasas Legales, ejemplo Notarial y de Inscripción en Registros Públicos.

Artículo 7°.- La Asociación Civil, encargada de las labores de promoción de exportación, que se cree al amparo del Artículo 7° y a la Sexta Disposición Transitoria del Decreto Legislativo 668, de fecha 14 de Setiembre de 1991, dará especial prioridad en sus objetivos y finalidades al asesoramiento a Micro Empresa y Pequeñas Empresas y desarrollará actividades, a

efectos de adaptar su producción a los requerimientos del mercado internacional y apoyar su colocación en el exterior.

Lamentablemente, y como siempre sucede, en nuestra ciudad no existe PROMPEX, que es un ente independiente con la participación de empresarios, y en la que se encuentra el Primer Vice Presidente del actual gobierno (Ing. Ricardo Márquez), que se ha creado como medio de apoyo a las Pequeñas Empresas exportadoras, para el caso nuestro de exportaciones debe ser considerativa y con representación en nuestra región, ya que, tenemos artesanía que puede ser exportada a otros países. En éste caso se determina a Lima como la sede donde se debe dirigir el pequeño empresario que desea exportar, con el consiguiente costo que le sugiere movilizarse o realizar trámites de averiguación, al margen de la pérdida de tiempo, que es un costo más.

Artículo 8°.- El Ministerio de Vivienda y Construcción y el Ministerio de Industria, Comercio, Turismo e Integración pondrán en marcha el proyecto "Parques Industriales Zonales de la Micro Empresa y Pequeña Empresa". Para este efecto, ambos Ministerios en Coordinación con los Consejos Provinciales y Municipios Distritales, elaborarán conjuntamente los planes y diseños para la construcción de estos Parques Industriales Zonales, especialmente en aquellas zonas de mayor concentración de población desempleada y subempleada. Facúltase a que por Decreto Supremo, refrendado por los Ministros de Industria, Comercio , Turismo e Integración y de Vivienda y Construcción, se puedan expedir las normas que se requieran con los siguientes propósitos:

a) Perfeccionar los alcances y procedimientos operativos del Proyecto.

b) Incentivar la inversión privada en el desarrollo de los Parques Industriales Zonales que promueva el Proyecto.

c) Ceder terrenos de propiedad del Gobierno Central para la construcción de los Parques Industriales Zonales del Proyecto.

Considerando de necesidad prioritaria crear las condiciones de ubicación de la Pequeña Empresa en nuestra ciudad, hasta la fecha no ha existido la promoción por parte del

Estado y ni iniciativa privada para crear los Parques Industriales, a pesar que la Ley es clara. En Pucallpa se nota la dispersión de pequeñas empresas que se encuentran ubicadas en distintas partes de la ciudad y alejadas a esta sin las condiciones mínimas para lograr desarrollarse y cumplir con el rol que se les encomienda mediante el presente marco legal.

En otros países se nota el adelanto frente a este aspecto, ya que se construyen parques industriales o comerciales, así como las denominadas "Naves Industriales y/o Franjas Comerciales", que son edificios con plantas libres donde el Pequeño Empresario lo alquila o compra con fines de producción, aliviándole el problema de ubicación frente a la idea de hacer empresa.

4.2.3 De las Licencias de Funcionamiento Municipal, Registros u otros permisos de operación para las Micro Empresas y Pequeñas Empresas

Artículo 9°.- El procedimiento de registro de las Micro Empresas y Pequeñas Empresas es el establecido en el Reglamento sobre Unificación y Simplificación de Registros para acceder a la Empresa Formal, aprobado por Decreto Supremo N° 118-90-PCM, del 14 de Setiembre de 1990. Para efectos del presente Decreto Legislativo, se denominará a este procedimiento el Registro Unificado.

Artículo 10°.- No serán exigibles a las Micro Empresas y Pequeñas Empresas que se acojan a lo dispuesto en el presente Decreto Legislativo, por parte de autoridad alguna del Gobierno Central, Instituciones Públicas, Gobiernos Regionales o Locales, otras licencias, registros o permisos de operación diferentes al Registro Unificado creado por Decreto Supremo N° 118-90-PCM y la Licencia Municipal de Funcionamiento normada según el presente Decreto Legislativo. El funcionamiento público que exija la presentación de otras licencias, registros, autorizaciones o permisos de operación a Micro Empresas y Pequeñas Empresas incurre en abuso de autoridad.

Artículo 11°.- Créase la Solicitud Simplificada de Licencia Municipal de Funcionamiento para Micro Empresas y Pequeñas Empresas, por la cual podrán optar las personas naturales o jurídicas que cumpliendo las características señaladas para las Micro Empresas y Pequeñas Empresas, se acojan a lo dispuesto en el presente Decreto Legislativo.

La Solicitud Simplificada de Licencia Municipal de Funcionamiento es una solicitud presentada en papel simple con carácter de Declaración Jurada ante el Municipio Distrital correspondiente a la jurisdicción de la empresa y que consigna únicamente los siguientes datos:

a) Nombre de la empresa;

b) Dirección de la empresa;

c) Teléfono, Facsímil y/o Telex de la empresa, si los tuviera;

d) Descripción de la actividad que desarrolla o piensa desarrollar

e) Número de trabajadores y empleados.

Como único requisito, se adjudica a esta solicitud una copia simple del Registro Unificado a que se refiere el Artículo 9° del presente Decreto Legislativo.

Con la sola presentación de la Solicitud Simplificada de Licencia Municipal de Funcionamiento se considerará como otorgada una Licencia Municipal de Funcionamiento Provicional, con validez de doce (12) meses a partir de la fecha de presentación de la misma, periódica dentro del cual el Municipio Distrital hará las verificaciones y evaluaciones correspondientes para otorgar o denegar la Licencia Municipal de Funcionamiento con carácter definitivo, una vez vencido dicho plazo.

Artículo 12°.- En el caso de que un Municipio Distrital , una vez vencida la licencia provisional otorgada en la forma que indica el Artículo precedente, considere como no procedente el otorgamiento de la Licencia Municipal definitiva, notificará de su decisión a la Micro Empresa o Pequeña Empresa solicitante, otorgándole simultáneamente un período adicional de seis (06) meses durante los cuales podrá seguir funcionando en el mismo local.

Artículo 13°.- Las Micro Empresas o Pequeñas Empresas que se acojan a lo dispuesto en el presente Decreto Legislativo, están facultadas para hacer uso de la Solicitud Simplificada de Licencia Municipal de Funcionamiento, no sólo al inicio de sus actividades empresariales, sino también toda vez que decidan cambiar de ubicación, abrir nuevos locales o locales adicionales para su funcionamiento, tanto dentro de una misma jurisdicción distrital como en diversas jurisdicciones Distritales.

Artículo 14°.- Todos los trámites relacionados con la Solicitud Simplificada de Licencia Municipal de Funcionamiento para Micro Empresas o Pequeñas Empresas, son absolutamente gratuitos, no pudiendo los Municipios Distritales cobrar ningún tipo de tasas, derechos o tributos con relación a los mismos.

Los artículos 9° al 14° determinan las facilidades que se le debe otorgar a la Pequeña Empresa, al señalar que los trámites deben ser simples y de facilidades a los que desean hacer empresa. Con esta actitud gubernamental se quiebra parte de la burocracia que existía anteriormente y en la que se integraba la corrupción de los funcionarios o empleados públicos que estaban a cargo de los permisos, licencias o documentos necesarios para formalizar una empresa; es más, según Fernando Villarán, "Empleo y Pequeña Empresa en el Perú", el observa que los trámites para cualquier tipo de empresa eran las mismas, lo que determinaba un alto costo y engorroso trámite que duraba meses para obtener los documentos de formalización. Consideramos que el empresario peruano como el Pucallpino, que han pasado por estos problemas, han ganado con la simplificación, aunque existe todavía algunos funcionarios públicos que no entienden la necesidad de cambiar de actitud y adoptar los nuevos preceptos de gestión honrada y eficiente al servicio de los pequeños empresarios, que se constituyen en mayoría.

4.2.4 De los Requisitos de Contabilidad y los Libros Contables de las Micro Empresas y Pequeñas Empresas

Artículo 15° .- Las Micro Empresas y Pequeñas Empresas que se acojan al presente Decreto Legislativo están obligadas a llevar únicamente los siguientes libros de contabilidad:

a) Libro de Registros de Ingresos y Gastos;

b) Libro de Planilla de Sueldos y Salarios.

Las Micro Empresas y Pequeñas Empresas que así lo deseen podrán optar por llevar los Libros de Contabilidad completos.

Artículo 16°.- Las Micro Empresas y Pequeñas Empresas que se acojan al presente Decreto Legislativo están exceptuadas de cualquier obligación de presentar Balances ante cualquier autoridad del Gobierno Central, Regional o Local, o ante autoridades judiciales.

Al igual que en el comentario anterior, los artículos 15° y 16° establecen los requisitos contables mínimos a los que puede adecuarse la Pequeña Empresa, y es que no existen mayores trámites de gestión contable. Esto permite a las empresas hacerlas más viables en cuanto a los controles y operatividad al margen que apoya a la minimización de costos.

4.2.5 De la Amnistía Administrativa para Micro Empresas y Pequeñas Empresas

Artículo 17°.- A partir de la entrada en vigencia del presente Decreto Legislativo, el Estado otorga una amnistía en favor de las Micro Empresas y Pequeñas Empresas que se acojan al mismo por cualquier falta administrativa de carácter formal, con el objeto de facilitar la incorporación de estos a la formalidad institucional.

La amnistía decretada por el presente Decreto Legislativo abarca a todo el conjunto de infracciones administrativas de carácter formal, ante entidades del Gobierno Central, Instituciones Públicas, Gobiernos Regionales o Gobiernos Locales, quedando fuera del ámbito de aplicación de la misma las infracciones de carácter sustantivo, así como las faltas y delitos tipificados en el Código Penal y sus normas ampliatorias, modificatorias y conexas.

Artículo 18°.- A partir de la entrada en vigencia de la presente Ley, quedan sin efecto los procedimientos administrativos que se encuentren en curso por infracciones de carácter formal respecto a las Micro Empresas y Pequeñas Empresas que se acojan a las disposiciones del presente Decreto Legislativo.

Los funcionarios competentes, bajo responsabilidad, deberán cortar el procedimiento en curso contra la Micro Empresa o Pequeña Empresa que acredite haberse acogido al presente Decreto Legislativo.

Los artículos 17° y 18°, integran normas dirigidas a eliminar faltas y sanciones de aquellas Pequeñas Empresas que estaban en proceso de regularización o durante la etapa de operaciones y que han cometido faltas por efectos de la misma gestión que han venido realizando. Con esta actitud el Gobierno elimina cualquier entrampamiento de las empresas integradas a este segmento empresarial. Para este caso se encarga a las instituciones que tienen que ver con la administración de la Pequeña Empresa, velar por el cumplimiento de este artículo. Desde cualquier punto de vista la normatividad dada en los dos artículos es positivo, ya que permite una adecuación sin problemas, así como la constitución de nuevas Pequeñas Empresa con las facilidades otorgadas por el Estado, que es el espíritu de la Ley.

4.2.6 Del Procedimiento para acogerse al presente Decreto Legislativo

Artículo 19°.- El procedimiento para que las Micro Empresas que vienen operando en la formalidad y se acojan al Régimen creado por el presente Decreto Legislativo, consistirá únicamente en presentar una carta con carácter de Declaración Jurada ante la entidad competente para otorgar el Registro Unificado, creado por Decreto Supremo N° 118-90-PCM, en la cual se identificará como Micro Empresa o Pequeña Empresa, según corresponda, y expresará su deseo de acogerse al presente Decreto Legislativo. La entidad competente procederá a sellar o imprimir en su Registro Unificado la frase "Empresa acogida a la Ley de Promoción de Micro Empresa y Pequeñas Empresas".

Artículo 20°.- El procedimiento para que las Micro Empresas y Pequeñas Empresas que recién se constituyan puedan acogerse al Régimen creado por el presente Decreto Legislativo, consistirá únicamente en incluir en su solicitud para la obtención del Registro Unificado, creado por Decreto Supremo N° 118-90-PCM, una mención a su decisión de acogerse al presente Decreto Legislativo. La entidad competente para otorgarle el Registro Unificado sellará o imprimirá en el mismo la frase "Empresa acogida a la Ley de Promoción de Micro Empresas y Pequeñas Empresas".

Artículo 21°.- Las Micro Empresas y Pequeñas Empresas que vienen operando en la informalidad podrán acogerse a los beneficios del presente Decreto Legislativo cumpliendo con las siguientes formalidades en un plazo no mayor de ciento veinte (120) días contados a partir de la vigencia del presente Decreto Legislativo:

a) Obtener el Registro Unificado, creado por Decreto Supremo N° 118-90-PCM, observando el mismo procedimiento señalado en el Artículo precedente.

b) Presentar su Solicitud Simplificada de Licencia de Funcionamiento Municipal

c) Contar con los Libros de Contabilidad indicados en el artículo 15° del presente Decreto Legislativo.

La adecuación al régimen creado por el presente Decreto Legislativo por parte de las Micro Empresas y Pequeñas Empresas que vienen operando en la informalidad regirá para el Ejercicio Económico que se inicia el 1° de enero de 1992.

Artículo 22°.- Los procedimientos indicados en los artículos 19°, 20° y 21° del presente Decreto Legislativo podrán ser perfeccionados o simplificados por Decreto Supremo refrendado por el Ministro de Economía y Finanzas y el Ministerio de Industria, Comercio, Turismo e Integración.

Los artículos 19°, 20°, 21° y 22° tratan sobre los procedimientos que se deben seguir para poder formalizar las Pequeñas Empresas, tanto las que se encuentran en actividad como las que quieran formalizarse (constituirse). En este aspecto se otorga las facilidades del caso a las empresas que desean tener la protección Estatal, debiendo indicarse que este tipo de actitud obedece a la necesidad de crear ciertas condiciones y motivaciones para aquellos que desean hacer empresa; obedeciendo así mismo la actitud gobiernista a las criticas de Hernando de Soto, cuando deja entrever la falta de honestidad y corrupción para el otorgamiento de documentos legales que permitan la formalización empresarial.

Artículo 23°.- El Régimen Tributario para las Micro Empresas y Pequeñas Empresas considerará un Impuesto Unico Simplificado en sustitución de todos los tributos y aportaciones que le sean aplicables.

En tanto y en cuanto dicho Impuesto Unico Simplificado es aprobado, las Micro Empresas y Pequeñas Empresas que se acojan al presente Decreto Legislativo utilizarán la modalidad de pago referida en el artículo siguiente para cumplir con el pago de los siguientes impuestos.

a) Impuesto a la Renta, correspondiente a la empresa.

b) Impuesto al Patrimonio Empresarial.

c) Impuesto General a las Ventas.

d) Impuesto Selectivo al Consumo.

e) Contribución al SENATI.

f) Aportes al FONAVI, a cargo del empleador o de los empleados.

g) Aportes al Instituto Peruano de Seguridad Social, a cargo del empleador o de los empleados.

h) Aportes al ITINTEC.

i) Aporte al FOPEI

Artículo 24°.- Las Micro Empresas pagarán el uno por ciento (1%) de sus ventas mensuales como pago por todos los impuestos y aportaciones listadas en el artículo precedente.

Las pequeñas Empresas pagarán en base a la modalidad simplificada que será determinada por Decreto Supremo refrendado por el Ministro de Economía y Finanzas.

De acuerdo a los artículos 24° y 25°, la Ley integra la modalidad tributaria a la que tienen que acogerse antes y después de formalizarse, en este sentido, el artículo 24° determina que existirá un impuesto único del 1%, dejando paralizada la aplicación hasta la aprobación de dicho impuesto debiendo

continuar contribuyendo de acuerdo a como se venía haciendo hasta la dación del presente Decreto Legislativo.

El artículo 25° trata sobre la aplicación del impuesto del 1% sobre las ventas mensuales de la Pequeña Empresa, determinando que en base a la modalidad simplificada se pague dicho impuesto. En este sentido, el espíritu de la ley es no generar problemas impositivos a este segmento; pero la realidad es otra ya que por efectos de normatividad de la SUNAT, se ha categorizado a las Pequeñas Empresas encontrándose dentro del Régimen Simplificado entre las Categorías "C" y "D". Bajo este concepto, los montos de las ventas que ingresan mensualmente se están viendo afectados en porcentaje mayor al estipulado en los artículos indicados, ya que el mínimo de contribución se va al 3% mensual como pagos a cuenta del Impuesto a la Renta.

Artículo 25°.- Los beneficios que otorga la presente Ley se complementan en el ámbito de su incumbencia con los beneficios otorgados por la Ley 24759, Régimen Empresarial de los Impedidos.

Este artículo integra a los disminuidos físicamente que hacen empresa, teniendo mayores facilidades con la presente ley, al margen de la que ya tienen con la 24759. También es importante desde el punto de vista en otorgar mayores facilidades a un sector de personas que frente a la incapacidad física o de otra índole hacen empresa informalmente, por lo que se les presenta la oportunidad de integrarse formalmente.

Artículo 26°.- Los beneficios de esta Ley dejarán de ser aplicables a las empresas cuando durante dos ejercicios consecutivos o tres ejercicios alternados superen en más del 10% los límites señalados en los Artículos 2° ó 3°, según corresponda, del presente Decreto Legislativo.

La ley integra un aspecto importante de resguardo para la actividad que desempeña la Pequeña Empresa, obligándola a esta a adecuarse a nueva modalidad de integración empresarial, cuando quiebra los requisitos para ser calificada como Pequeña Empresa, esto se da en el caso de superar los niveles de ventas o integrar mayor cantidad de personal en dos ejercicios seguidos o tres alternos. En este caso, la situación empresarial se ve desde el punto de vista de resultados de los ejercicios económicos, y que no pueden escapar a la disciplina Fiscal del Estado, al menos eso es lo que nos deja entrever el presente artículo.

Artículo 27° .- Por Decreto Supremo, refrendado por el Ministro de Economía y Finanzas y el Ministro de Industria, Comercio Interior, Turismo e Integración, se establecerá el Reglamento para el sistema de pago, control y fiscalización de lo dispuesto en los artículos 23°, 24° y 26° del presente Decreto Legislativo.

El presente artículo dispone la Reglamentación de los artículos indicados por parte de los Ministerios de Economía y Finanzas y de Industria, Comercio, Turismo e Integración, sobre el sistema de pago, control y fiscalización; para este efecto de acuerdo al Reglamento existente, el Estado ha previsto el cumplimiento cabal de las disposiciones indicadas.

Hasta acá lo concerniente al análisis de la Ley de Promoción de la Micro y Pequeña Empresa, debiendo indicarse que lo rescatable de este dispositivo es el apoyo que se desea dar a este segmento empresarial.

Algo que no se ha contemplado y que pensamos que se debe de crear como dispositivo adicional o independiente al D.L. 705, es la situación de las Pequeñas Empresas ubicadas en las zonas de Selva, que por coyuntura geográfica, se encuentran en desventaja frente a otras empresas que están ubicadas en la Costa y Sierra. Por ejemplo, la valorización documentaria ya es un costo que debe asumirse cuando se trata de crear una Pequeña Empresa, el 3% que hemos hecho alusión anteriormente ya es un costo que rebaja los ingresos y utilidades, razón por la que se debe de intentar lograr un mayor apoyo a está zona.

En el caso de la Región Ucayali y en especial Pucallpa, nuestra ciudad pasa por los momentos más difíciles en cuanto a integración de la PEA a Centros de Trabajo, notándose problemas de decaimiento económico en los hogares, situación que es producto de la recesión económica. El factor principal a este problema radica en la cantidad de desocupados que se ven obligados a integrarse a actividades informales con problemas de inseguridad frente a un mercado recesivo, la situación a empeorado profundamente y aquellos que se dedican a la Empresa formal no tienen la seguridad de lograr resultados positivos, el Estado debe ser consecuente con esta realidad y flexibilizar algunas gestiones propias de formalización y de apoyo económico realista para poder impulsar en nuestra zona la Pequeña Empresa, ya que esa es la idea de la Ley y del Estado.

4.3 Análisis del Marco Legal Según los Empresarios

De acuerdo al Plan de Trabajo integrado a la presente Tesis, se opto por averiguar en los pequeños negocios formales sobre el marco legal que ha sido materia de análisis. Como comentario global debemos indicar que en la mayoría de estos se dieron respuestas que no permitía definir realmente el conocimiento cabal sobre el Decreto Legislativo N° 705, tal como se demuestra a continuación.

Cuadro N° 03

Conocimiento del Alcance del D.L. N° 705

SECTOR	SI (%)	NO (%)	NO OPINA (%)	TOTAL (%)
Comercio	38.10	57.14	4.76	100 %
Industria	46.15	53.85	0.00	100 %
Servicio	47.10	52.90	0.00	100 %

Fuente: Encuestas Propias

Los resultados que arroja el presente Cuadro, nos permite determinar sobre el conocimiento de los pequeños empresarios de la Ley de Promoción de la Micro y Pequeña Empresa, teniendo al sector de Servicios e Industrial con menos del 50% como los que mayormente conocen dicho Decreto. Lo preocupante en todo caso es que la mitad de los encuestados, no tienen idea de lo que significa este Decreto Legislativo, cuando realmente deben de trabajar en función a este. También entre los encuestados se dio el caso de una porción que no quiso emitir opinión sobre si conocía o no la ley, lo que sugiere la falta plena de conocimiento en este aspecto.

Para reforzar la pregunta sobre "conocimiento del D.L. 705", se hizo otra pregunta dirigida a ***¿qué conoce sobre el D.L. Nº 705?***, dando la opción de pasar a la siguiente pregunta si es que no conocía nada. En el sector Comercio, sólo el 33.33% se animo a indicar algunas variables superficiales sobre lo que conocía, indicando por ejemplo que "trata de cambiar la mente empresarial", "Funcionamiento de la Pequeña Empresa", "Gobierno brinda apoyo a la Micro y Pequeña Empresa", etc., realmente las respuestas fueron dadas por compromiso, ya que en ningún momento acertaron sobre el objetivo de esta ley en forma clara.

Consideramos que es necesario que se difunda más el D.L. 705, los alcances que tienen y algunos aspectos colaterales que inciden en el comportamiento empresarial de este segmento, ya que muchas

veces por la falta de conocimiento, muchos no se preocupan de formalizar sus pequeños negocios integrando sectores informales y sin acceso a algunos elementos de apoyo a la actividad que realizan, como por ejemplo los posibles créditos dirigidos a los pequeños empresarios.

Cuadro N° 04

Permite el D.L. N° 705 El Desarrollo Empresarial

SECTOR	SI (%)	NO (%)	NO OPINA (%)	TOTAL (%)
Comercio	28.60	38.10	33.30	100 %
Industria	38.46	23.08	38.46	100 %
Servicio	47.06	29.41	23.53	100 %

Fuente: Encuestas Propias

De los resultados que se han dado en el Cuadro N° 04, se encontró en todos los sectores respuestas poco convincentes sobre el desarrollo que le puede permitir el D.L. N° 705; en este aspecto, los pequeños empresarios que menos creen en el Desarrollo en función a la Ley, son los del sector Comercial con el 28.60 %, siguiendo el sector Industrial con el 38.46 %, aunque los empresarios del sector de Servicios creen en un 47.06% que si permite el desarrollo de las empresas dicha ley. Al igual que el cuadro anterior, preocupa que en ninguno de los sectores se llegue a pasar el 50% de pequeños empresarios que consideren que la Ley es buena para lograr el desarrollo, es decir, no se esperanzan en el aspecto legal para lograr el crecimiento de sus empresas.

GRAFICO N° 03

CONOCIMIENTO DEL ALCANCE DEL D.L. N° 705

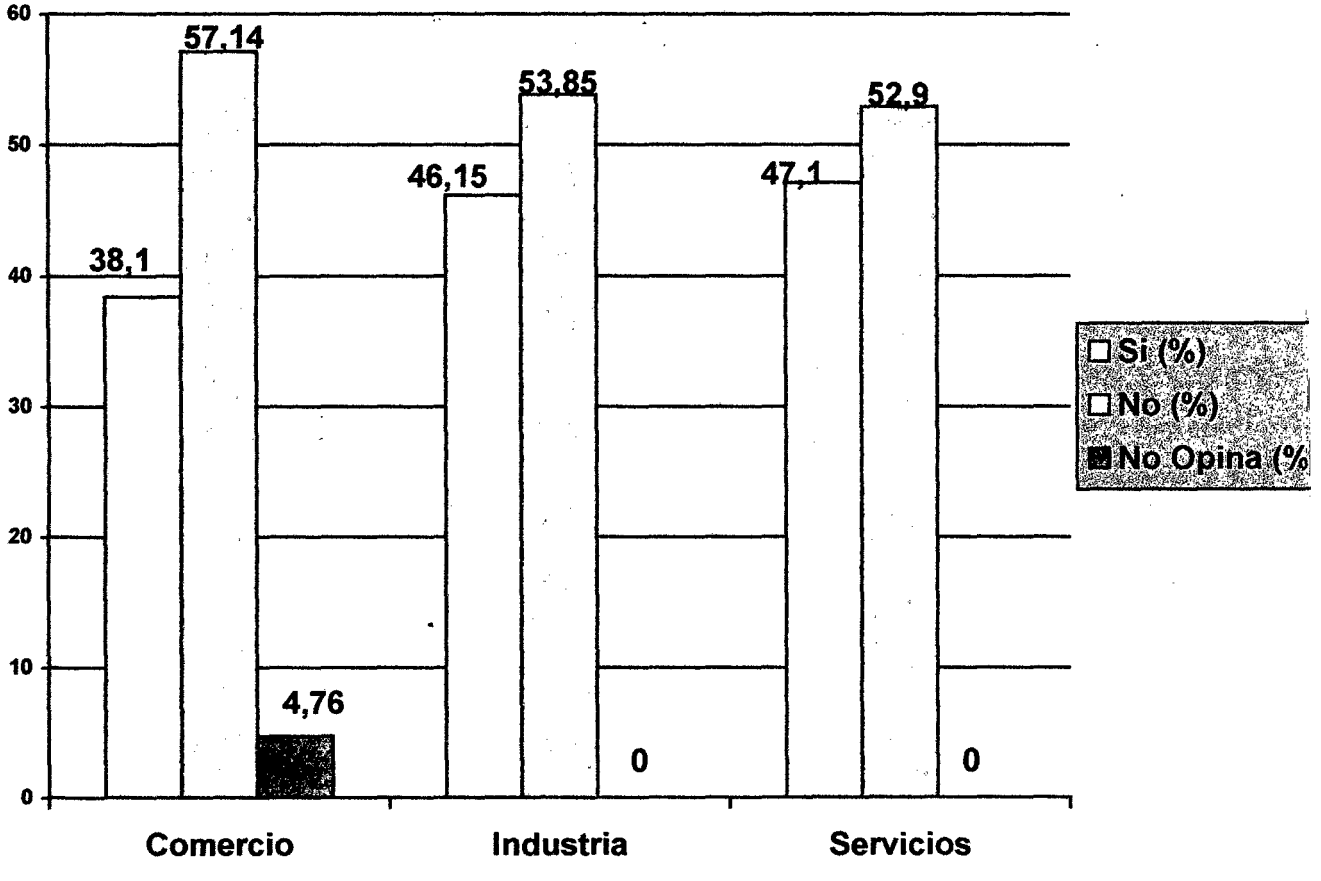
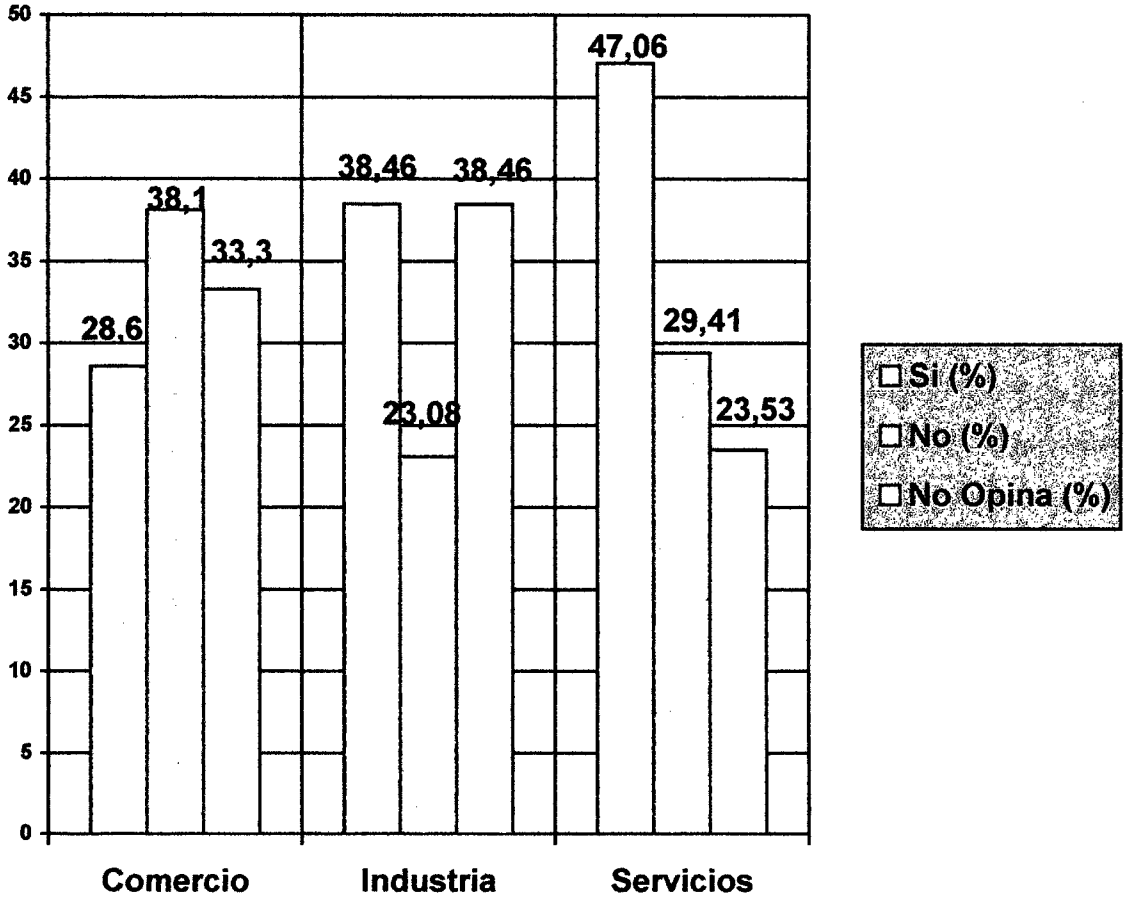


GRAFICO N° 04

PERMITE EL D.L. N° 705 EL DESARROLLO EMPRESARIAL



De acuerdo al análisis que se ha realizado de la Ley de Promoción de la Micro y Pequeña Empresa, estamos en condiciones de aseverar que esta permite el desarrollo de estos segmento empresariales, la idea es conocerla y cómo aprovecharla, por ejemplo, desde el momento en que se inicia una constitución y puesta en funcionamiento fácilmente, ya se origina el desarrollo personal o de grupos hasta donde lo permite la ley, el financiamiento como forma de incentivar la inversión en este segmento, es un modo de crear las condiciones de crecimiento de la pequeña empresa, o el estímulo tributario para el segmento de la pequeña empresa, también crea ciertas consideraciones de lograr la reinversión en el mismo u otro negocio.

Creemos por otro lado que la falta de conocimiento e información es una de las principales causas por la que el pequeño empresario no ha experimentado algunas acciones propias del marco legal, que le haya permitido solucionar algunos aspectos de su empresa y lograr el crecimiento de está, aunque se debe recalcar que incide en este aspecto la actual situación económica por la que pasa el país, que no les permite mayor amplitud comercial para lograr objetivos de continuidad y con ello el desarrollo.

Cuadro 05

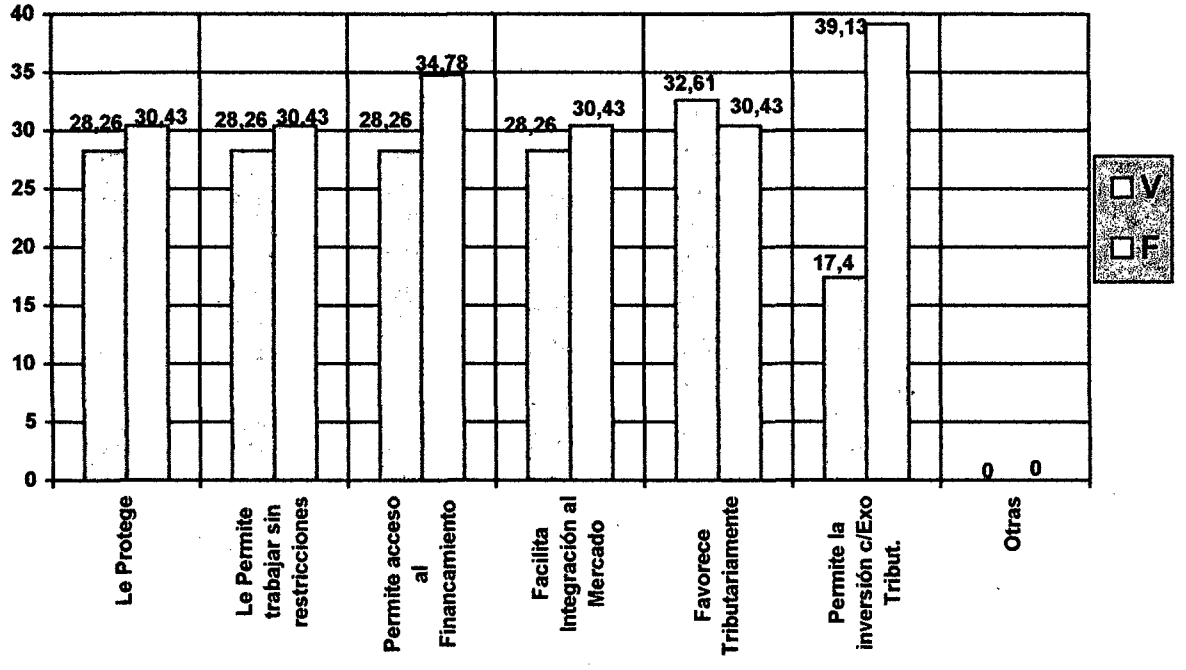
Aporte de la Ley a la Pequeña Empresa

N°	VARIABLES	APORTE		TOTAL
		V	F	
01	La Protege	28.26	30.43	58.69
02	Le permite trabajar sin restricciones	28.26	30.43	58.69
03	Permite acceso al Financiamiento	28.26	34.78	63.04
04	Facilita Integración al Mercado	28.26	30.43	58.69
05	Favorece Tributariamente	32.61	30.43	63.04
06	Permite la inversión c/Exo.Tribut.	17.40	39.13	56.53
07	Otras	0.00	0.00	0.00

Fuente: Encuestas Propias

GRAFICO N° 05

APORTE DE LA LEY A LA PEQUEÑA EMPRESA



Para ahondar más sobre el aspecto legal, se quiso conocer sobre algunos aportes del D.L. N° 705, habiéndole presentado a los pequeños empresarios un conjunto de variables que podría permitir el marco legal, en este sentido les solicitamos que marcaran "V"(Verdadero), si es que consideraban que era cierto y "F" (Falso), si es que consideraban que no era cierto.

Las respuestas que se presentan otorgan poca credibilidad a las variables integradas al cuadro, materia del presente análisis, ya que en la mayoría de los casos los porcentajes presentados en "V" son menores a "F", salvo en la variable que hace alusión a "favorece tributariamente". En este sentido, los encuestados no reflejan confianza sobre el marco legal que los implica, también por las respuestas vagas y sin sustento alguno.

Si analizamos las variables que se integraron al Cuadro N° 05, vamos a encontrar que en todos los casos es cierto el aporte del D.L. N° 705, lo que nos vuelve a reiterar el total desconocimiento de la gran mayoría de los pequeños empresarios en nuestra ciudad.

Cuadro N° 06

De acuerdo al D.L. N° 705:
¿Recibe Apoyo de las Instituciones Públicas?

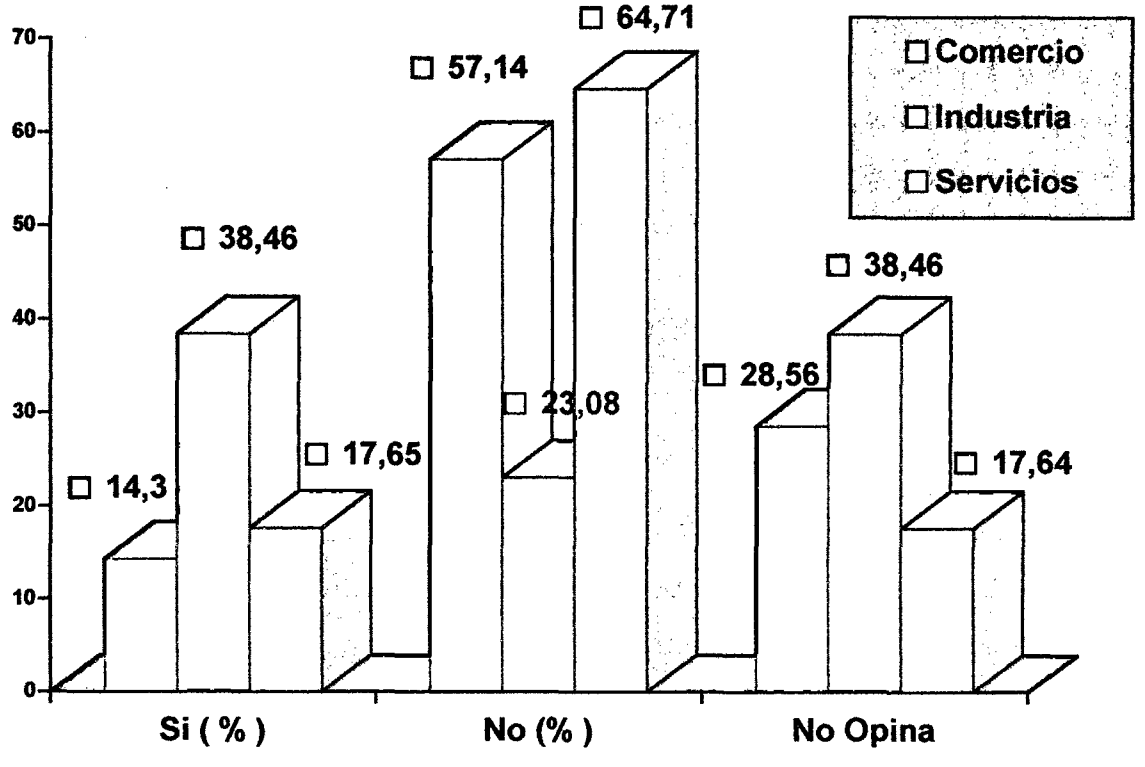
SECTOR	SI (%)	NO (%)	NO OPINA	TOTAL (%)
Comercio	14.30	57.14	28.56	100 %
Industria	38.46	23.08	38.46	100 %
Servicio	17.65	64.71	17.64	100 %

Fuente: Encuestas Propias

Siguiendo con el análisis del marco legal, se pidió que indicarán si recibían el apoyo de las Instituciones Públicas de nuestra ciudad, la única que contesto con un 38.46% fue el sector Industrial, mientras que los sectores comercial y de servicios con un 14.30% y 17.65% respectivamente, indicaron que si recibían apoyo de las Instituciones Públicas. También existen aquellos que no opinaron sobre las Instituciones que apoyan, siendo el 38.46% del Sector Industrial los que prefirieron no contestar esta pregunta.

GRAFICO N° 06

¿RECIBE EL APOYO DE LAS INSTITUCIONES PUBLICAS?



El sector Industrial anota entre las Instituciones que la apoyan al Apemipe (orientándolos), Sunat (exonerando impuestos), Dirección Regional de Industrias (Auspiciador) y Foncodes (apoyo financiero). Algunos empresarios anotan a empresas o instituciones como la Caja Rural, Banco de Crédito, Cámara de Comercio, etc. como entes que los apoyan, cuando en realidad estas son empresas o instituciones privadas que son coyunturales a la actividad de las organizaciones en general de Pucallpa.

El Sector Comercial indica que entre las Instituciones Públicas que les brinda el apoyo, se encuentra Cofide (financiamiento), Sunat (información financiera) y Ministerio de Industria, Turismo, Comercio e Integración (crédito e información); así mismo mencionan a otras empresas que son privadas como bancos y la Cámara de Comercio que no tienen asidero en la pregunta realizada.

El sector de Servicios integra al Apemipe (financiamiento), la Municipalidad (exoneración tributaria), Foncodes (apoyo económico), y Foptur, integrando por otro lado a empresas del sector privado como los Bancos, Cámara de Comercio y Telefónica.

Teniendo en cuenta los resultados que se anotan en los tres sectores, podemos indicar que no existe una idea cabal de las instituciones del Estado que tienden al apoyo de la pequeña empresa, existiendo por otro lado, algunas respuestas que no son acordes a las Instituciones que existen y apoyan, como por ejemplo integrar a Electro Ucayali o Pronaa como instituciones que se integran al apoyo. Por otro lado, la confusión sobre "instituciones públicas" los lleva a designar a la Cámara de Comercio como un ente que les presta apoyo por las informaciones que les otorga.

4.4 Consideraciones de los Pequeños Empresarios frente a las Encuestas Realizadas

Teniendo en cuenta el universo empresarial de este segmento, las encuestas se han dirigido en forma proporcional a los sectores existentes tal como se demuestra en el cuadro siguiente.

Cuadro N° 07

Cuadro General de Encuestas

N°	SECTOR	%
01	Industrial	28.26
02	Comercio	45.65
03	Servicios	26.09
	Total	100%

Fuente: Encuestas propias

Las encuestas realizadas demuestran la mayor participación de las Pequeñas Empresas dirigidas al sector Comercio con el 45.65 % de participación, seguida del sector Industrial con el 28.26 % de encuestados, para finalmente el de Servicios haber logrado encuestar a un 26.09 % del total del universo tomado como muestra, en este caso se ha dirigido las encuestas teniendo en cuenta el número de empresas que existen formalmente constituidas por cada sector.

Las muestras se han realizado al azar, es decir sin definir algún tipo de empresa, solamente teniendo en cuenta que este sectorizada por actividad productiva.

4.4.1 Ubicación de los Encuestados

Las encuestas realizadas, se han dirigido a las siguientes áreas geográficas:

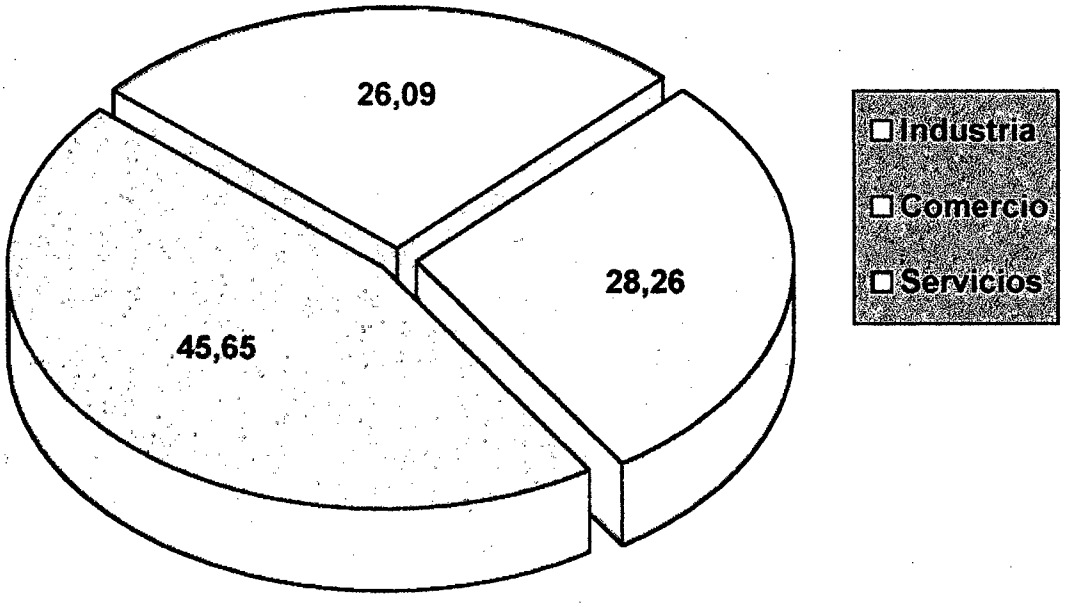
1. Callería.- En la cual se han encuestado la mayor cantidad de empresas con el 80.43 % de participación y en la que el 95.24 % corresponde al sector Comercio, 84.61 % al sector Industrial y el 94.12 % a la actividad de Servicios.

2. Yarinacocha.- Con 4.76 % de encuestas al sector Comercial, el 7.69 % al Sector Industrial, sin haberse realizado ningún tipo de encuestas a empresas del sector de servicios de está localidad.

3. Otras Localidades.- En las encuestas que se han realizado y con la finalidad de lograr datos sobre el comportamiento de las Pequeñas Empresas, dirigimos estas a la localidad de Campo Verde en donde sólo se pudo obtener el 2.17% de empresas que se animaron a dar información, no habiéndose logrado mayor representatividad por la desconfianza de los propietarios de las empresas visitadas

GRAFICO N° 07

CUADRO GENERAL DE ENCUESTAS



4.4.2 Actividad de las Empresas Encuestadas

En el Cuadro N° 08, existen diversidad de empresas, con lo que se ha podido conocer la realidad de las pequeñas empresas en distintas actividades productivas.

Lo que se puede mostrar como algo rescatable, es que algunas empresas de este segmento realizan algunas actividades secundarias afines a la actividad principal, esto es importante ya que les permite tener opciones de mayor incremento en las actividades que desarrolla.

Cuadro N° 08

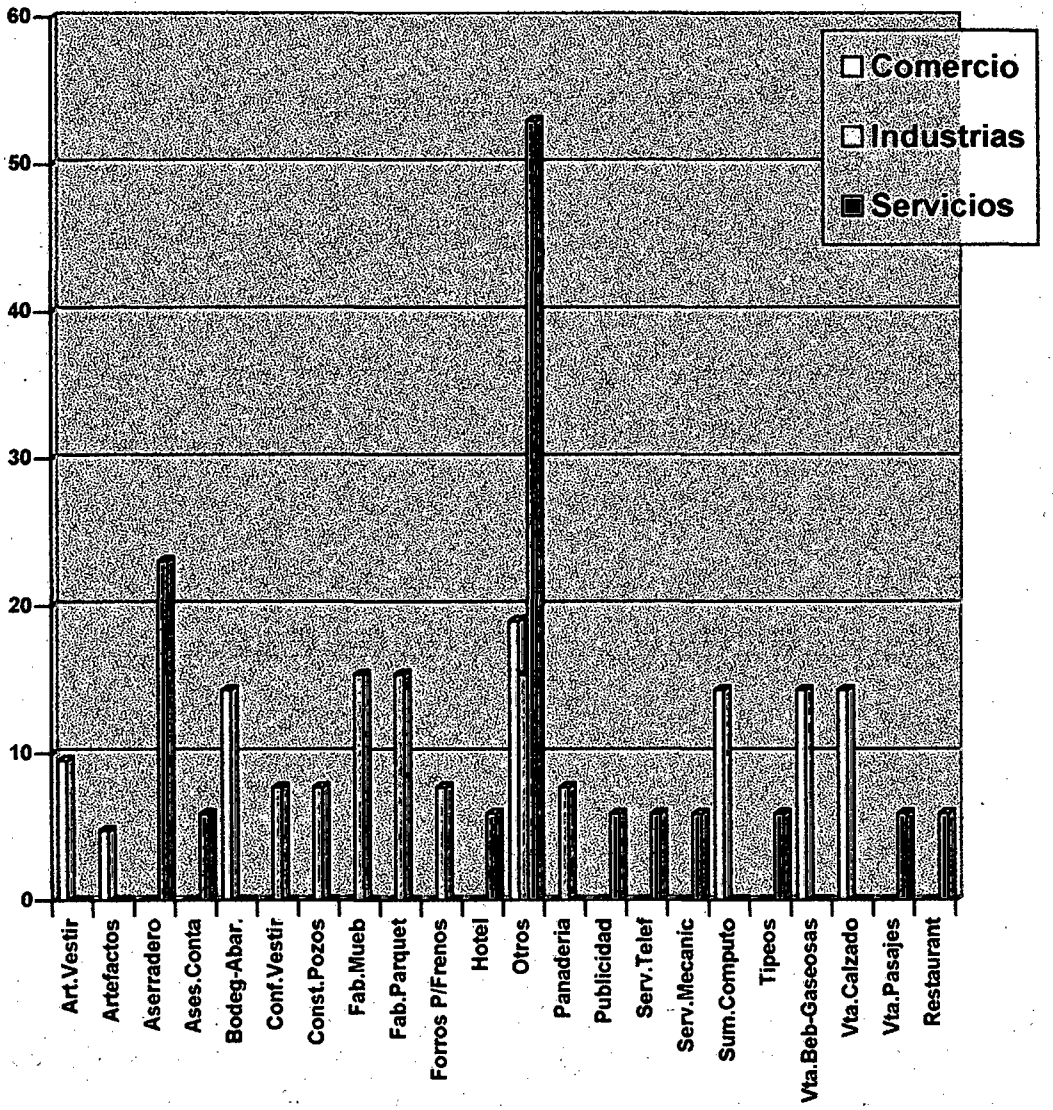
Actividad de las Empresas

SECTOR	ACTIVIDAD PRINCIPAL	%	ACTIVIDAD SECUNDARIA	%
	Artículos de vestir	9.52	Lencería	
	Artefactos	4.76		
	Bodegas-Abarrotes	14.30		
Comercio	Suministro Computad.	14.30	Computadoras	
	VentaCalzado	14.30	Artículos de Ves.	
	Venta de Repuestos	9.52	Lubricantes	
	Venta Bebidas y Gaseo.	14.30		
	Otros	19.00		
	Fabrica de Muebles	15.38	Servicio de	
	Aserrío	23.08	Aserrío	
	Panadería	7.70	Venta de listones	
Industria	Fabrica de Parquet	15.38	Abarrotes	
	Construc. Pozos Tubular	7.70	Zócalos y	
	Confecciones de Vestir	7.70	Listones	
	Forros para Frenos	7.70	Textiles	
	Otros	15.36	Repuestos y acc.	
	Restaurante	5.88		
	Publicidad	5.88	Promotora	
	Servicio Telefónico	5.88	Capacitación	
	Hotel	5.88	Restaurante - Bar	
Servicio	Servicio Mecánico	5.88	Comida y Bebid.	
	Tipeo	5.88	Venta de útiles	
	Asesoría Contable	5.88		
	Venta Pasajes	5.88	Paquete Turístico	
	Otros	52.96		

Fuente: Encuestas Realizadas

GRAFICO N ° 08

ACTIVIDADES DE LAS EMPRESAS



4.4.3 Años de Funcionamiento y Números de Trabajadores.

En las respuestas obtenidas, la mayoría de empresas están entre los 02 y 04 años de constituidas o funcionando, siguiendoles otras empresas entre 07 a 09 años de funcionamiento siendo finalmente las empresas de mayor tiempo las que tienen entre 10 a 40 años como pequeñas empresas, no habiendo existido crecimiento o desarrollo organizacional

Cuadro N° 09

Número de Personal y Calificación

SECTOR	EMPLEADOS					OBREROS					TOTAL
	EST	EV.	C.	No C	Total	EST	EV	C.	No C	Total	
Comercio	53	13	04	14	84	6	10	00	00	16	100
Industria	17	09	32	07	65	42	31	39	10	122	187
Servicio	21	46	00	00	67	09	02	08	03	22	89
Total	91	68	36	21	216	57	43	47	13	160	376

Fuente: Encuestas Propias

El Cuadro N° 09, nos deja notar las tendencias del uso de Mano de Obra en función a la actividad que desarrollan, por ejemplo el sector Comercio integra a 100 personas trabajando, de las cuales 84 son empleados, 53 son estables y 13 eventuales, presentando 16 obreros como mano de obra ocupada en obreros, esto, permite deducir la integración de personal dirigida a la actividad comercial, donde es importante contar con personas con calificativo de "empleados".- En el caso de la empresa Industrial, se refleja un total de 187 trabajadores, contando con 122 obreros frente a 65 empleados, teniendo a 42 empleados estables frente a 17 con el mismo calificativo. La mano de Obra Calificada se compone de 32 empleados calificados frente a 39 obreros calificados, lo que sugiere que se ajusta este segmento a las necesidades de personal obrero para el desarrollo de las actividades de producción.

Para las empresas de servicios, en la muestra tomada se tiene a 89 personas, de las cuales 67 son empleados y 22 son obreros; en los empleados no cuenta con empleados calificados, mientras que en obreros cuenta con 08 calificados.

GRAFICO N° 09

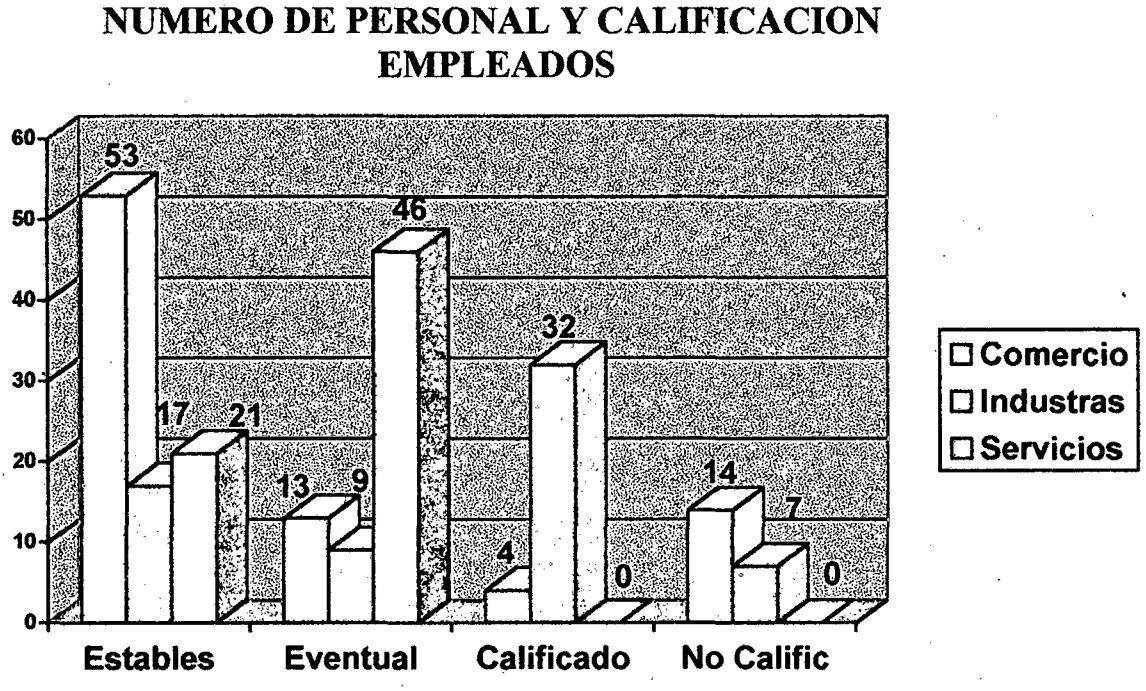
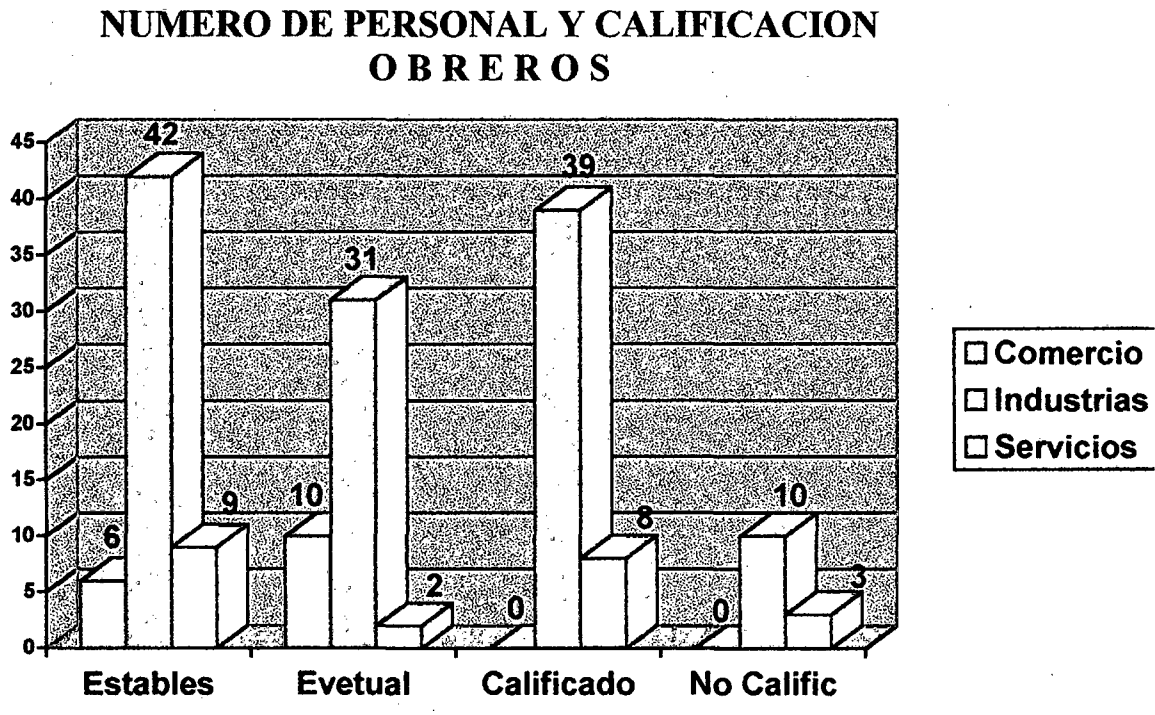

NUMERO DE PERSONAL Y CALIFICACION
EMPLEADOS
60
50
40
30
20
10
0
53
17
21
13
9
46
4
32
0
14
7
0
Estables
Eventual
Calificado
No Calific
Comercio
Industras
Servicios

GRAFICO Nº 10



Formalmente el grupo de empresas encuestadas, ocupa un total de 376 personas, de los cuales el 57.45% son empleados y 42.55% son obreros; estando la distribución dirigida a 26.60%, para el sector Comercio, el 49.73% para el sector Industrial y el 7.72% para el sector de Servicios. El factor apoyo a la PEA se nota en la Mano de Obra ocupada, por lo que se puede indicar que la Pequeña Empresa es muy importante y hasta cierto punto cumple con los objetivos del Estado de apoyo a este segmento, desde el punto de vista de lograr cubrir la falta de puestos de trabajo.

4.4.4 Aspectos de la Dirección Empresarial

Cuadro N° 10

¿Quién Dirige la Empresa?

N°	DIRIGE	%	RELACION FAMILIAR
01	Propietario	93.48	
02	Familiar	17.39	Mamá, Esposo, Hijo, Suegro
03	Tercera Persona	4.35	
04	No contesto	0.00	

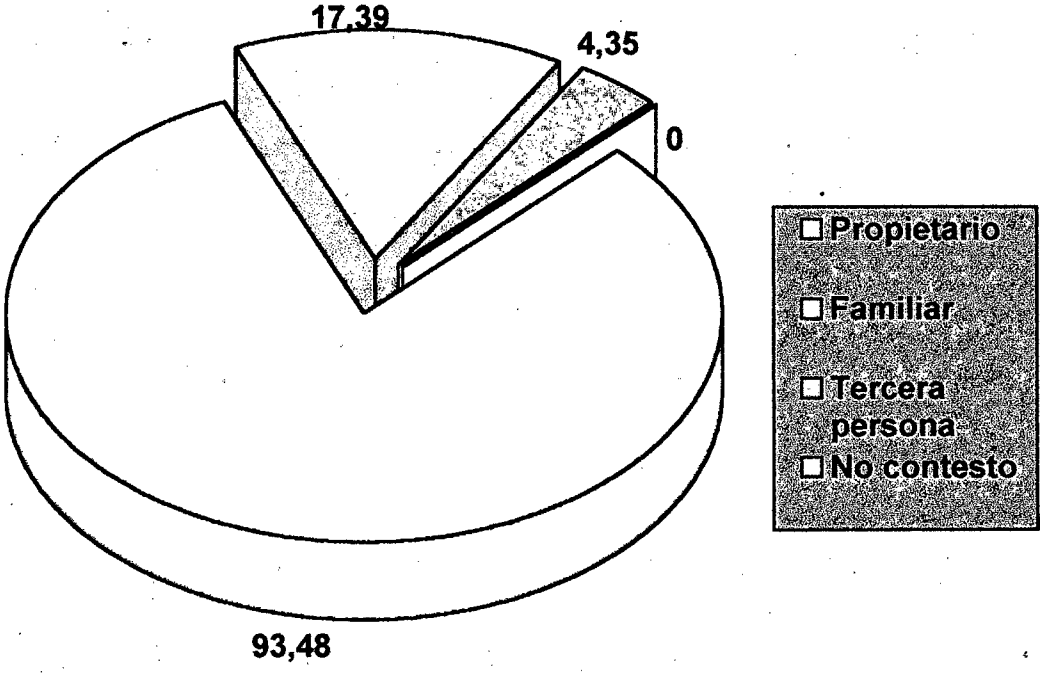
Fuente: Encuestas Propias

De acuerdo a las respuestas obtenidas, las pequeñas empresas son dirigidas en un 93.48% por los mismos propietarios, lo que permite deducir que se cumple con el D.L. N° 705 en cuanto a que "el propietario debe trabajar en la misma empresa"; aun así, existe encargatura de la Administración por parte de los propietarios en un 17.39% encargándose a los hijos, al esposo(a), a la mamá o al suegro, por lo que en algunos casos adquiere la característica de empresa familiar, aunque sin quebrar el objetivo de Pequeña Empresa.

Sólo el 4.35% de pequeños empresarios encargan la gestión a terceras personas, aunque no mencionan la relación con estos a pesar de habérseles preguntado.- Desde el punto de vista del cumplimiento del marco legal en este aspecto, se supone que los empresarios de este segmento están cumpliendo con las normas de la Pequeña Empresa, en vista que la mayoría se encuentra trabajando en la misma.

GRAFICO N° 11

¿QUIEN DIRIGE LA EMPRESA?



Cuadro N° 11

¿Tiene alguna Profesión el que dirige la Empresa?

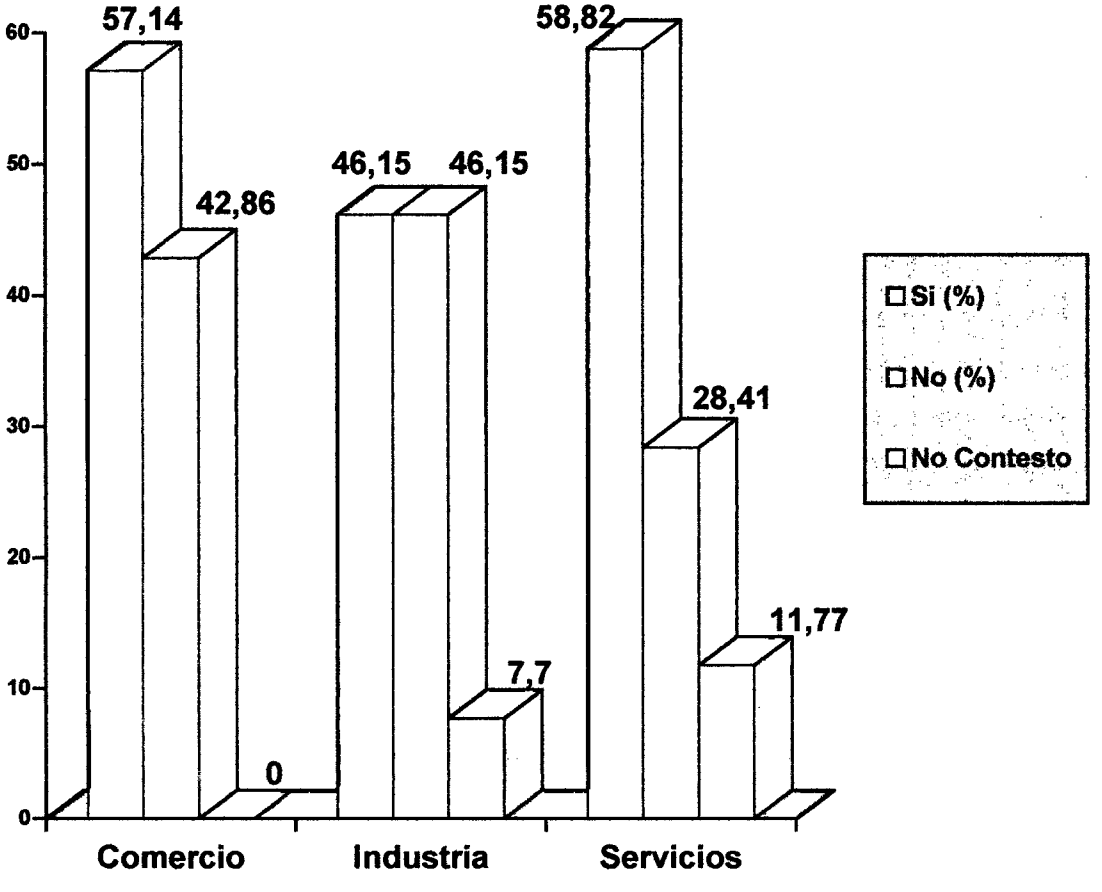
SECTOR	SI (%)	NO (%)	No Contesto	TOTAL (%)
Comercio	57.14	42.86	0.00	100 %
Industria	46.15	46.15	7.70	100 %
Servicio	58.82	29.41	11.77	100 %

Fuente: Encuestas Propias

En el Cuadro N° 11 se pregunta a los propietarios si es que tenían alguna profesión, se pudo obtener los siguientes resultados; en el sector Comercio el 57.14% indica que si tienen una profesión mientras que en el Cuadro N° 12 la profesión que más resalta es la de Administrador de Empresas con 14.29%, anotándose otras profesiones como la de Ing. Químico y que a la vez es Bachiller en Administración, Economista, Contador e Ing. Veterinario con 4.76% cada uno. Cabe aclarar que en la profesión de Administrador de Empresas, se detecto que algunos de los que mencionaron está profesión aun son estudiantes del último ciclo o son bachilleres, y que por razones de mención de los encuestados se anotan en el presente análisis. El 47.62% indica no tener profesión alguna.

GRAFICO N° 12

TIENE ALGUNA PROFESION EL QUE DIRIGE LA EMPRESA



Cuadro N° 12

¿Profesión del que dirige la Empresa?

SECTOR	PROFESION	%
COMERCIO	Administrador Empresas	14.29
	Ing.Químico(Bach. Adm.)	4.76
	Economista	4.76
	Contador	4.76
	Ing. Veterinario	4.76
	Técnicos	19.05
	Sin Profesión	47.62
INDUSTRIAL	Administrador Empresas	7.69
	Economista	7.69
	Contador	7.69
	Profesor Jubilado	7.69
	Técnicos	15.38
	Sin Profesión	53.86
SERVICIO	Administrador Empresas	5.88
	Contador	11.76
	Economista	5.88
	Ing. Mecánico	5.88
	Agrónomo	5.88
	Técnicos	29.41
	Sin Profesión	35.31

Fuente: Encuesta Propia

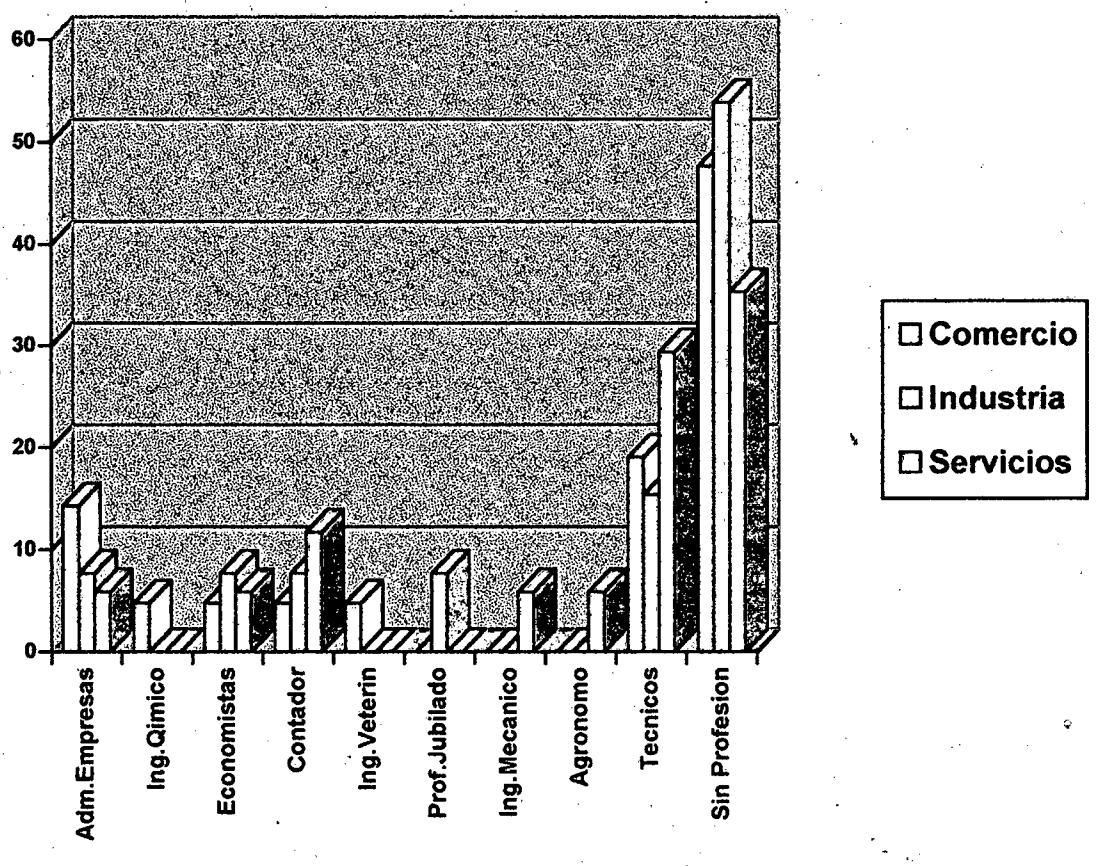
Para el caso del sector Industrial, los que indicaron que tienen profesión fue el 46.15%, teniendo a profesionales como Administradores de Empresa, Contador, Economista y Profesor Jubilado. Aparecen técnicos (al igual que en el sector Comercio) con 19.05%, el 53.86% de los encuestados, mencionaron no tener profesión alguna.

En el sector de servicios, aparecen los contadores con el 11.76% como los que más presencia tienen como propietarios de pequeñas empresas, existiendo Ing. Mecánico, Ing. Agrónomo, Economista y Administrador como propietarios de empresas con el 5.88% de participación. En este segmento también se integran técnicos con el 29.41% como propietarios, mientras que el 35.31, manifestó no tener profesión alguna.

Considerando los resultados de las encuestas, es necesario indicar que los propietarios presentan un perfil como profesionales hasta el 50% aproximadamente, situación que es rescatable desde el punto de vista de participación técnica en la creación de este segmento empresarial.

GRAFICO N° 13

PROFESIONAL DEL QUE DIRIGE LA EMPRESA



Cuadro N° 13

¿El Gerente o Administrador Elabora Planes de Acción?

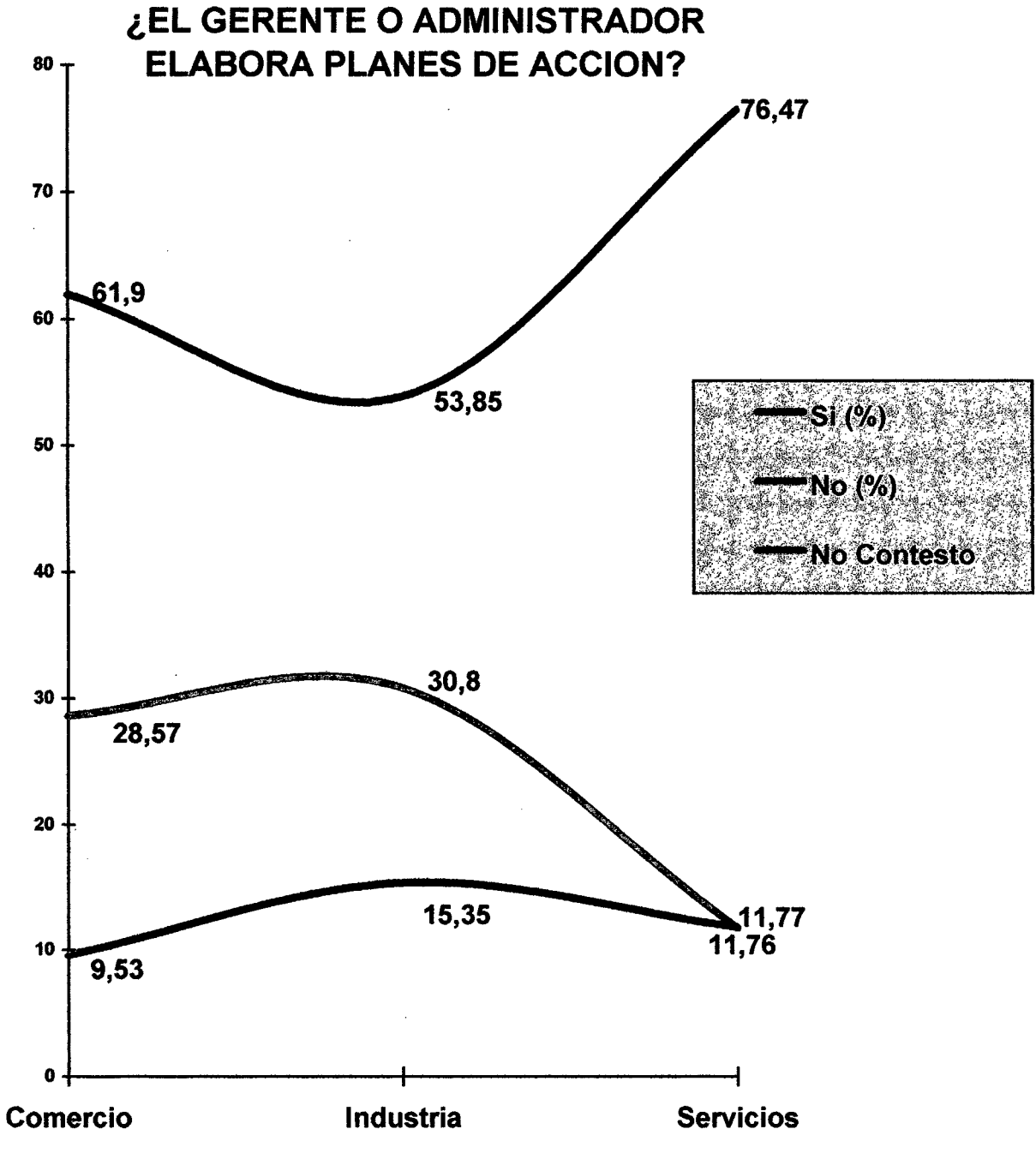
SECTOR	SI (%)	NO (%)	No Opina	TOTAL (%)
Comercio	61.90	28.57	9.53	100 %
Industria	53.85	30.80	15.35	100 %
Servicio	76.47	11.76	11.77	100 %

Fuente: Encuestas Propias

Con la finalidad de lograr conocer sobre una de las actividades importantes para realizar gestión ordenada, se le pregunto a los encuestados si es que elaboraban o aplicaban planes de acción, con esto se trata de determinar el nivel de administración que aplican, los resultados en los tres sectores dieron que el sector Comercio si aplica Planes de Acción con el 61.90%, en el sector Industrial el 53.85% indico que los aplica y el sector Servicios el 76.47%.

En todos los casos, la aplicación supera el 50% lo que es rescatable desde el punto de vista de apreciación en el uso de uno de los principios más importantes de la Administración. En función a los ajustes y cernimiento de la información recolectada, nos encontramos que algunos de los que contestaron este punto no tienen profesión alguna, razón por la que es difícil determinar realmente si está o no aplicándose este tipo de principio. Indudablemente que algunas empresas aplican presupuestos o normas determinantes al comportamiento del personal, esto sugiere en algo la aplicación de una Planificación, pero ¿hasta que punto puede ser cierto que los pequeños empresarios puedan realmente elaborar planes técnicos y en función a periodos frente a objetivos ya planteados?. Del análisis realizado, queda la certeza que los pequeños empresarios no se han preparado para este tipo de trabajo ordenado, por lo que no se puede aceptar como respuestas validas lo indicado en las encuestas.

GRAFICO Nº 14



UNIVERSIDAD NACIONAL DE UCAYALI
BIBLIOTECA
U. N. U.

Cuadro N° 14

¿05 Actividades Gerenciales Rutinarias?

SECTOR	ACTIVIDADES
COMERCIO	1. Planificación Ventas 2. Control Ventas Diarias 3. Campañas de Promoción 4. Realiza Cobranzas 5. Diligencias Bancarias
INDUSTRIAL	1. Plan Mensual de Trabajo 2. Analiza Costos de Producción 3. Controla labores producción 4. Relaciones Públicas 5. Evaluación permanente
SERVICIO	1. Atención Clientes 2. Planifica las Actividades 3. Ve la Publicidad 4. Tipeo en computadora 5. Paga obligaciones

Fuente: Encuesta Propia

El Cuadro N° 14, refleja las actividades más comunes a las que se dedican los responsables de la Pequeña Empresa; en este sentido, estas son diversas y aparentemente presentan trabajos propios de la actividad que realizan, por ejemplo en el sector Industrial contestaron que analizan permanentemente los costos de producción y controlan el proceso o la producción diaria. Esto presupone respuestas claras frente a lo que realmente se dedica la pequeña empresa. En los otros sectores sucede igual, y por ejemplo, el Sector Comercial habla de un control de ventas diarias, que es a lo que generalmente se dedican.

4.4.5 De la Organización Empresarial

Cuadro N° 15

¿La Empresa Cuenta con Organigrama?

SECTOR	SI (%)	NO (%)	TOTAL (%)
Comercio	14.30	85.7	100 %
Industria	7.7	92.3	100 %
Servicio	11.76	88.24	100 %

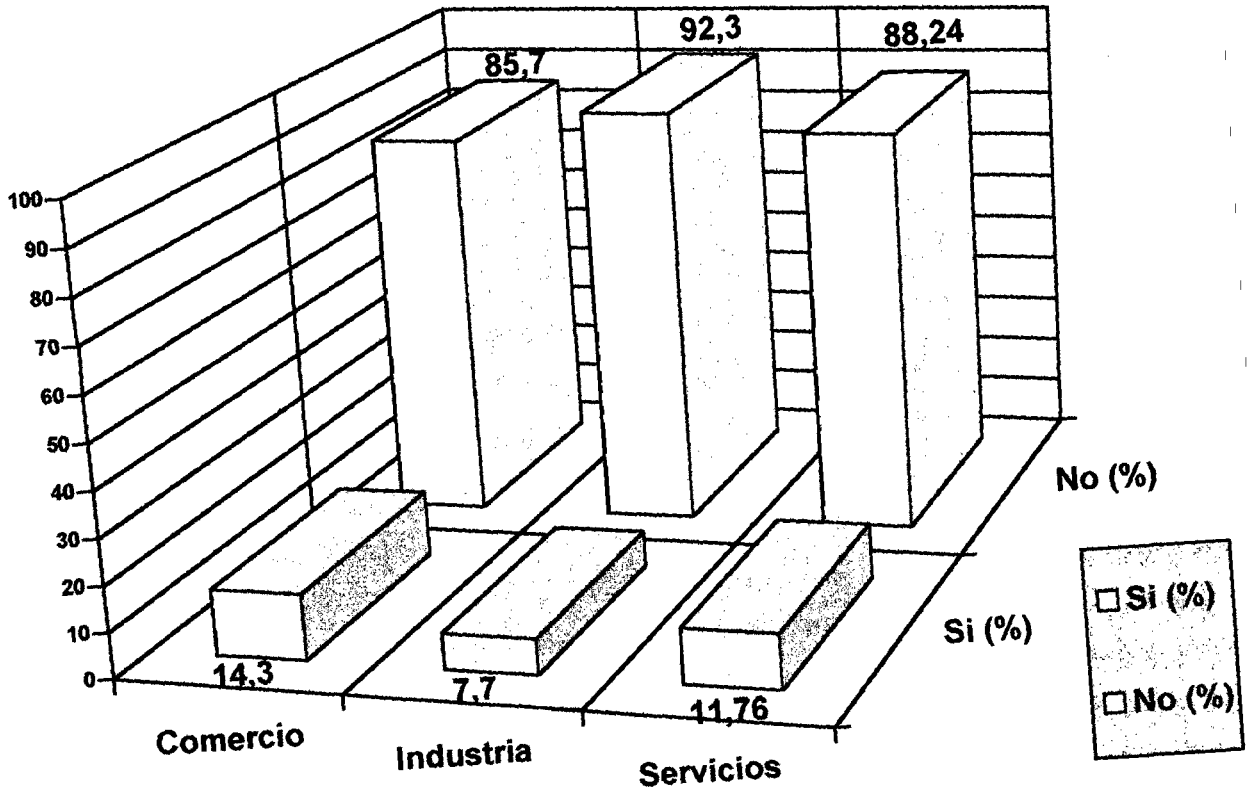
Fuente: Encuestas Propias

El factor Organización es importante desde el punto de vista de ordenar las actividades u operaciones de la empresa, sin embargo nos hemos encontrado que la mayoría de empresas no cuenta con una Estructura Orgánica que les permita reflejar la magnitud organizacional y los niveles que pueden existir en la empresa. En el sector Comercio sólo el 14.30% de los encuestados indico que si tenían organigrama, mientras que en el Sector Industria el 7.7%, para, el sector de Servicios tener al 11.76% de las empresas con Organigramas. Es más, la critica se presenta cuando se les pide que nos muestren dicho documento y no se obtuvo respuesta o no se mostró, lo que equivale a deducir la no existencia de una estructura en estas empresas.

A pesar que muchos no lo ven como algo importante el Organigrama Empresarial, es considerado uno de los factores para lograr el desarrollo de la organización, esto, radica en el manejo técnico que se le de a las empresas, sea cualesquiera el tamaño que presente, en las Pequeñas Empresas es más fácil su elaboración y definición con fines de ordenamiento de los recursos humanos.

GRAFICO N° 15

¿LA EMPRESA CUENTA CON ORGANIGRAMA?



Cuadro N° 16

¿Cuenta con los Siguientes Documentos de Gestión?

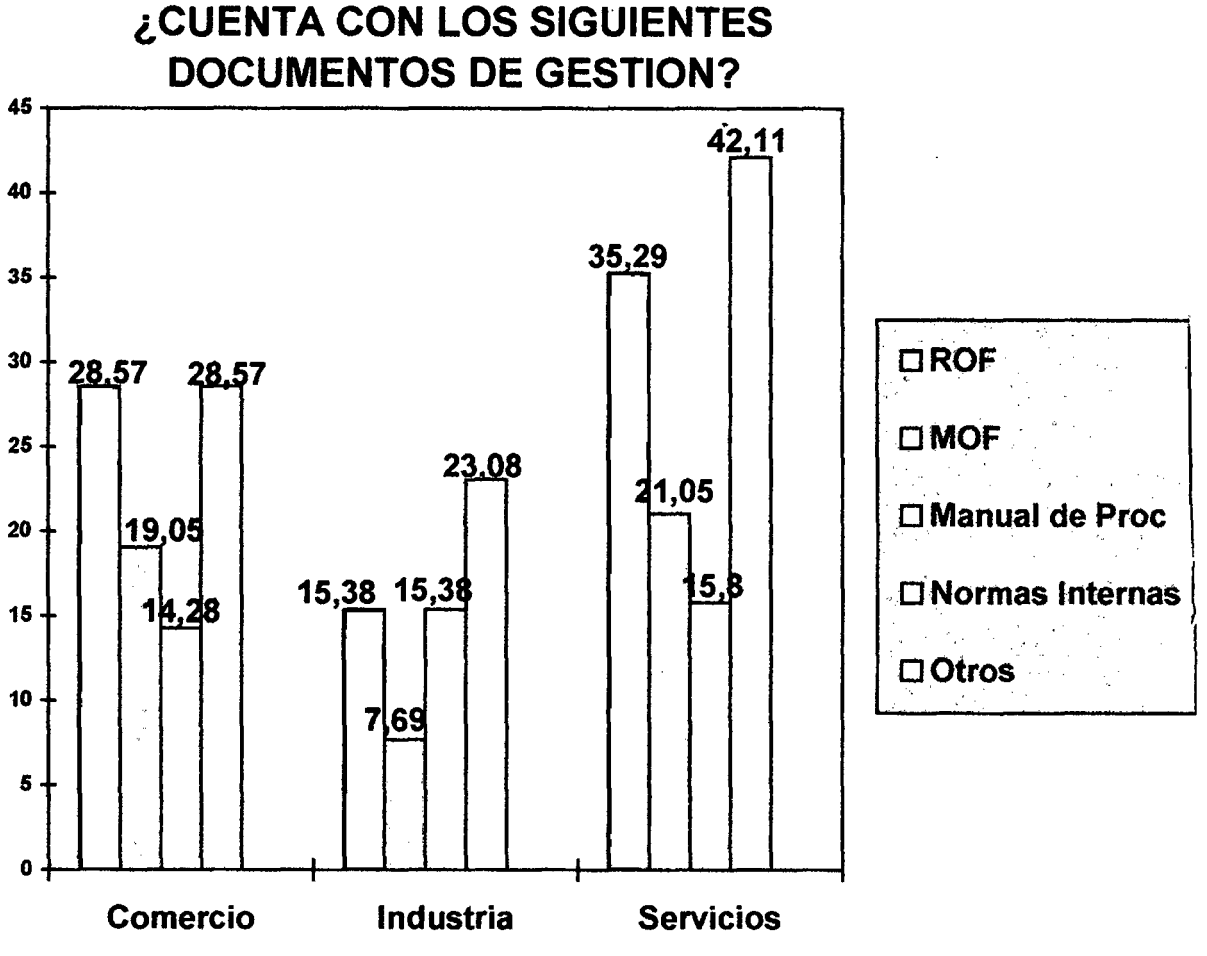
DOCUMENTOS DE GESTION	SECTORES			Total %
	Comercio	Industria	Servicio	
Reglamento Organiz. y Func. ROF	28.57	15.38	35.29	79.24
Manual Organizac. y Func. MOF	19.05	7.69	21.05	47.49
Manual de Procedimientos	14.28	15.38	15.80	45.46
Normas Internas varias	28.57	23.08	42.11	93.76
Otros*	0.00	0.00	0.00	0.00

Fuente: Encuesta Propia

A la pregunta sobre el uso de "documentos de gestión" en la pequeña empresa, encontramos una serie de respuestas frente a variables integradas a esta pregunta. Por ejemplo: el primer documento que se pidió indicarán era el ROF, a lo que el Sector Comercio contesto que si contaba con dicho documento con el 28.57%, el Sector Industrial 19.05% y el Sector Servicios con el 14.28%, en los otros documentos como el MOF y, el Manual de Procedimientos se obtuvieron respuestas de los sectores con porcentajes de hasta el 20% como que si contaban con dichos documentos de gestión.

Lo que más utilizan en este caso y que está de acuerdo a las respuestas dadas son "Normas Internas Varias", esto se justifica ya que son documentos que permiten adecuar el comportamiento de los recursos humanos de acuerdo a los intereses de la empresa y cuya finalidad en la mayoría de casos es lograr la eficiencia administrativa. En los otros casos comentados en el párrafo anterior, no es factible pensar que las respuestas sean verdaderas, ya que en ninguno de los casos se pudo comprobar la existencia de dichos documentos, al margen que es difícil la elaboración si es que no se ha tenido alguna guía técnica para estos casos.

GRAFICO N° 16


¿CUENTA CON LOS SIGUIENTES DOCUMENTOS DE GESTION?
45
40
35
30
25
20
15
10
5
0
28,57
19,05
14,28
28,57
15,38
7,69
15,38
23,08
35,29
21,05
15,8
42,11
Comercio
Industria
Servicios
ROF
MOF
Manual de Proc
Normas Internas
Otros

4.4.6 De la Gestión de los Recursos Humanos

Cuadro N° 17

¿Aplica Técnicas de Reclutamiento y Selección de Personal?

SECTOR	SI (%)	NO (%)	TOTAL (%)
Comercio	42.85	57.15	100 %
Industria	61.54	38.46	100 %
Servicio	58.82	41.18	100 %

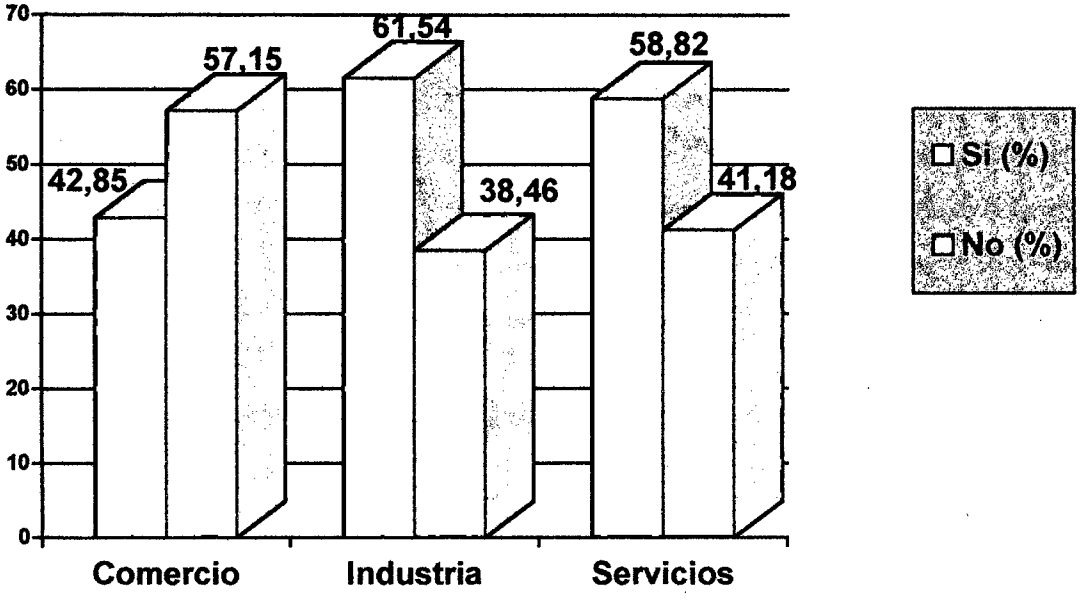
Fuente: Encuestas Propias

Una variable importante en lo que respecta a la gestión de los recursos humanos, es la forma de integrar personal a las empresas. La Pequeña Empresa no puede escapar a esta, ya que el éxito de los resultados va a depender de la eficiencia que muestren los trabajadores en sus operaciones y comportamiento. Los Cuadros N° 17 y 18, muestran el comportamiento de los propietarios frente a la forma de reclutar y seleccionar al personal.

El Cuadro N° 17 indica que los pequeños empresarios del sector Comercial aplican técnicas de reclutamiento en un 42.85%, mientras que el sector Industrial considera en un 61.54% la aplicación del reclutamiento técnicamente y el sector de Servicios en 58.82%. Estas respuestas nos permite deducir que hay preocupación en contar con personal eficiente en las pequeñas empresa.

GRAFICO N° 17

¿APLICA TECNICAS DE RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE PERSONAL?



Cuadro N° 18

¿Aplicación de Técnicas de Reclutamiento y Selección?

VARIABLES	SECTORES			Total %
	Comercio	Industria	Servicio	
Reclutamiento por Avisos	0.00	38.46	23.53	61.99
Reclutamiento Presentación Vol.	33.33	38.46	47.06	118.85
Reclutamiento / Recomendación	9.52	23.08	29.41	62.01
Examen de Conocimientos	19.05	15.38	11.76	46.19
Examen Psicotécnico	4.76	7.69	5.88	18.33
Examen Médico	0.00	7.69	5.88	13.57
Otros*	0.00	15.38	11.76	27.14

Fuente: Encuesta Propia

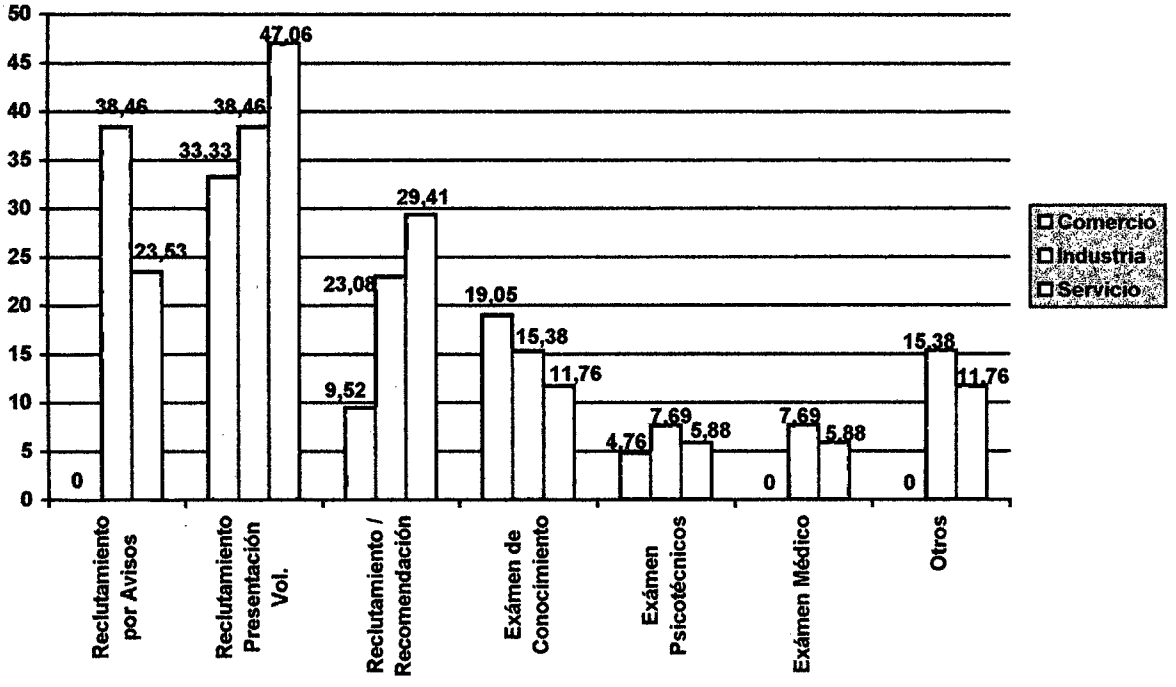
Pero aun así en el Cuadro N° 18, sobre Técnicas de Reclutamiento y Selección de Personal, se mezclaron variables de ambas, con la finalidad que el propietario encuestado determine que tipos de técnicas emplea, habiendo encontrado que en el Sector Comercio se utiliza más el "Reclutamiento por Presentación Voluntaria" con el 33.33%, mientras que el Sector Industria en el mismo tipo de técnica aplica el 38.46% para tener un 47.06% en el Sector Servicios.

En el "Reclutamiento por Avisos" para el Sector Comercio no es usual este tipo de aplicación, y solo lo utilizan los sectores de Industria y Servicios con el 38.46% y el 23.53% respectivamente. El "Reclutamiento por Recomendación" es el que menos se usa en la Pequeña Empresa, ya que los Sectores Comercio con el 9.52%, Industrias con 23.08% y Servicios con 29.41% utilizan este tipo de reclutamiento.

En lo que respecta a la aplicación de técnicas para la Selección de Personal, frente a las variables que se anotaron en el Cuadro N° 18, los porcentajes no alcanzaron el 20% de uso en los tres Sectores, este factor es importante desde el punto de vista del "no uso de las técnicas" propuestas como pregunta, ya que refleja la falta de conocimiento y el costo que no desean asumir en este contexto técnico.

GRAFICO N° 18

¿VARIABLES TECNICAS DE RECLUTAMIENTO Y SELECCION?



Cuadro N° 19

¿Aplica Capacitación al Personal de su Empresa?

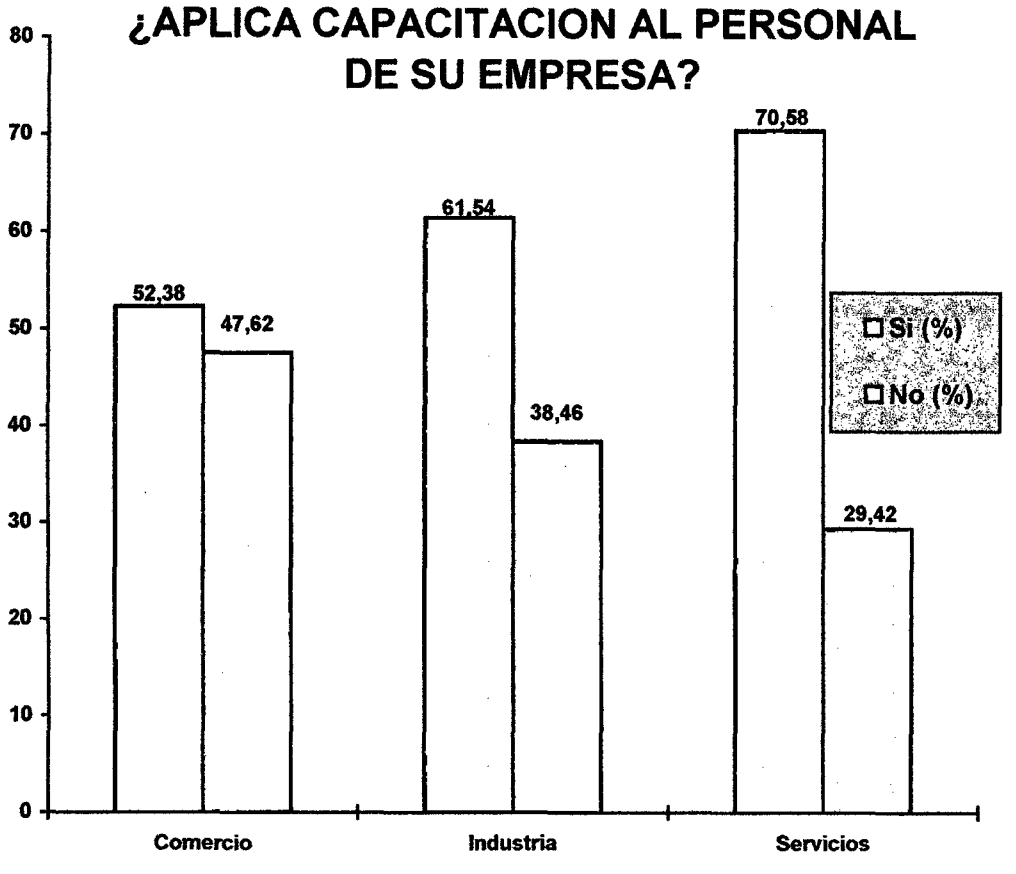
SECTOR	SI (%)	NO (%)	TOTAL (%)
Comercio	52.38	47.62	100
Industria	61.54	38.46	100
Servicio	70.58	29.42	100

Fuente: Encuestas Propias

¿Realmente las respuestas dadas en el Cuadro N° 19, se ajusta a la realidad?. Y es que la mayoría de encuestados y en los tres sectores dieron como respuestas el 52.38%, 61.54% y 70.58% para Comercio, Industria y Servicio respectivamente como que si aplican la capacitación en las pequeñas empresas. La pregunta que nos hacemos, es más que nada por la falta de relación con algunas variables de medición, como por ejemplo al preguntarle al sector Servicios si realiza capacitación "por programación", estos en 29.41% (mayoría) tomaron está variable como motivo de capacitación, cuando en realidad las empresas de servicio muy poco o casi nada programan la preparación del personal, incluyendo en esta variable de medición el 17.65% por "cambios tecnológicos", considerando este resultado, nos atrevemos a aseverar que los cambios tecnológicos muy poco se dan en las empresas de servicios.

En el sector Comercial la mayor tendencia que se dio, fue la de "cambio tecnológico" en un 28.57%, en este tipo de negocio se puede indicar que es muy difícil el cambio de tecnología, salvo en aquellos que se dedican a la venta de artefactos muy novedosos y que no es el caso de los encuestados, el 14.28% se animo a tomar la variable de "Programación" como los más representativos; mientras que en el sector Industrial el 38.46% asume la capacitación por los cambios tecnológicos que se dan en sus empresas, el 23.08% lo hace por "que se lo aconsejan".

GRAFICO N° 19


¿APLICA CAPACITACION AL PERSONAL DE SU EMPRESA?
80
70
60
50
40
30
20
10
0
52,38
47,62
61,54
38,46
70,58
29,42
Si (%)
No (%)
Comercio
Industria
Servicios

En otros aspectos de la capacitación, se pregunto a los encuestados si lo realizan con profesionales del medio o de otra parte del país, la repuesta que obtuvimos en el Sector Comercio fue de 23.85% con los primeros y el 19.05% con los segundos; en el Sector Industrias la respuesta fue de 38.46% para la capacitación con personas de la localidad y el 15.38% con personas de fuera; y para el Sector de Servicios de igual manera el 29.41% se capacita con personas de Pucallpa y el 23.53% lo realizan con personas de fuera de nuestra ciudad. En esta pregunta existieron algunos pequeños empresarios que no opinaron sobre con "quienes se capacitaban", lo que demuestra que en muchos de los que contestaron "que si capacitaban", realmente no lo están haciendo.

Nuestras dudas frente a este aspecto, determina que concluyamos que el empresario de la pequeña empresa en Pucallpa no se preocupa mucho de este aspecto, la razón es la existencia de algunos factores que afectan a este segmento, como es costo, inseguridad en lo que realmente deben capacitar, falta de conocimiento sobre las ventajas de preparar al personal o ellos mismos, entre otros que hacen difícil el acceso de los recursos humanos a una mejor preparación en beneficio propio y de la empresa.

Por otro lado del total de encuestados, sólo el 8.70% indico que recibía apoyo de las Instituciones Públicas para capacitar, en este caso, la mayoría de pequeños empresarios se refirieron a un apoyo directo hacia ellos y no para el personal, que es lo que también se debe dar, además de no considerar en las encuestas cuales eran las Instituciones Públicas que realmente las apoyan en el aspecto de la capacitación.

En una última pregunta a los encuestados se les dice si desean agregar algo más sobre el tema, a lo que se llegan a encontrar algunas opiniones sobre este aspecto que van desde **"la necesidad de capacitar cada 4 meses con profesionales de la zona", "la capacitación permanente", "la capacitación debe ser realizada por el Estado", "debe existir una entidad especializada en la capacitación", "no se debe considerar un gasto sino una inversión", etc.**

En realidad el factor capacitación es un problema para los pequeños empresarios de nuestra ciudad, ya que esto tiene un costo que al final va a afectar la caja o tesorería de la pequeña empresa; considerando la mentalidad de nuestros pequeños

empresarios sobre aspectos propios de lo que significa para ellos "gastar", es elocuente que no tienen el más mínimo interés en capacitar al personal, e incluso pensando ellos mismos en la posibilidad de capacitarse con egresos de su empresa. A este factor es necesario darle la importancia del caso, ya que las pequeñas empresas deben buscar ser competitivos y esto lo van a lograr si es que en sus empresas cuentan con personal altamente calificados, razón demás para que se incida constantemente en la necesidad de lograr las condiciones de capacitación, que va a significar el desarrollo de la empresa. Aquí se debe mencionar sobre los últimos modelos de gestión que se están aplicando como es la Calidad Total o Reingeniería; y que se está constituyendo en la filosofía empresarial del momento, la Pequeña Empresa debe pensar en esta posibilidad para un futuro muy cercano, que le permita solucionar sus problemas de eficiencia en la gestión que realizan.

4.4.7 Del Aspecto Comercial

Cuadro N° 20

Sistema de Ventas que Aplican

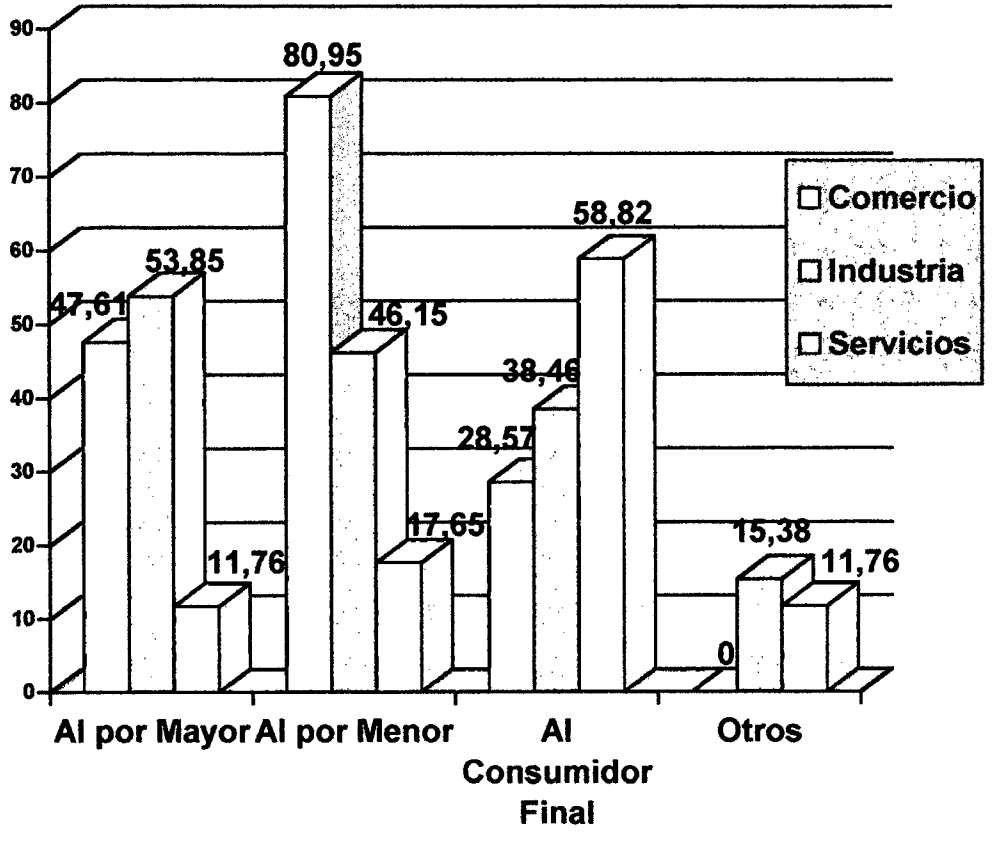
SISTEMA	SECTORES		
	Comercio	Industria	Servicio
a) Al por Mayor	47.61	53.85	11.76
b) Al por Menor	80.95	46.15	17.65
c) Al Consumidor Final	28.57	38.46	58.82
d) Otros*	0.00	15.38	11.76

Fuente: Encuesta Propia

El Cuadro N° 20 nos muestra el sistema de venta más usado por la pequeña empresa en cuanto a la comercialización de sus productos, los porcentajes indicados sobre sistema o modalidad refleja que para el Comercio y la Industria su sistema de ventas es tanto al por mayor como al por menor, aunque está última modalidad sugiere a algunos intermediarios, se opina que también sus ventas la dirigen al consumidor final en menor grado para estos sectores. El Comercio es el que más dirige las ventas al por menor con el 80.95% y al consumidor final el 28.57%.- En la Industria sin embargo, su sistema de ventas está dirigida más al por mayor con el 53.85%, mientras que el sector de Servicios con el 58.82% dirige sus ventas a los consumidores finales.

GRAFICO N° 20

SISTEMAS DE VENTAS QUE APLICAN



En este aspecto la Pequeña Empresa reconoce sus modalidades de ventas que más se ajustan a sus productos o servicios, razón por la que determinan la mejor manera de comercialización que deben emplear, claro está que su acción obedece a situaciones propias del mercado.

Cuadro N° 21

Aplicación de Sistemas de Impulsión de Ventas

VARIABLES	SECTORES		
	Comercio	Industria	Servicio
a) Investigación de Mercado	33.33	38.46	29.41
b) Hace Publicidad	38.09	46.15	64.71
c) Realiza Promoción	28.57	15.38	35.29
d) Baja los Precios	47.62	38.46	23.53
e) Otros*	0.00	15.38	11.76
f) No Aplica	15.38	7.69	23.53

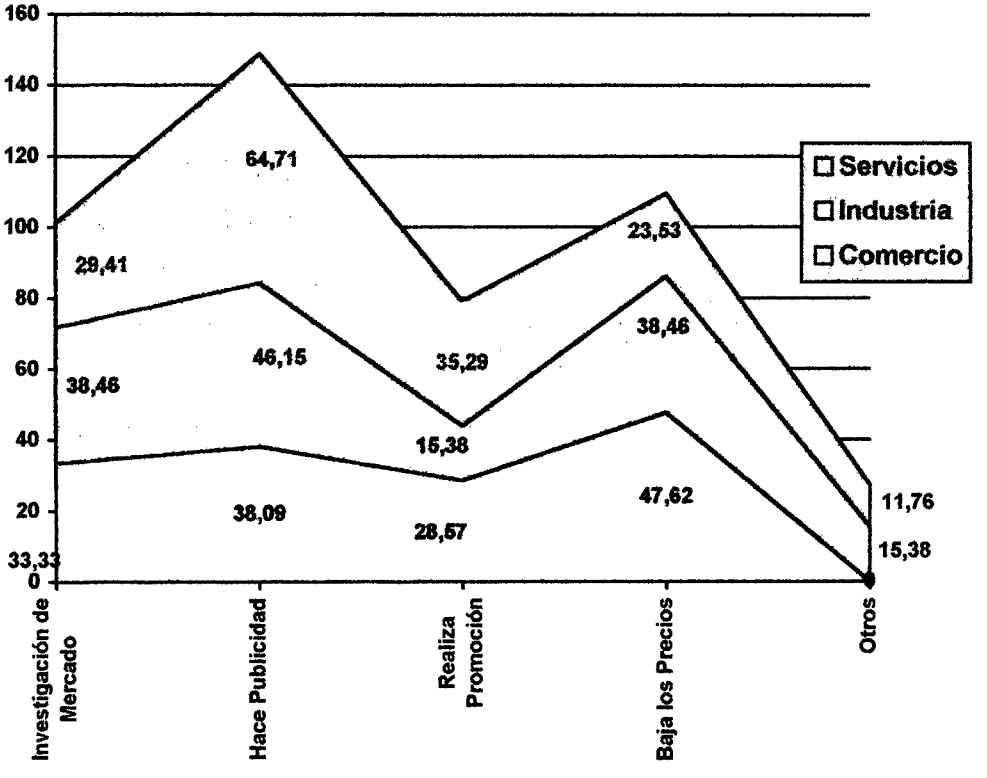
Fuente: Encuesta Propia

Con la finalidad de conocer sobre la aplicación de algunas técnicas de impulsión de ventas, se les integro algunas variables propias de que podrían ser utilizadas por este segmento empresarial. Las respuestas que utilizaron fueron que el Sector Comercio utiliza la "rebaja de precios" en un 47.62% como forma de impulsar las ventas, realizando publicidad e investigación de mercado en un 38.09% y 33.33% respectivamente, también promociona en un 28.57%, estas respuestas fueron opcionales a más de una, razón por la que se reflejan los resultados indicados.

El sector Industrial menciona que hace "publicidad" e "investiga el mercado" en un 46.15% y 38.46% respectivamente, siguiendo la rebaja de precios en un 38.46%, mientras que el 7.69% no aplica ningún tipo de Impulsión de ventas.- El Sector de Servicios hace publicidad en un 64.71%, el 35.29% realiza promociones sobre los servicios que prestan, el 29.41% hacen trabajos de Investigación de Mercados y el 23.53% rebaja sus precios. El último porcentaje corresponde a los que no aplican ningún tipo de impulsión de ventas.

GRAFICO N° 21

APLICACION DE SISTEMAS DE IMPULSIÓN DE VENTAS



Es bueno indicar que de estarse aplicando estas técnicas, se estaría optando por facilitar la actividad comercial, o lo que es más importante, se está integrando una administración más dinámica y de acuerdo a técnicas modernas y usuales para el logro de objetivos en las ventas.

Cuadro N° 22

¿Cómo Considera el Mercado de Pucallpa para su Actividad?

VARIABLES	SECTORES		
	Comercio	Industria	Servicio
a) Excelente	4.76	0.00	5.88
b) Muy Bueno	9.52	15.38	5.88
c) Bueno	23.81	38.46	64.70
d) Regular	61.90	46.15	23.53
e) Malo	0.00	0.00	0.00
f) No Sabe	0.00	0.00	0.00

Fuente: Encuesta Propia

Con la finalidad de conocer la opinión sobre lo que pensaban del mercado, se les dio variables de medición que iban desde Excelente hasta Malo. Las respuestas en los Sectores Comercio e Industria consideran al Mercado de Pucallpa como **"Regular"** con el 61.90% y 46.15% respectivamente, mientras que el Sector de Servicios opinó en un 64.70% que el mercado es **"Bueno"**. Aun así los Comerciantes e Industriales, daban un 23.81% y 38.46% al calificativo de **"Bueno"**. Lo más relevante en la opinión de los encuestados de la Pequeña Empresa y en todos los sectores, es que ninguno dio el calificativo de **"Malo"** (0.00%), y ninguno dejo de opinar sobre "como consideraban el mercado", en este aspecto la relevancia va en cuanto al tratamiento de Pucallpa frente a los servicios o productos que ofrecen y que tienen la aceptación de los consumidores.

Cuadro N° 23

¿Por qué de su Respuesta Anterior?

VARIABLES	SECTORES		
	Comercio	Industria	Servicio
a) Vende Bien	14.28	30.80	41.12
b) Vende Normal	71.43	38.40	41.12
c) No Vende Mucho	19.05	30.80	11.76
d) No sabe	0.00	0.00	0.00

Fuente: Encuesta Propia

GRAFICO N° 22

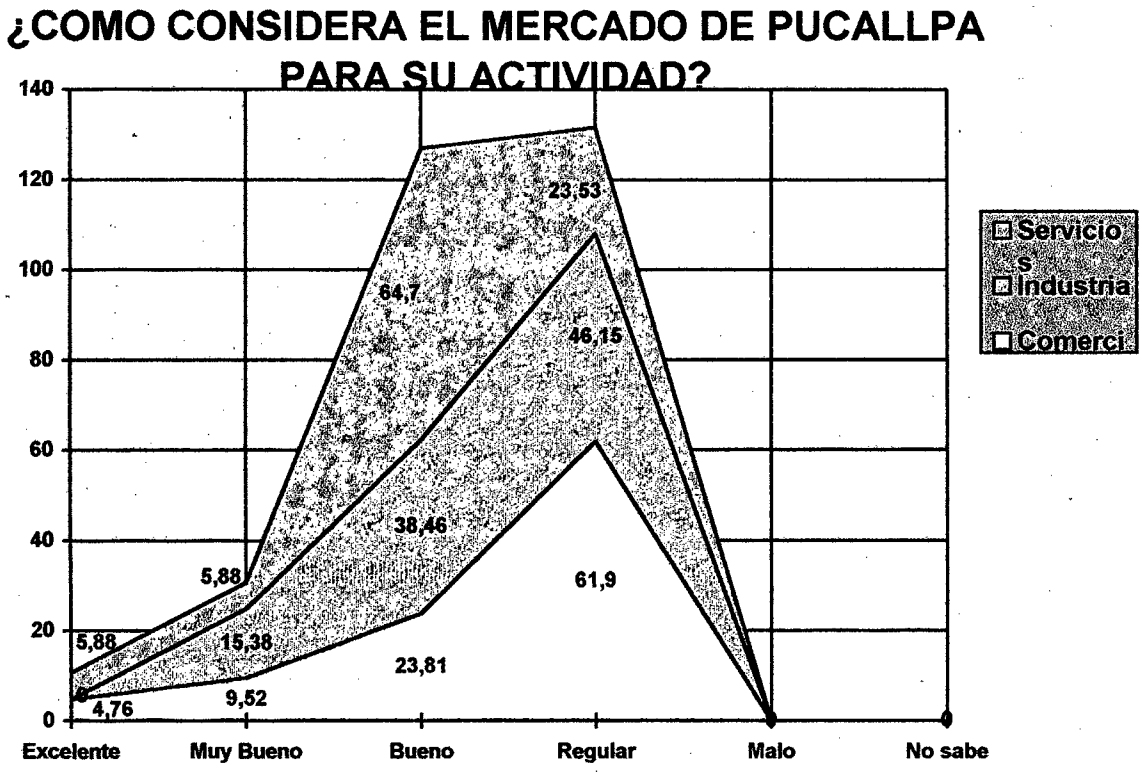
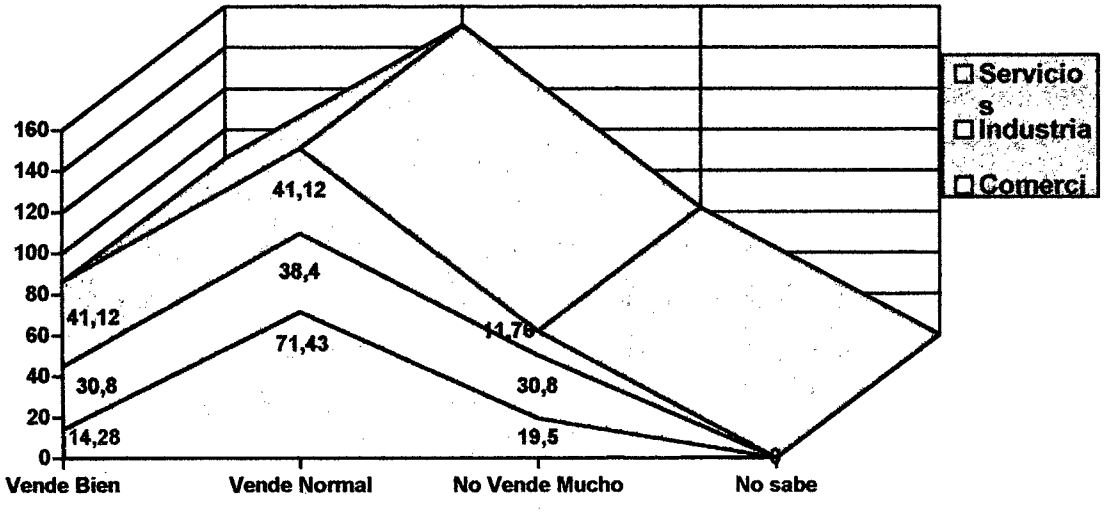

¿COMO CONSIDERA EL MERCADO DE PUCALLPA PARA SU ACTIVIDAD?
140
120
100
80
60
40
20
0
Excelente
Muy Bueno
Bueno
Regular
Malo
No sabe
64,7
23,53
46,15
38,46
5,88
61,9
5,88
15,38
23,81
0
4,76
9,52
0
Servicio s
Industria
Comerci

GRAFICO N° 23

¿POR QUE DE SU RESPUESTA ANTERIOR?



A fin de reforzar las respuestas anteriormente analizada, se integro una nueva pregunta, que nos permitiera conocer el ¿por qué? de dichas respuestas, habiéndose obtenido las siguientes respuestas; por ejemplo: la respuesta del Sector Comercio dio un 71.43% como que "vende normal", teniendo el 19.05% como que "no vende mucho", el Sector Industria indico que el 38.40% "vende normal", teniendo como segunda respuesta que "vende bien" y "no vende mucho" en un 30.80% cada uno. En el Sector de Servicios se integro las siguientes respuestas, para el 41.12% "vende bien" y "vende normal", mientras que para el 11.76% "no vende mucho". Ninguno dejo de opinar, a pesar de existir la variable integrada a esta pregunta.

Lo más importante dentro de las respuestas dadas se concentra en el Sector Comercio, donde considera la gran mayoría que existe una "venta normal", mientras que en los otros sectores distribuye sus respuestas tal como se analiza anteriormente.

4.4.8 Del Aspecto Financiero

Uno de los aspectos más importantes y que mayor influencia tiene en el comportamiento de la Pequeña Empresa, es el dirigido al aspecto Financiero, la razón, es la falta de medios para lograr ejecutar algunos proyectos o mejorar la situación que tienen en cuanto a modernización de la actividad productiva y conseguir capital de trabajo.

Cuadro N° 24

¿Trabaja con Algún Banco o Instituciones Financieras?

SECTOR	SI (%)	NO (%)	TOTAL (%)
Comercio	57.14	42.86	100
Industria	46.15	53.85	100
Servicio	76.47	23.53	100

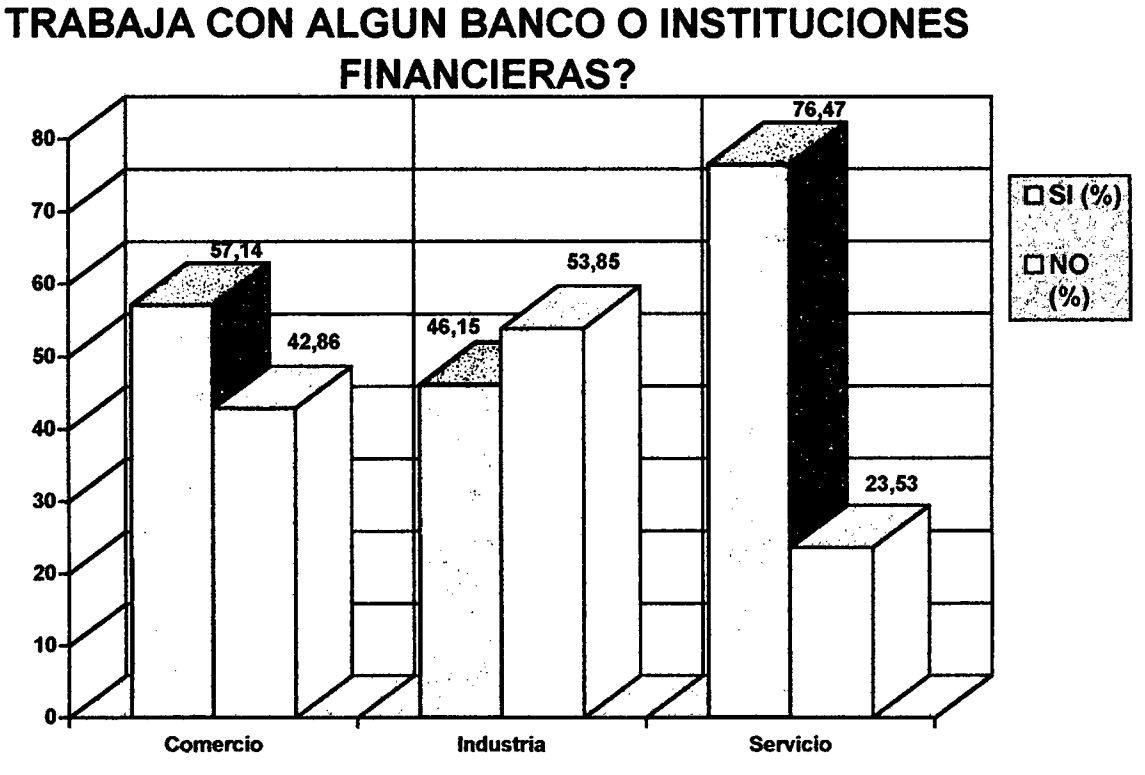
Fuente: Encuestas Propias

Cuando indagamos sobre la relación que mantienen con alguna institución financiera, el Sector de Servicios era el que más trabaja con alguna institución financiera y es que el 76.47% indico la relación existente, mientras que el 57.14% del Sector Comercio también trabaja con bancos u otros. En el Sector

Industrias sólo el 46.15% demuestra el trabajo que tiene con estas instituciones.

Una de las preocupaciones que se presenta en todo caso, es la falta de integración total o algo más cercana a la totalidad de los entrevistados hacia el Sector Financiero de nuestra ciudad, en este caso existe desventaja en las operaciones financieras de unas a otras pequeñas empresas, al menos es lo que se nota y podría ser la razón de la falta de dinamismo que no le permite mayor presencia en el mercado de las finanzas externas.

GRAFICO N° 24


TRABAJA CON ALGUN BANCO O INSTITUCIONES FINANCIERAS?
80
70
60
50
40
30
20
10
0
57,14
42,86
46,15
53,85
76,47
23,53
Comercio
Industria
Servicio
SI (%)
NO (%)

Cuadro N° 25

¿Por qué no Trabaja con Algún Banco o Institución Financiera

VARIABLES	SECTORES		
	Comercio	Industria	Servicio
a) Por Desconocimiento	4.76	15.38	0.00
b) Conoce pero no le Interesa	14.28	23.08	29.41
c) No es ventajoso	23.81	15.38	17.65

Fuente: Encuesta Propia

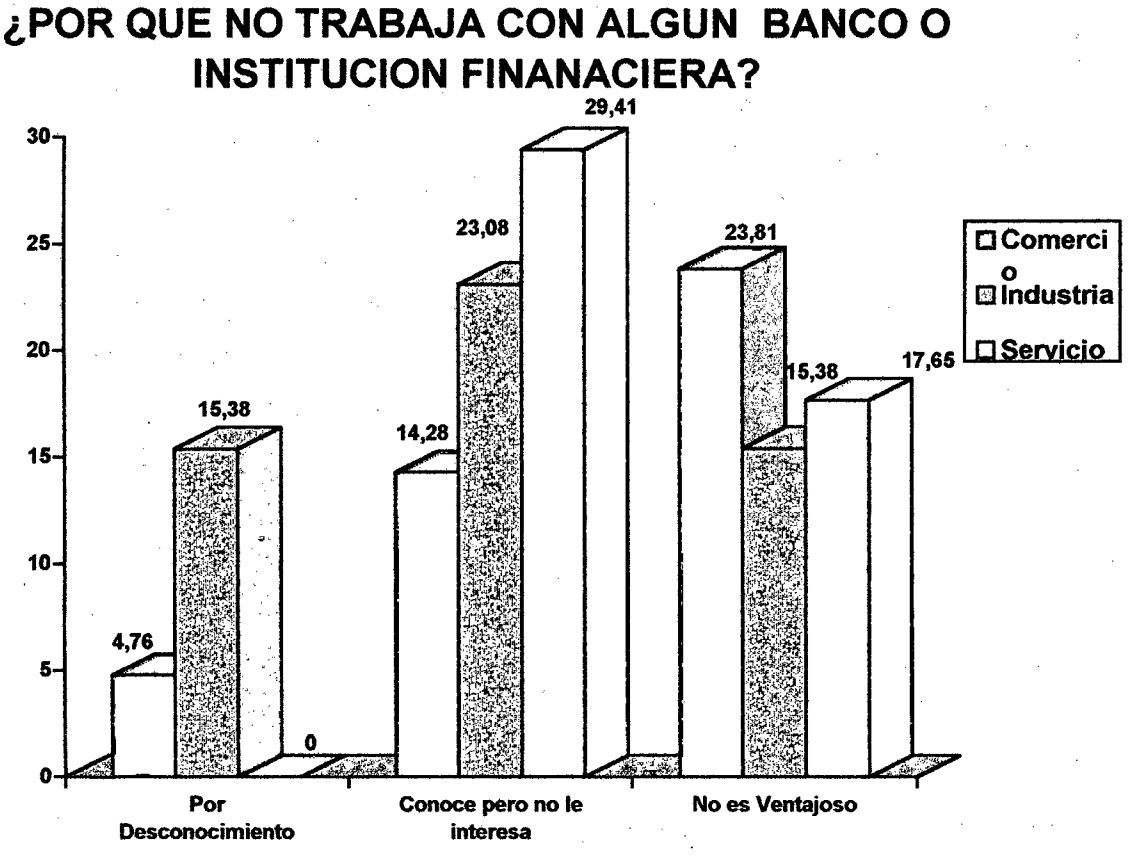
Reforzando la anterior pregunta, se les pregunto la razón por la que no trabajaban con algún Banco a aquellos cuyas respuestas fueron negativas, siendo la respuesta más relevante la del Sector Servicio; y es que el 29.41% indico que "conoce los bancos o institución financiera, pero no les interesa" trabajar con ellos.

La otra respuesta "no es ventajoso" en el Sector Comercio es parte de la resistencia de los pequeños empresarios en un 23.81%, mientras que el Sector Industria manifiesta en un 15.38% y el Sector de Servicios el 17.65% para la misma respuesta.

En el caso "por desconocimiento", sólo en el Sector Comercio algunos pequeños empresarios aceptaron esta variable en un 4.76% y 15.38% para el Sector Industria, mientras que en el Sector Servicios no existió ninguna respuesta para esta variable.

A pesar de las respuestas encontradas, consideramos que es necesario que se busque el acercamiento de la pequeña empresa a las instituciones financieras o viceversa, como una forma de recibir apoyo y mejorar las condiciones de productividad, ya sea incrementándola o creando alternativas de mejoramiento a la propia actividad que desarrollan; en este sentido el Estado deber ser la propulsora no solamente en cuestiones de normatividad, sino en proporcionar créditos reales pero en condiciones de accesibilidad a los empresarios que quieren acceder al financiamiento para el desarrollo de sus programas.

GRAFICO N° 25


¿POR QUE NO TRABAJA CON ALGUN BANCO O INSTITUCION FINANACIERA?
30
25
20
15
10
5
0
4,76
15,38
0
14,28
23,08
29,41
23,81
15,38
17,65
Comercio
Industria
Servicio
Por Desconocimiento
Conoce pero no le interesa
No es Ventajoso

Cuadro N° 26

¿Necesita Realmente de las Empresas Financieras?

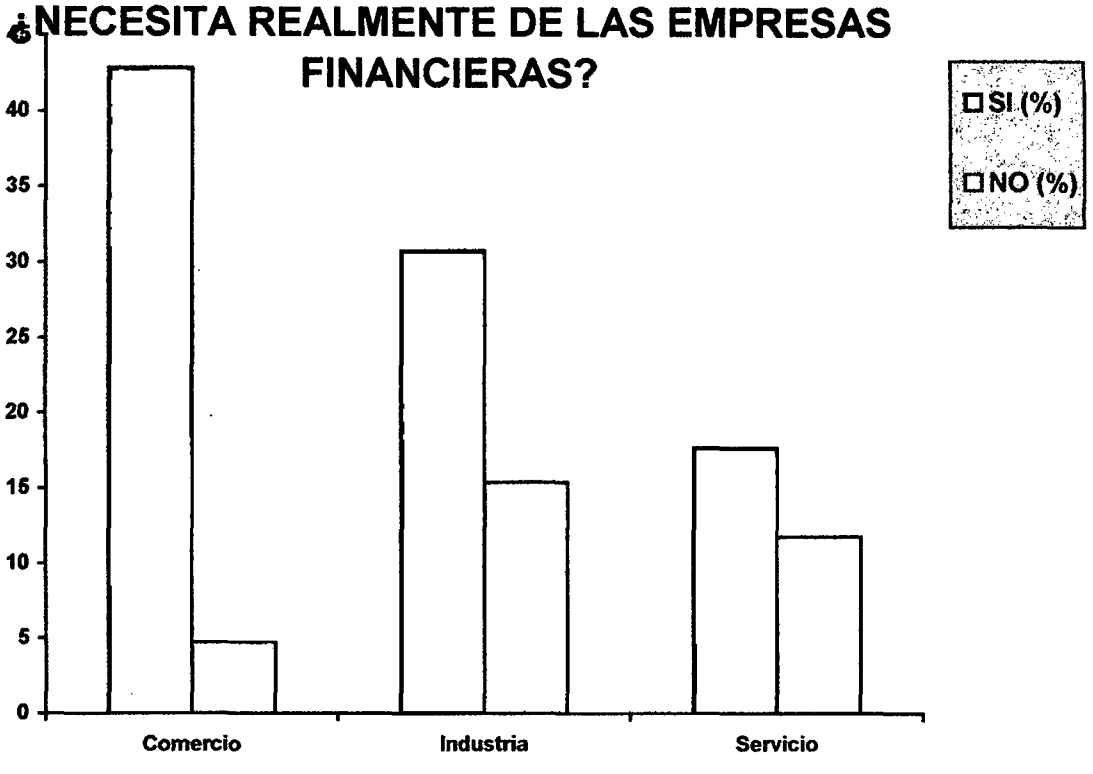
SECTOR	SI (%)	NO (%)
Comercio	42.86	4.76
Industria	30.77	15.38
Servicio	17.65	11.76
Total	91.28	31.90

Fuente: Encuestas Propias

En otra pregunta realizada sobre ¿si necesitan realmente de las empresas financieras?, se obtuvo el 91.28% de "si la necesitamos", siendo el que menos requiere de estas el Sector de Servicios con el 17.65% frente al 42.86% del Sector Comercio, el Sector Industrial la necesita en un 30.77%.

Realmente son necesarias estas instituciones para lograr el mantenimiento y desarrollo de la Pequeña Empresa en nuestro medio, de esto no se puede dudar, aunque el factor costo de las operaciones realizadas con estas instituciones, crea problemas de falta de confianza en los pequeños empresarios frente a ellos, más aun con la incertidumbre de un país como el nuestro que no refleja visos de mejoramiento en la conducción política y económica, que mantiene en recesión al Perú y en especial al mercado de Pucallpa.

GRAFICO N° 26


¿NECESITA REALMENTE DE LAS EMPRESAS FINANCIERAS?
SI (%)
NO (%)
45
40
35
30
25
20
15
10
5
0
Comercio
Industria
Servicio

5.0 Estrategias de Mejoramiento y Desarrollo de la Pequeña Empresa en Pucallpa

Los resultados que nos ha arrojado el análisis realizado sobre la Pequeña Empresa, frente a lo manifestado por los propietarios de este segmento, no han sido del todo positivos en cuanto a las condiciones que tienen actualmente desde el punto de vista legal y de la propia gestión que realizan. Y es que, la falta de iniciativa de ellos mismos como la falta de apoyo por parte del gobierno de turno (amen de los gobiernos anteriores que tampoco hicieron nada), no ha permitido el despegue de la Pequeña Empresa en el país y menos en nuestra ciudad, donde la situación empeora cada vez más por la falta de puestos de trabajo y consecuente recesión del mercado.

En este sentido, Pucallpa es una zona donde la iniciativa privada (sea, Micro Empresa, Pequeña Empresa, Mediana Empresa o Gran Empresa), se dirige mayormente a cubrir las necesidades del mercado consumidor y aprovechar los recursos naturales de nuestra selva, hasta acá bien, el problema es que estos recursos son explotados por grandes empresas, mientras que para el mercado consumidor local se integra la pequeña o mediana empresa.

Bajo este contexto, es necesario que se generen algunas alternativas de orden legal y de gestión que permitan la permanencia y posterior desarrollo de las Pequeñas Empresas, y es aquí donde se pueden formular dos críticas bien marcadas:

⇒ **Ineficiencia Estatal**, frente a la falta de apoyo directo a la Pequeña Empresa, a pesar que la Constitución Política del Perú determina la participación del Estado en la promoción y protección de este segmento empresarial. En este sentido, no basta con haber emitido un Decreto Legislativo como el 705, en la cual si bien es cierto se formulan normas de facilidad a la formalización de este segmento empresarial, también es cierto que todo a quedado en sólo la normatividad. No se conoce, (o no ha llegado) a Pucallpa el tan ansiado apoyo económico que permita el despegue de la Pequeña Empresa, y por el contrario las facilidades de inversión se nota en la venida de capitales foráneos o grandes empresas que han profundizado la explotación de recursos naturales de Ucayali.

Por otro lado y en forma indirecta, el Estado continúa sin sacar al país del problema económico, la recesión ha creado un mercado de consumidores reprimidos y sin capacidad adquisitiva que permita una mayor rotación de inventarios, esto, no hace posible que la Pequeña Empresa se proyecte o tenga oportunidad de financiamiento en la actividad que desarrolla.

⇒ **Actitud Empresarial**, con responsabilidad dirigida al mismo pequeño empresario, quien no acepta nuevas modalidades de gestión dirigida a buscar la eficiencia de sus empresas, adoptando una dirección empírica y "criolla", sin aplicar técnicas de administración que le permita ser competitivos en un mercado como el nuestro, esto, no le hace nada bien a la pequeña empresa, más aun cuando es necesario crear las condiciones de empresas con objetivos dirigidos a la búsqueda de ocupar la PEA y apoyar el incremento del PBI. Pucallpa, en este sentido se encuentra en desventaja frente a otras regiones, razón por la que los pequeños empresarios deben de buscar mejorar su comportamiento frente a las organizaciones que dirigen o tienen a su mando.

Desde este punto de vista, hemos creído por conveniente formular algunas estrategias de cambio que debe experimentar la Pequeña Empresa, como intento de mejorar las actividades y crear nuevas formas de gestión.

ESTRATEGIAS DE ORDEN LEGAL

5.1 "El Estado debe Formular Nuevas Disposiciones que permitan el despegue de la Pequeña Empresa"

La necesidad de crear nuevas condiciones legales y económicas de comportamiento de la Pequeña Empresa, es necesaria para lograr la estabilización de este segmento empresarial, por lo que se debe considerar los siguientes aspectos:

a) Desburocratizar las gestiones de constitución de la Pequeña Empresa, eliminando algunos trámites como es la Minuta de Constitución, que podría integrarse a Minuta Simple como Declaración Jurada, con esto se aplica la Simplificación Administrativa.

b) Eliminación o Rebaja de Tasas por gestiones que se realizan posteriormente, como es el costo (S/.39.00) del Registro Unificado que emite el Ministerio de Industria, Comercio, Turismo e Integración - MICTI, además del Costo adicional que significa obtener una Licencia Provisional de la Municipalidad Provincial de Coronel Portillo (S/. 45.00). A pesar que el espíritu de la ley indica que se exonera de pagos y la actuación se rige por la Simplificación Administrativa, la Municipalidad ha creado una tasa adicional definida por la inspección de la ubicación de la Pequeña Empresa. Por último existe el costo Notarial y de Registros Públicos que se dirige a aquellas empresas que se constituyen bajo el Régimen de Empresas de Responsabilidad Individual (E.I.R.L.), que a pesar que el Ministerio de Trabajo apoya asesorando la gestión de constitución, sin embargo existen pagos que tienen que realizarse y que se basa en función al Capital con que van a iniciar sus actividades la Pequeña Empresa.

c) Hacer cumplir la Ley en cuanto a la Tasa Impositiva que cobra la SUNAT por las operaciones de la Pequeña Empresa, en este aspecto, la Ley estipula que "la Pequeña Empresa está gravada con el 1% de sus ventas mensuales"; sin embargo a la fecha, la cobranza se basa en una tasa del 2% como mínimo aplicado al Impuesto a la Renta. Para nuestro caso de ser una ciudad de la zona selvática, se afecta los costos desde el punto de vista en la producción de bienes y comercialización de estos.

En este sentido, lo que se espera es lograr que la Pequeña Empresa no se vea asfixiada cuando se trata de formalizar su situación de constitución, a la vez de permitirle que elimine costos que posteriormente afecten los resultados, así la Pequeña Empresa podrá crear sus propias condiciones de seguridad y crecimiento en beneficio de la actividad que desarrolla.

5.2 *"Se debe Crear Parques, Naves Industriales o Centros Comerciales que permitan Facilidades de Ubicación para la Pequeña Empresa"*

Uno de los problemas por la que pasa la Pequeña Empresa en Pucallpa, es la falta de ubicación que trae como consecuencia la dispersión de estas. Asimismo, en algunos casos se observa la

falta de planificación cuando se trata de elegir la ubicación correcta, ya que, por ejemplo: en algunas calles céntricas de nuestra ciudad existe la concentración indisciplinada de pequeños comerciantes, que ocasionan visos de informalidad, que en algunas ocasiones llegan a ubicarse en la calle.

Bajo este concepto, la pululación no le permite definir una actividad y gestión ordenada, creando inclusive desconcierto entre los consumidores que no aceptan (en algunas ocasiones) la forma de vender sus productos de los pequeños empresarios.

Frente a este problema, consideramos que el Estado directa o indirectamente (Gobierno Regional, Gobierno Local, por ejemplo), debe propender a mejorar las condiciones de ubicación y facilidades para la Pequeña Empresa, aunque la otra alternativa (pero muy difícil) es la participación de la empresa privada en la propuesta que se anota a continuación.

Y es que, una forma de apoyar la Pequeña Empresa es mediante el ordenamiento y dándoles facilidades para que se concentren en determinados lugares de producción; para este caso los ***Parques Industriales*** es una forma de evitar la dispersión de la Pequeña Empresa, ya que puede ser creada bajo ciertas condiciones de infraestructura (energía eléctrica, agua, desagüe, vías de acceso fácil, etc.). Aunque algunas veces este tipo de parques tienen una ubicación fuera del ámbito urbano lo que dificulta la decisión empresarial de aceptación, también es cierto que en una ciudad de crecimiento vertiginoso como es el caso de Pucallpa, sería lo más aconsejable (Ver Diagrama Nº 02). La otra alternativa que se puede emplear y que se utiliza en otros países son las llamadas ***Naves Industriales (Ver Diagrama No. 01)***, que son edificios con áreas grandes en cada piso y donde se instalan montacargas y ascensores de viabilidad dentro de garages de ingreso. Estas áreas están dotadas de los principales elementos de trabajo como son bancos (mesas), transportadoras, etc., funcionando en base a alquiler de dichas áreas.

En lo que concierne a los Comerciantes, es necesario la creación de ***Centros*** dedicados a estas actividades, aunque también podríamos hablar de la mixtura de actividades (Industria - Comercio), que es lo que se hace, por ejemplo: en el Jr. Gamarra en la Victoria. Está actitud apoyaría en gran medida a la Pequeña Empresa a desenvolverse con más eficacia.

La iniciativa en este caso debe ser tomada por los propios pequeños empresarios, ya sea de exigencia al gobierno, o de buscar modelos de financiamiento para crear este tipo de Parques y/o Naves Industriales o Centros Comerciales, en todo caso, el organizarse para la aplicación de esta estrategia va a ser importante para los pequeños empresarios.

Frente a lo expuesto, queremos integrar algunos ejemplos: prácticos que hemos vivido durante el último CONEA (Congreso de Estudiantes de Administración) llevada a cabo en la ciudad de Arequipa. Por ejemplo: la organización de las Pequeñas Empresas se encuentran integradas alrededor de agrupaciones u asociaciones, como por ejemplo: **El Terrapuerto** de la ciudad, en la cual convergen los visitantes de otras partes del país y los propios lugareños. En este Terrapuerto existen Pequeños Empresarios que venden desde artesanía, bodegas, cafeterías, restaurantes, etc. ubicados en stands, existiendo la posibilidad de que los Pequeños Empresarios de Gamarra de la Victoria (Lima), vayan a integrarse al Terrapuerto a partir de enero de 1998 (Programa "Semillas y Cimientos ", Sección Negocios del Canal 7 RTP, de fecha Jueves 04-12-97).

En la ciudad de Tacna sucede lo mismo con el Terrapuerto, con la consiguiente agrupación en la ciudad de Pequeños Comerciantes de Galerías, debidamente organizados y de fácil ubicación y acceso a ellos (esto también sucede en Arequipa). Mientras que en Arica (Chile), se estila la ubicación de las Galerías de Pequeñas Empresas en las calles más céntricas de la ciudad. Para estos casos el apoyo de la Empresa Privada y del Gobierno es elemental, ya que se trata del cambio de actitud de las personas frente a las necesidades de mejoramiento en el comportamiento organizado.

DIAGRAMA N° 01

Modelo de "NAVE INDUSTRIAL"

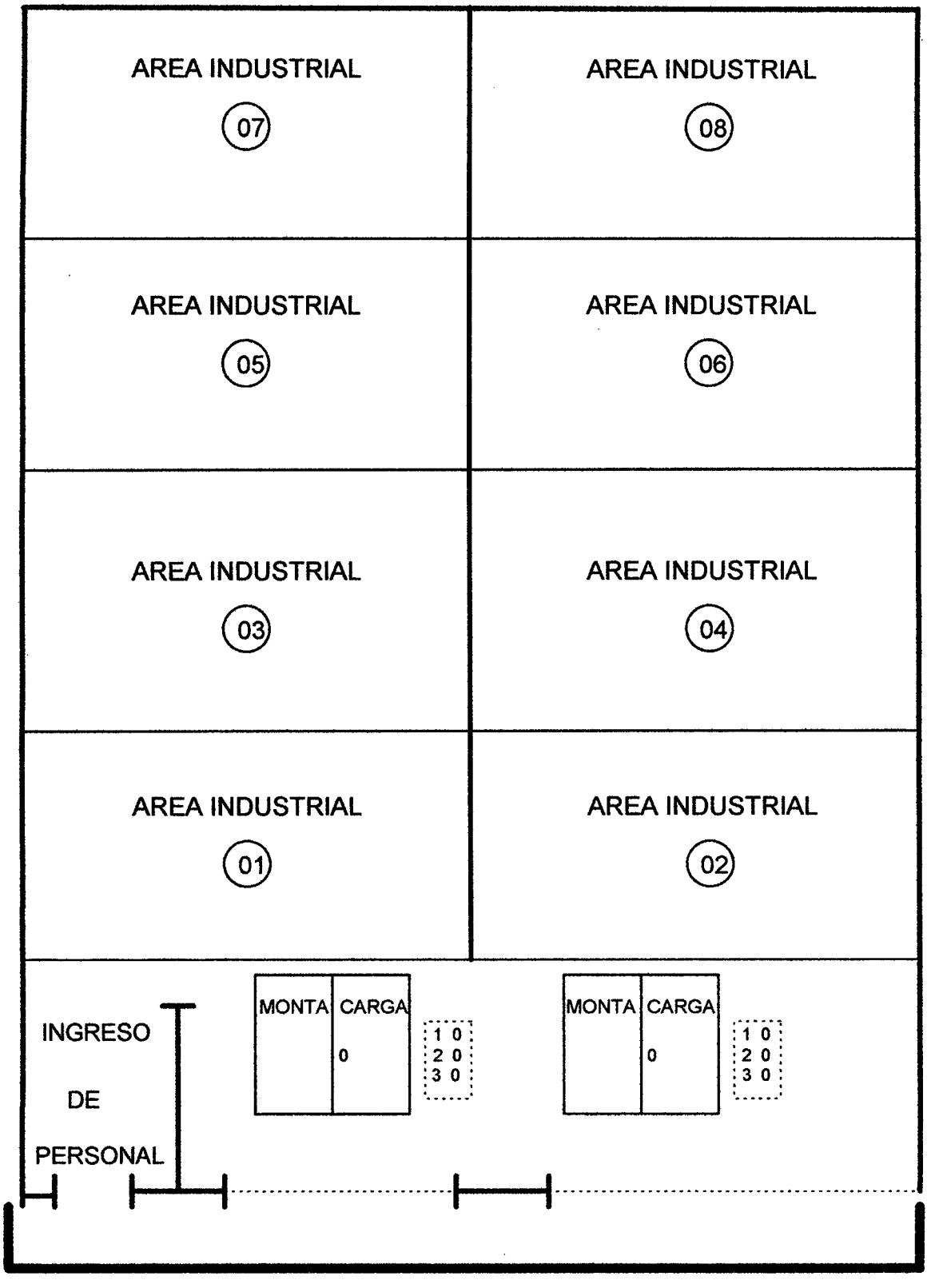
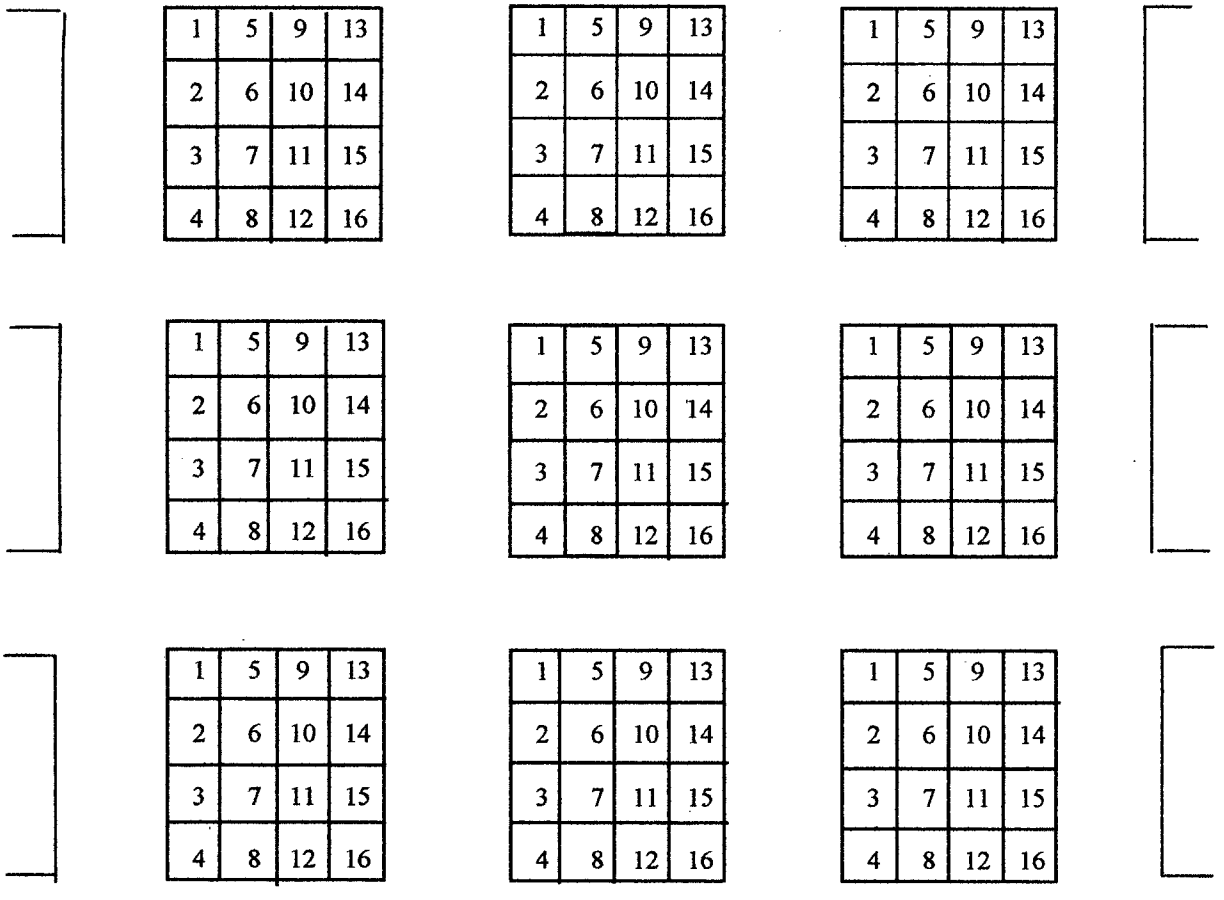


DIAGRAMA N° 02

Modelo de "PARQUE INDUSTRIAL"

PARQUE INDUSTRIAL "UCAYALI"



LEYENDA

= Lotes

= Calles

5.3 *"Los Empresarios de la Pequeña Empresa deben Propender a Medir las Oportunidades de Negocios antes de Decidir Invertir"*

A pesar que se trata de una necesidad u obligación de la Planificación que es necesario integrarla a la actividad empresarial antes de tomar una decisión, (más aun cuando se inician actividades), para el caso de crear empresas, en la práctica empresarial no es nada fácil cuando se trata de invertir en algún negocio. El empresario o aquel que se dedica a hacer empresa en Pucallpa, no sabe medir las consecuencias a futuro sobre la inversión, esto se observa en la práctica, cuando pequeños empresarios aperturan un negocio y después de cierto tiempo tienen que cerrarlo por problemas propios de no haber previsto acciones a futuro o resultados. En este aspecto, la empresa moderna que desee dedicarse a cualquier tipo de actividad, debe proyectarse mediante perfiles técnicos que les permita lograr determinar los posibles resultados en un tiempo determinado, con esto, se evitarán los riesgos de fracaso frente a una actividad elegida.

La estrategia planteada comprende la necesidad de Formular un Perfil de Proyecto de Inversión antes de aventurarse a cualquier negocio, es decir, antes de crear o poner en funcionamiento la Pequeña Empresa se debe contar con ciertos elementos de medición sobre los posibles resultados que esperan lograr, esto va a permitir que eliminen riesgos innecesarios.

5.4 *"Los Empresarios de la Pequeña Empresa deben Crear sus propias Condiciones de Análisis y Aplicación de la Ley de la Pequeña Empresa"*

Aunque parezca paradójico, muchos de los Pequeños Empresarios no se preocupan de conocer el aspecto legal cuando se trata de formar una pequeña empresa, esto crea muchas veces confusiones y falta de integración al aspecto legal, lo que los hace cometer errores en cuanto a la formalización de este segmento y de gestión propiamente dicha.

Se nos ocurre que esta estrategia debe ser formulada y aplicada por los propios empresarios, en este caso, la Cámara de

Comercio es una opción para organizar y ejecutar ciertos tipos de difusión mediante charlas o seminarios.

La otra alternativa frente a la estrategia propuesta y que debe dirigirse al conocimiento no sólo del aspecto legal sino también de gestión, estaría dirigida a la firma de un Convenio con la Universidad Nacional de Ucayali, en la cual mediante la formación de un Gabinete Integral de Asesoría de la Pequeña Empresa (GIAPE), se preste la asesoría conveniente a los Pequeños Empresarios, bajo estas condiciones, creemos que se evitarán errores a la vez que se hará más dinámica y eficiente la gestión, con la seguridad de que van a contar con el apoyo académico para la preparación de las personas que deseen dedicarse a cualquier tipo de negocio.

ESTRATEGIAS DE GESTION

5.5 "*Integrar en sus Actividades de Gestión a Profesionales o Técnicos que conozcan sobre Dirección Empresarial*"

Muchos de los pequeños empresarios no conocen sobre la forma de realizar gestión o administrar empresas, en este sentido los errores que cometen muchas veces afectan la buena marcha de la empresa. Esto, se nota en la falta de iniciativa para programar sus actividades y como conductores de sus pequeñas empresas, y es que para ellos no existe la programación o la planificación de las operaciones, como es difícil que conozcan sobre mercado, costos de producción o comercialización, entre otros elementos propios de la gestión organizacional.

El riesgo en este sentido, se puede minimizar si es que los pequeños empresarios ven como una necesidad contar con una persona que los asesore desde el punto de vista de Dirección o de Gestión de la Empresa, creemos que en Pucallpa existen profesionales o estudiantes de los últimos años de Administración o Contabilidad (sean de la Universidad o de Institutos Técnicos), que podrían actuar como **"soporte de la gestión técnica"** en las pequeñas empresas.

5.6 "*Capacitar a los Empresarios sobre Gestión de la Pequeña Empresa en Pucallpa*"

La alternativa presentada considera la necesidad de Formular Modelos de Capacitación Académica a los pequeños

empresarios, para este efecto debe prepararse puntos específicos de capacitación en gestión, y que este dirigido a buscar la eficiencia en los siguientes aspectos:

- Formulación de Programas de acuerdo a las necesidades de sus operaciones, teniendo en cuenta los factores que inciden en el desarrollo de las actividades, como es mercado, proveedores, aspectos legales, etc. y factores de la propia organización como uso de recursos humanos, análisis de costos simplificados, proyección de ventas, determinación de gastos necesarios, etc. Esta Programación puede realizarse para los tres segmentos empresariales, con ligeras variaciones en los conceptos que se determinen.

- Crear modelos especiales de costos para las actividades de producción, determinación de costos de ventas y precios dirigidas al consumidor, a fin de evitar transtornos cuando se trate de ingresar al mercado. Consideramos que es necesario que los pequeños empresarios trabajen en función a lotes definidos de producción o comercialización de sus productos, ya que, a pesar de la estabilización inflacionaria, siempre va a existir elementos como (costos de flete, manipuleo, u otros) que van a incidir en el comportamiento económico de los productos a comercializar.

  Con esta estrategia de capacitación se podrá eliminar los riesgos de trabajar con precios irreales o no concertados con los costos y gastos que se generan por aspectos productivos o comercializadores, y que es de responsabilidad en el caso de la Pequeña Empresa de los propietarios o encargados de dirigirlas.

- Otro aspecto importante se refiere a la capacitación sobre el tratamiento del mercado para que el Pequeño Empresario aprenda, hacía donde y como debe dirigir sus productos; y es que, uno de los motivos que mayormente inciden en el fracaso de este segmento empresarial, radica en la falta de conocimiento sobre tratamiento que deben darle a los consumidores, determinar sus necesidades, medir la competencia, ampliar más su campo de acción y lograr los niveles de calidad en el servicio que presta a sus clientes.
  Desde este punto de vista, creemos que con la capacitación al propietario o encargado de la conducción de los pequeños negocios, se va a lograr minimizar los riesgos de incertidumbre cuando decidan llevar a cabo algún negocio.

- La capacitación también debe alcanzar el manejo óptimo de los recursos humanos, en vista que en la Pequeña Empresa el control de las actividades son llevadas directamente por el propietario; en este sentido, en función a la cantidad mínima de personas que debe manejar para obtener eficiencia en beneficio de los resultados, es necesario que conozca sobre técnicas de conducción de personal.

  El sentido de la capacitación debe estar dirigido a darles los principales elementos sobre reclutamiento, selección, control y capacitación, teniendo la obligación de elaborar Reglamentos o Normas que permita delinear el comportamiento de estos cuando se integran a la actividad para la que han sido contratados. La estrategia en este caso permitirá además, lograr la eficiencia ya que, el manejo se va a dirigir al aspecto técnico.

- Por último, el aspecto financiero es muy importante para la pequeña empresa, no sólo dentro de la propia empresa en la que se debe aprender a administrar los recursos financieros en forma equilibrada, sino también cuando se trata de buscar soluciones fuera de la organización. Capacitarlos, significa otorgarles las principales herramientas que pueden utilizar, para el logro de capitales (si se trata de préstamos) y de medición de la situación económica de la empresa en función a los resultados.

  Con la aplicación estratégica dirigida a la capacitación financiera, se va a lograr que el pequeño empresario pueda conocer los diversos sistemas de financiamiento externos como son los préstamos corrientes, los pagares, líneas de sobregiro, etc., y las consecuencias formales con las entidades financieras (pago de intereses y tiempo); mientras que en el caso de la medición económica de resultados, el pequeño empresario podrá medir sus posibilidades de rotación económica ya sea frente a la misma actividad que tiene o buscando nuevas oportunidades.

¿Quién o quiénes pueden aplicar la presente estrategia?

Si anteriormente hemos hablado de una capacitación académica aplicada por la Universidad o Institutos Técnicos, esta sería la opción más cercana; pero aun así, la Promoción y Protección de la Pequeña Empresa a cargo del Estado (D.L. N° 705), razón por la cual, debe ser el primer comprometido en aplicar la presente estrategia de capacitación que se ha desarrollado en este punto. Se nos ocurre, que la firma de Convenios por parte de las

Instituciones Públicas encargadas del manejo de las Pequeñas Empresas con Instituciones Académicas debe ser una realidad a corto plazo, y es que debemos de buscar el despegue de este segmento, lo que beneficiará a la sociedad de Pucallpa frente a los problemas que enfrenta.

5.7 "*Equilibrar la Organización teniendo en cuenta la Magnitud y Actividad que Desarrolla como Pequeña Empresa*"

Uno de los problemas organizacionales que refleja la Pequeña Empresa, está dirigida a la falta de Organización de sus actividades u operaciones. Buscar una Estructura o documentos de gestión definidos por los Pequeños Empresarios, es crearles problemas de definición para este problema, ya que sólo se limitan a trabajar con normas y en forma oral (no lo escriben). El propietario de estos tipos de empresas, no ha sabido ordenarse en forma técnica, y cree que **"basta con lo que sabe y dice"**, esto, sobre todo en los empresarios tradicionalistas que consideran el manejo empresarial como si fuera **"su hogar".**

La estrategia contempla la necesidad de crear documentos patrones de gestión empresarial y que este dirigida a este segmento, en este caso, se trata de adecuarlos a la realidad de nuestro medio, ya que de los textos sobre La Pequeña Empresa, sólo existen algunas consideraciones genéricas y adaptadas a otras realidades. En todo caso, consideramos que las estructuras orgánicas, deben contemplar los siguientes aspectos:

1. Nivel Gerencial o Administrativo, como el nivel más alto de la empresa, y que normalmente corresponde al propietario.

2. Nivel de Apoyo, en la que se determina la asignación secretarial, si es que se necesita; y, el Contador si se desea llevar una Contabilidad completa.

3. Nivel Staf (Asesor), con asesoría externa en el aspecto legal, cuando se necesite.

4. Un nivel de línea simple, que comprenda áreas de Producción (cuando se trata de una empresa manufacturera), Mercadeo, Administración y Finanzas.

Esta es una estructura simple y de fácil manejo y adaptada a las necesidades organizacionales de la Pequeña Empresa, con las consiguientes sub-áreas de acuerdo a las necesidades que tengan y que podría estar dado de acuerdo a los Modelos que se presentan en los diagramas 03, 04 , y 05.

Asimismo, siendo necesario tener un orden de gestión se hace impresindible tener un conjunto de documentos simples y de fácil interpretación que les permita orientar sus actividades en

1. Reglamento de Organización y Funciones (R.O.F)
2. Manual de Organización y Funciones (M.O.F)
3. Procedimientos
4. Normas internas de comportamiento.

Para este caso de los documentos de gestión, es necesario que se realicen trabajos específicos de observación, estudios y patrones sobre el comportamiento de las Pequeñas Empresas, en las distintas actividades productivas (Industria, Comercio o Servicios), con lo que se crearían modelos organizacionales.

5.8 "*La Pequeña Empresa debe Aplicar Técnicas para la Optima Administración de los Recursos Humanos*"

Teniendo en cuenta los resultados de las encuestas, se ha determinado que los pequeños empresarios no aplican técnicas de manejo de personal, este hecho les crea ciertos problemas de eficiencia en el comportamiento de estos, que no les permita lograr los objetivos de la organización.

En este sentido, es necesario regular la conducta de los recursos humanos integrados a la actividad de la pequeña empresa, ya que por la falta de conocimiento de los empresarios, el manejo es empírico y con posibles consecuencias de no cumplir con los objetivos, motivo por el que, en algunos casos produce desequilibrio en la actividad empresarial, con el consiguiente cierre de las organizaciones.

Hemos considerado, que la Administración de los Recursos Humanos, debe dirigirse ha crear ciertos patrones de comportamiento en:

DIAGRAMA N° 03

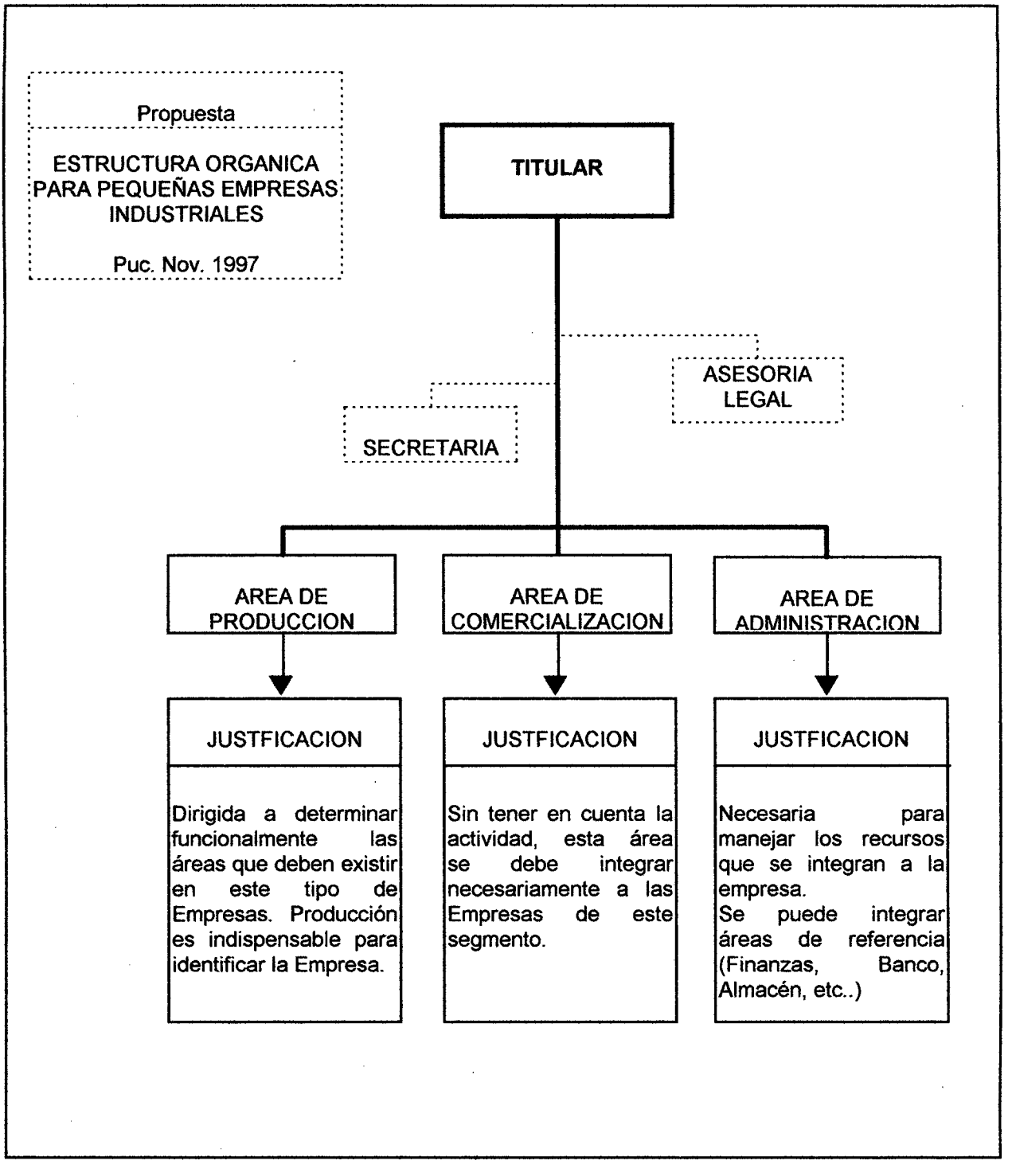


DIAGRAMA N° 04

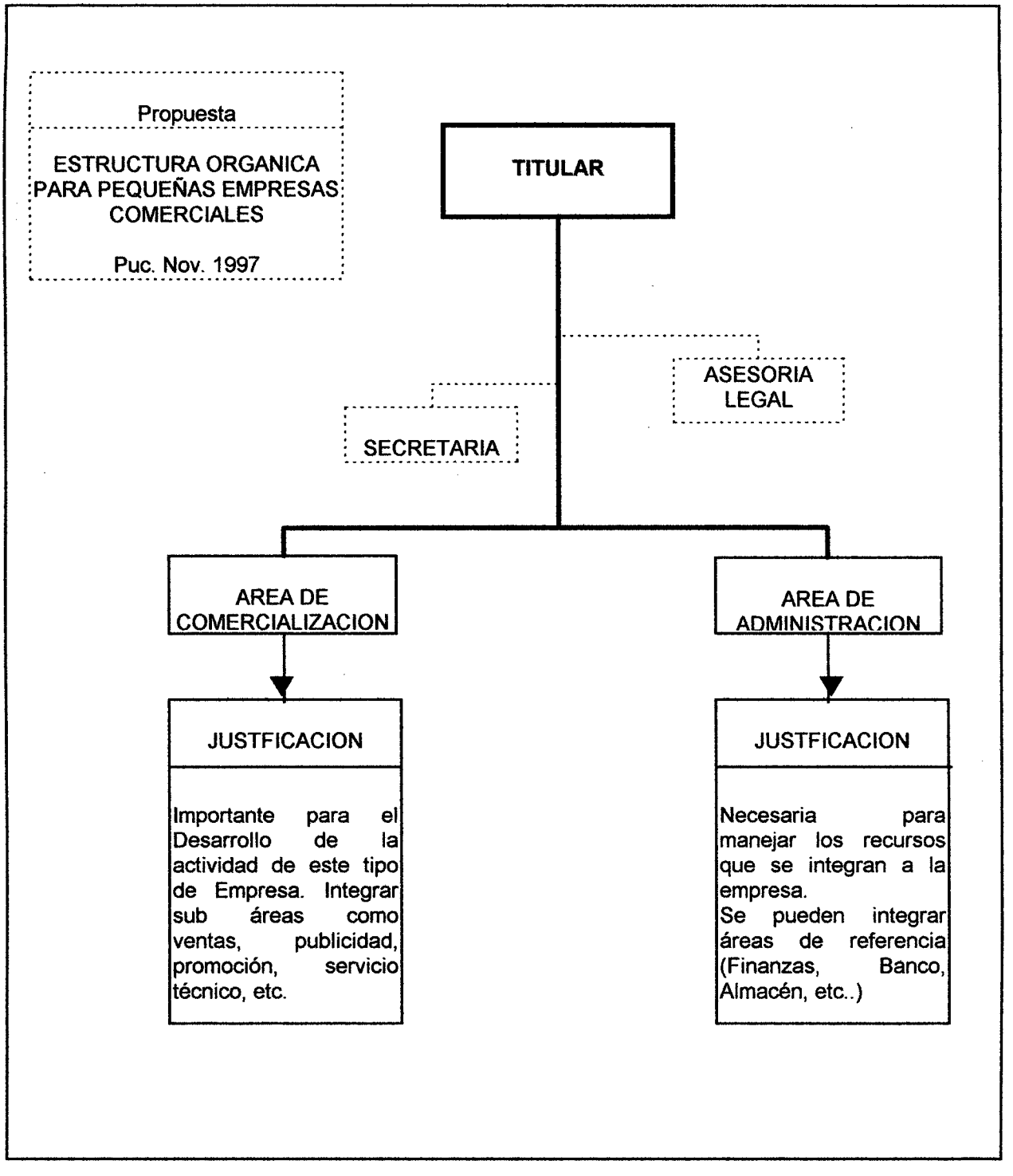
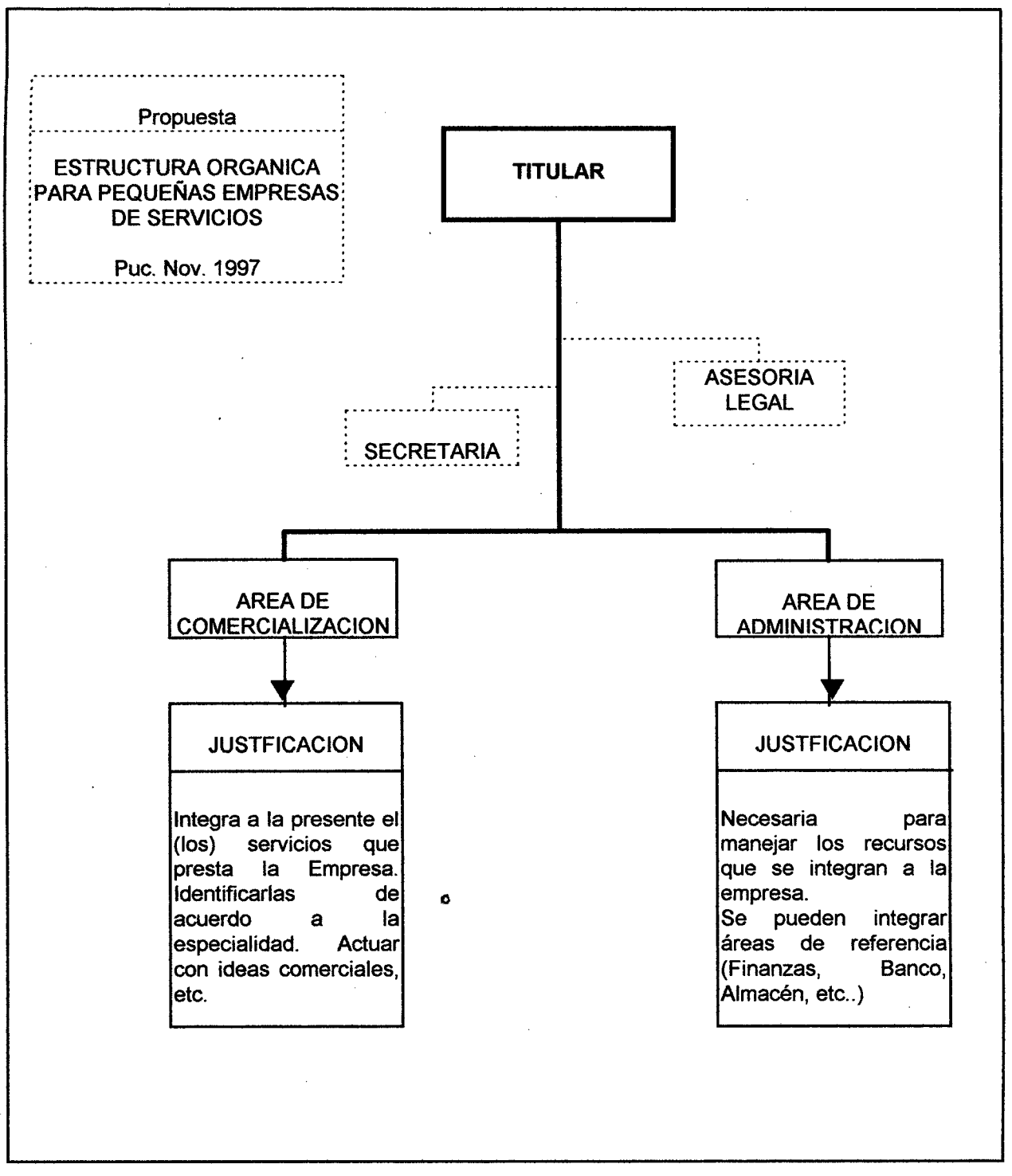


DIAGRAMA N° 05



⇒Formular Técnicas de Reclutamiento para la Pequeña Empresa, tomando como base la actividad que realiza, con lo que asegurará personal idóneo de acuerdo a su necesidades.- El empresario debe fijar requisitos mínimos e indispensables para los trabajadores que necesite, siendo recomendable que el reclutamiento lo realice mediante avisos o recomendados con un buen récord de trabajo y comportamiento personal.

⇒Aplicar Técnicas de Selección de Personal dirigidas a determinar el grado de conocimiento del puesto que vaya a cubrir, además de medir el grado de conducta de los postulantes al trabajo. Con esto se va a poder crear las condiciones de tener una empresa con una cultura organizacional definida y en beneficio de la Pequeña Empresa.

⇒Capacitar al personal en forma permanente en las actividades que van a desarrollar y en la conducta que deben observar, hasta que logren un desenvolvimiento óptimo en los factores indicados anteriormente (trabajo y conducta).

⇒El Examen Médico básico, es uno de los factores que deben aplicar los pequeños empresarios a los trabajadores, con esto se logrará evaluar el estado de salud, evitando riesgos de posibles enfermedades crónicas o contagiosas que perjudiquen al trabajador y/o la empresa.

Estas alternativas supone un gasto para la pequeña empresa, si es que se aplica todo un proceso de reclutamiento, selección y capacitación de personal, por lo que debe recomendarse la elaboración de sistemas patrones para estos casos, mientras que para el examen médico, se debe obligar al postulante que desea ocupar un puesto, que lleve un Certificado del Area de Salud u Hospital, donde se le haya evaluado su estado de salud básico.

Especial mención se debe realizar a la Capacitación de los trabajadores (incluyendo al pequeño empresario); y es que en la actualidad el éxito de las organizaciones se basa en la capacidad competitiva desde todo punto de vista. La idiosincracia del pequeño empresario de Pucallpa no visualiza aun este factor como importante, ya que su actitud es de conformismo y aprovechamiento al máximo de sus recursos económicos. Creemos que la Pequeña Empresa puede resurgir del ostracismo en que se encuentra, por lo que se debe formular patrones de

mejoramiento de la calidad del trabajador, como una de las alternativas de encontrar respuesta positiva en:

- La Permanencia de los negocios,
- Continuidad en el mercado,
- Mejoramiento del servicio que presta,
- Elevación del nivel cultural de los trabajadores,
- Hacer frente a la competencia, etc.

Con estos elementos, al margen de la calidad que deben de observar los productos o servicio que se ofertan en el mercado, la posición de la Pequeña Empresa puede lograr estabilizarse y mejorar su actuación en nuestra ciudad.

5.9 *El Pequeño Empresario debe Buscar el Equilibrio entre sus Productos o Servicios vs. Mercado, Mediante "Técnicas de Mercadeo Simples"*

La búsqueda de variables que se integren a la actividad del mercado para la Pequeña Empresa, es crear modelos de impulso y tratamiento de este factor para Pucallpa. La realidad es que a pesar de la crisis que existe con un mercado recesivo, se debe seguir mencionando ***"que el Perú sigue siendo un mendigo sentado en un banco de oro"***, para el caso de nuestra ciudad que es lo que nos compete, el dicho debe integrar a "Pucallpa como parte del Perú, siguen siendo un mendigo sentado en un banco de oro". ¿Cuántos pequeños empresarios realmente conocen de está frase?, ¿Hasta que punto, podemos tomarla como medio de motivación, para definir el "quehacer" de Marketing?. Esta reflexión se hace, en vista que existe la convicción por parte de los pequeños empresarios, que se, "vende normalmente" en nuestra ciudad, pero está variable no permite sacar de la crisis a este segmento empresarial.

Buscar las técnicas más apropiadas para la Pequeña Empresa, es crear variables de comportamiento en está actividad organizacional, la adecuación de las técnicas deben estar dirigidas a la simplicidad en la aplicación por parte de los pequeños empresarios, que no les genere mayor inversión, en este caso la capacitación debe dirigirse a módulos como:

- Conocer el mercado en aspectos básicos, como competencia, precios, segmentos oportunos, relaciones directas, etc.
- Presentación apropiada de sus productos,

- Técnicas de ventas dinámicas de sus productos o servicios y que estén dirigidos, si es posible al consumidor final,
- Modelos publicitarios objetivos y de costos bajos, en medios de difusión populares,
- Modelos promocionales estacionarios de acuerdo a sus productos y con efectos rápidos, que les permita la recuperación de la inversión.

El Mercado de Pucallpa y Técnicas de Mercadeo

1. **Análisis de Mercado Cautivo de Pucallpa:** El mercado de Pucallpa presenta características especiales en cuanto a composición y por la actividad que en ella se desarrolla. El elemento recesión que actualmente se tiene en nuestro País y que afecta nuestra a ciudad, ha hecho que los Pequeños Empresarios, busquen la forma de subsistir y por ende de ubicarse en diferentes zonas determinadas, en la que se le puede denominar **"mercados reciclados"**, cuando se inicia por un lado la crisis económica y por otro cuando se dispone que se excluyan de las zonas céntricas (sobre todo de la calle) a los pequeños comerciantes.

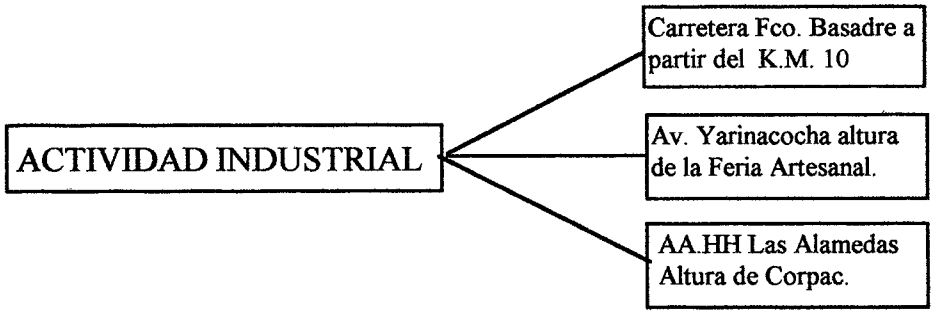
   Pucallpa, como urbe está creciendo vertiginosamente, la cobertura de las necesidades de los consumidores o población de nuestra ciudad, no es suficiente, esto por el mismo hecho de la expansión urbana que existe en la actualidad. La concentración de Pequeños Empresarios en cuanto al Comercio y Servicios, normalmente se dirige al centro o alrededores de esta; lo que motiva que no exista la dispersión necesaria a otros lugares de Pucallpa.

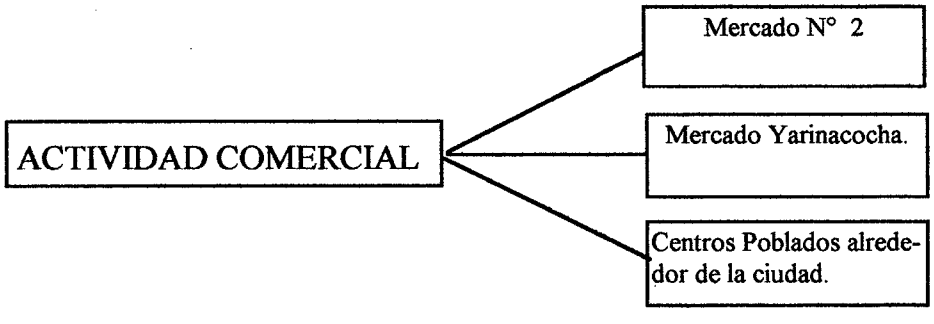
   En este sentido, la falta de distribución efectiva de los Pequeños Empresarios, no permite explotar a la ciudad de Pucallpa como mercado en toda su extensión, razón por la que no se dan las condiciones de éxito en algunas empresas de este segmento que compiten con otras que tienen más tiempo integrados en el mercado pucallpino.

2. **Segmentación del Mercado por Tipo de Actividad Empresarial:** Teniendo en cuenta la ubicación del mercado de Pucallpa y la distribución que existe en cuanto a población, es necesario considerar como de necesidad primordial, buscar la segmentación de este mercado por tipo de actividad empresarial.

Bajo estas razones, se debe tener en cuenta que va a ser un factor importante, determinar algunas variables de relación mercado - ubicación de consumidores, la razón es que si señalamos un segmento determinado este debe reunir una serie de requisitos como es: Acceso a los Consumidores, Costos de este, Cantidad Poblacional, Necesidades de los Consumidores, Situación Económica , entre otros que es necesario medir para lograr la eficiencia de los segmentos elegidos.

Aun así las alternativas de segmentación pueden estar dados por:





- Comprende Asentamientos Humanos y Pueblos Jóvenes que cuentan con población de consumidores "interesante"

SERVICIOS
Ubicación de estos teniendo en cuenta la actividad que desarrollen. Por ejemplo: Postas Médicas Privadas deben buscar segmentos poblacionales fuera de la competencia (hospitales, centros médicos, etc.). Las Empresas de Asesoría o Servicios Múltiples, deben buscar segmentos integrados a la ciudad (zonas Comerciales), como facilidad de identificación y acceso a ellas. Otros servicios de interés general como teléfonos, mantenimiento en general, pueden buscar segmentos alrededor de la ciudad de Pucallpa, o en ella misma pero no céntrica.

3. **Propuestas de Identificación de Nichos de Mercados:** En función a la posición de la oferta en nuestra ciudad actualmente, y en la que existe la concentración de Pequeños Empresarios (comerciantes sobre todo) integrados en zonas comerciales de fuerte impulso de consumo, como son el Mercado N° 02, calles céntricas (Jr. Raymondi, Jr Ucayali, Jr. Coronel Portillo, Jr. 7 de Junio, Jr. Tarapaca, etc.), es necesario que se definan los "Nichos de Mercado" aun pendientes de explotación comercial.

   Bajo esta premisa, creemos que los principales nichos que deben ser considerados por los Pequeños Empresarios son los siguientes:

   - El Arenal
   - La Hoyada
   - Las Alamedas
   - Fonavi
   - Otros Asentamientos Humanos

Desde este punto de vista, la creación de condiciones propias de Marketing para la ciudad de Pucallpa, debe estar basada en la realidad de su mercado, creando modelos propios de conocimiento de la realidad y costumbres de los consumidores, incluyendo necesidades, aspectos climatológico entre otros.

5.10 "El Pequeño Empresario debe Buscar Oportunidades de Financiamiento para Implementar sus Proyectos o Mejoramiento de Negocios"

Muchos de los pequeños empresarios no conocen los sistemas o instituciones financieras que existen en nuestra ciudad, las condiciones o apoyo que pueden recibir cuando se trata de obtener dinero para implementar o crear negocios. El Estado en este aspecto ha creado líneas especiales de financiamiento para este segmento, el problema radica en el costo y las exigencias para poder acceder a dichos préstamos, que hasta cierto punto son caros, los que conocen no se arriesgan a solicitar líneas de créditos o préstamos a plazos medianos o largo. Asimismo, el Pequeño Empresario debe exigir al Gobierno, que preste mayor interés en créditos para la zona Selva, ya que de acuerdo a informes, estos se dirigen en mayor cuantía a la Costa y la Sierra (Anexo N° 05), a la vez de solicitar un tratamiento especial en cuanto al costo del capital prestado, como un medio de lograr mayor evolución de las actividades de la Pequeña Empresa.

Aun así, el factor préstamo, se debe considerar como una de las alternativas que la pequeña empresa debe tomar en cuenta para poder solucionar problemas más urgentes de financiamiento, en Pucallpa existen algunas instituciones como la Caja Rural (de reciente apertura), Cofide que es una institución del Estado y que canaliza proyectos de inversión (adjuntamos en el Anexo N° 04 algunas consideraciones sobre financiamiento a este segmento) y los mismos Bancos Comerciales.

Los sistemas integrados al financiamiento lo anotamos en Anexo aparte, ya que se constituye en una guía para la obtención de préstamos.

5.11 *"La Calidad Total debe Integrarse a la Pequeña Empresa, como Medio de lograr la Eficiencia y Efectividad Organizacional"*

Hablar de Calidad Total en estos momentos y en nuestro medio, es referirnos a dos o tres "gran empresas" donde si se ha aplicado está nueva filosofía integrada a las organizaciones. Buscar una Pequeña Empresa que, al menos haya pensado en la Calidad Total como un medio de lograr mejorar su situación organizacional, con resultados en sus operaciones hacia el mercado, es buscar infructuosamente un modelo que nos sirva de referencia en la estrategia que estamos planteando. La realidad en todo caso, se centra a algunos antecedentes ya descritos sobre el comportamiento de los pequeños empresarios, y donde prima la informalidad e improvisación en la conducción empresarial, agregándose a este hecho, que aplicar la Calidad Total requiere sacrificio por parte de los recursos humanos, y costos, que aunque mínimos distorsiona cualquier presupuesto de una organización, cosa que los pequeños empresarios no están dispuestos a asumir.

De acuerdo a las bondades que persigue la aplicación de la Calidad Total, consideramos que las Pequeñas Empresas, van a lograr los siguientes **objetivos** si es que los aplican:

a) Reducir los errores propios de su falta de conocimiento en gestión empresarial, aumentando la calidad.

b) Inspirar más efectividad entre los trabajos, grupo o grupos de trabajo de la Pequeña Empresa.

c) Promover mayor interés y más involucramiento en el trabajo que realizan.

d) Incrementar la motivación de los trabajadores.

e) Crear capacidad de resolver problemas que se presentan.

f) Crear una actitud de prevención de problemas.

g) Mejorar la comunicación entre los recursos humanos de la Pequeña Empresa.

h) Desarrollar relaciones armoniosas y de liderazgo entre los trabajadores.

i) Desarrollar una gran seguridad de conocimiento de vigilancia.

En este sentido, es necesario que exista una preparación para con los recursos humanos de este segmento empresarial, que les permita integrarse a la práctica de la Calidad Total, y asumir grupos de consenso para la solución de los problemas que se presentan en la actividad de las organizaciones.

Uno de los requisitos de la Calidad Total, es crear uno o más grupos denominados *Círculos de Calidad*, que están compuesto entre 7 a 8 trabajadores; y quienes son los que normalmente se reúnen con la finalidad de analizar y buscar solución a los problemas de la actividad que desarrollan en determinadas áreas. Teniendo en cuenta que la Pequeña Empresa tiene hasta un máximo de 20 personas, y en algunos casos trabajan en ellas entre 7 a 12 trabajadores como promedio, el manejo del Circulo de Calidad, podría estar compuesto por el máximo de los trabajadores o en todo caso formar hasta dos grupos, con actividades o funciones afines, esto permitiría que las reuniones sean más dinámicas y permitiría y poder llegar a los planteamientos concretos de los problemas que vayan a enfrentar en un momento determinado. Para el caso de un grupo, este debe ser dirigido por el pequeño empresario, mientras que para dos grupos, debe buscarse otra persona con capacidad de líder.

Bajo este concepto, creemos que es factible integrar esta filosofía en las Pequeñas Empresas, como un medio de lograr mejores condiciones en las operaciones que realiza osea(Hacer Bien desde la Primera Vez HBDPV), lo que, a la vez le va a permitir ser competitivo en nuestro mercado, que al margen de ser recesivo, carece de modernización tecnológica, de mano de obra calificada y de otros elementos necesarios para poder llevar a cabo una gestión óptima.

Frente a lo manifestado, consideramos que para aplicar la Calidad Total, la Pequeña Empresa debe seguir los siguientes pasos como **proceso**:

a) ***Identificación del Problema***: Los protagonistas del círculo de Calidad que se organice en la Pequeña Empresa, debe elaborar una lista de problemas potenciales que afectan su trabajo, debiendo además definir cuidadosamente el problema en cuanto a su magnitud, donde y cuando ocurre.

b) ***Selección de un Problema***: De los problemas identificados, el círculo realizará la selección de uno de ellos, de acuerdo a criterios tales como: prioridad, grado de complejidad, madurez del círculo, disponibilidad de datos.

c) ***Análisis del Problema***: Teniendo la información que debe ser objetiva, el círculo procederá a buscar las causas subyacentes del problema, catalogarlas, analizarlas y priorizarlas, hasta determinar lo más importante.

d) ***Recopilación de Datos***: Si es necesario, se debe de buscar datos, recurriendo a las diversas fuentes y recabar aquellos que son pertinentes.

e) ***Generación de Soluciones***: Una vez que se ha determinado la causa del problema, el círculo procede a generar ideas para solucionarlos.

f) ***Selección de Solución***: El círculo debe de presentar la solución elegida y recomendar su implementación.

g) ***Aprobación e Implementación***: Considerando que el pequeño empresario es parte del grupo del círculo de calidad, compete a este dar la aprobación definitiva e implementarla, debiendo tener en cuenta las posibilidades de la empresa cuando se trate de inversión.

h) ***Control y Seguimiento***: Posterior a la implementación, el círculo deberá controlar y evaluar el plan de acción o estrategia.

ENTRENAMIENTO Y CAPACITACION: Formular una actividad de Calidad Total en la Pequeña Empresa, es tener que crear condiciones especiales para el aprendizaje de este sistema de gestión, por lo que teniendo en cuenta que se trata de una Pequeña Empresa, se debe llevar a cabo un Plan de Entrenamiento, dirigido a:

- El Propietario de la Pequeña Empresa; y
- Trabajador o Trabajadores que tengan capacidad de liderazgo y preferentemente con mayor antigüedad en la organización.

Para el primer caso, se trata de involucrar al pequeño empresario en una práctica propia de lo que debe hacer o conocer

de lo que significa Calidad Total, mientras que para el segundo caso, es necesario el conocimiento de más personas en este tipo de actividad, con el consiguiente beneficio para la aplicación en los círculos de calidad.

El entrenamiento y la capacitación es importante, ya que permite utilizar la capacidad creativa de los integrantes de la organización y que se van a dedicar a estos menesteres.

Anexo N° 01

UNIVERSIDAD NACIONAL
DE UCAYALI

ENCUESTA DE OPINION EMPRESARIAL

C.S.A.A.0297UNU

I. DATOS DE LA EMPRESA

1.1 Nombre de la Empresa _____

1.2 Dirección _____ Distrito: _____

1.3 Actividad Empresarial:

1.4 Sector: A. Industria ( ) B. Comercio ( ) C. Servicios ( )

a) Actividad Principal _____

b) Actividad Secundaria _____

c) Otras Actividades _____

1.5 Años de Funcionamiento _____ años.

1.6 N° de Trabajadores _____ Total

*) Empleados: a) Estables _____ b) Eventuales _____

*) Obreros: a) Estables _____ b) Eventuales _____

*) a) Calificados _____ No Calificados _____

II. MARCO LEGAL DE LA PEQUEÑA EMPRESA

2.1 ¿Conoce los alcances de la Ley de la Pequeña Empresa?

a) Si ( ) b) No ( )

2.2 ¿Qué conoce sobre la Ley (D.L. N° 705)? (si no conoce pasar a la siguiente pregunta?

_____

_____

_____

2.3 ¿Considera que la Ley permite el desarrollo de las Pequeñas Empresas? (Nota: Considere su respuesta para el caso de Pucallpa)

a) Si ( ) b) No ( )

2.4 De las siguientes variables que anotamos, ¿Puede indicarnos en cuales de ellos favorece o desfavorece a la Pequeña Empresa Pucallpina? (Anotar "V" si es verdad, "F" si es falso)

a) La Protege ( )

b) Le permite Trabajar sin restricciones ( )

c) Permite el acceso al Financiamiento ( )

d) Facilita la integración al mercado consumidor ( )

e) Favorece Tributariamente ( )

f) Permite la Inversión con exoneración Tributaria ( )

* Otras (Favor indicar si considera otras variables.

_____

_____

_____

2.5 En función a la Ley; ¿Recibe el apoyo de las Instituciones Públicas que tienen que ver con la actividad de las Pequeñas Empresas?
a) Si ( ) b) No ( )

2.6 ¿Podría indicarnos las Instituciones y el apoyo que recibe o desea recibir?

INSTITUCION	APOYO QUE RECIBE O DESEA RECIBIR
a) _____	Rp. _____
b) _____	Rp. _____
c) _____	Rp. _____
d) _____	Rp. _____

2.7 ¿Según su opinión, qué debe contemplar la ley para el Apoyo a la Pequeña Empresa de Ucayali? (Favor mencione las variables)

_____
_____
_____

III. DIRECCION EMPRESARIAL

3.1 ¿Quién dirige la Empresa?
a) El Propietario ( ) c) Tercera Persona ( )**
b) Un Familiar ( ) *
* Indicar Relación Familiar: _____
** Indicar Relación con Propietario, si existe: _____

3.2 ¿Tiene alguna profesión el que dirige la Empresa?
a) Si ( ) b) No ( )

3.3 Si tiene alguna Profesión ¿Puede indicarnos cuál es?
Rp. _____

3.4 ¿Cuántos años de Recibido y cuántos años de experiencia tiene?
Años Recibidos: _____ Años de Experiencia _____

3.5 ¿El Gerente o Administrador, elabora Planes de Acción para la Empresa?
a) Si ( ) b) No ( )

3.6 Si la respuesta es "Si", ¿Puede indicarnos el periodo y sobre que actividad Planifica? (Si la respuesta es "No" favor pasar a la siguiente pregunta?

3.7 ¿Puede indicarnos 5 actividades gerenciales rutinarias?
a) _____
b) _____
c) _____
d) _____
e) _____

IV. ORGANIZACIÓN EMPRESARIAL

4.1 ¿La Empresa tiene Organigrama que dispone las áreas y recursos humanos?
a) Si ( ) b) no ( )

4.2 ¿Cuenta con los siguientes documentos de Gestión?

a) Reglamento de Organización y Funciones ( )
b) Manual de Organización y Funciones ( )
c) Manual de Procedimientos ( )
d) Normas Internas varias ( )
e) Otros (Favor Especificar): _____ ( )

4.3 Si no existe Organigrama, ¿Puede indicarnos si tiene áreas definidas que le permitan hacer gestión?

a) _____ d) _____
b) _____ e) _____
c) _____ f) _____

V. ***GESTION DE LOS RECURSOS HUMANOS***

5.1 ¿Aplica técnicas de Reclutamiento y Selección de Personal para incorporar trabajadores?

a) Si ( ) b) No ( )

5.2 De las variables que se indican, podría marcar las que aplica? (sólo en el caso de ser afirmativa la respuesta)

a) Reclutamiento por Avisos ( )
b) Reclutamiento Directo ( )
c) Reclutamiento por Recomendación ( )
d) Toma examen de conocimientos ( )
e) Toma exámenes Psico técnicos ( )
f) Toma examen médico ( )
g) Otros (indicar) _____

5.3 ¿Aplica Capacitación al personal de su empresa?

a) Si ( ) b) No ( )

5.4 ¿Podría indicarnos a qué área(s) de la empresa capacita más?

a) _____ c) _____
b) _____ d) _____

5.5 ¿De las variables que se integran, puede indicarnos el motivo para capacitar?

a) Por cambio técnico ( ) c) Por que me aconsejan ( )
b) Programación ( ) d) Por Oportunidad ( )

5.6 ¿La Capacitación la realiza con?

a) Profesionales del medio ( ) b) Profesionales de fuera ( )

5.7 Si capacita al personal ¿Indíquenos la última vez que se hizo? _____

5.8 ¿Recibe apoyo de alguna Institución Pública para capacitar?

a) Si ( ) b) No ( )

5.9 Si la respuesta es si, puede indicarnos en orden de importancia ¿Cuáles?

a) _____ c) _____
b) _____ d) _____

5.10 ¿Desea agregar más sobre este aspecto de Capacitación?

_____
_____

VI. ASPECTO COMERCIAL

6.1 ¿Su sistema de ventas es?

a) Al por Mayor ( ) c) Al consumidor final ( )
b) Al por Menor ( ) d) Otro (Favor indicar) ( )*
*

6.2 ¿Qué sistemas de ventas utiliza para lograr colocar sus productos?

a) Investiga el mercado ( )
b) Hace Publicidad ( )
c) Realiza Promociones ( )
d) Baja los Precios ( )
e) Otros ( )
f) No aplica ( )

6.3 ¿Cómo considera el Mercado de Pucallpa para su actividad?

a) Excelente ( ) d) Regular ( )
b) Muy bueno ( ) e) Malo ( )
c) Bueno ( ) f) No sabe ( )

6.4 ¿Por qué de su respuesta anterior?

a) ¿Vende bien? ( ) c) No vende mucho ( )
b) ¿Vende normal? ( ) d) No sabe ( )

6.5 ¿Cuál o cuáles considera que son los factores que inciden en el punto 6.3?

a) _____
b) _____
c) _____

6.6 ¿Podría indicarnos 3 medidas que se deben tomar a nivel de política del Gobierno para mejorar las ventas en el mercado?

a) _____
b) _____
c) _____

6.7 ¿Puede mencionar 3 medidas que debe tomar su empresa para mejorar las ventas en el mercado?

a) _____
b) _____
c) _____

VII. ASPECTO FINANCIERO

7.1 ¿Trabaja con algún Banco o Institución Financiera?

a) si ( ) b) No ( )

7.2 ¿Si la respuesta es no, puede indicarnos dos 2 razones?

a) Por reconocimiento ( )
b) Conoce pero no le interesa ( )
c) No es ventajoso ( )

7.3 Si la respuesta es c), ¿Necesita realmente de las empresas financieras?

a) Si ( ) b) No ( )

7.4 Si la respuesta es si, ¿Por qué no accede a dichas empresas financieras?

_____
_____

VIII. OPINION PERSONAL

8.1 Si tuviera algo más que agrerar:

_____

_____

_____

GRACIAS POR SU APOYO

ANEXO Nº 02

CUADRO COMPARATIVO DE LOS DIFERENTES TIPOS DE EMPRESAS

	E.I.R.L.	S.C.R. Ltda.	S.A.	PEQUEÑA EMPRESA	E.C.E.N.T
CAPITAL	*El Patrimonio de la Empresa está constituido por los bienes que aporta quien la constituye.*	*El Capital está dividido en participaciones iguales acumulables e invisibles*	*El capital está representado por acciones y se integra por aportes de los socios.*	*El patrimonio capital se constituye según la forma adoptada.*	*Deberá tener un capital mínimo de 200 U.I.T.*
DENOMINACION	*La denominación necesariamente irá seguida de las siglas E.I.R.L.*	*Tendrá una razón social a la que debe añadirse las siglas S.C.R. LTda.*	*Podrá adaptarse cualquier denominación figurando las iniciales S.A.*	*Debe figurar la denominación de pequeña empresa.*	*Debe figurar la denominación de E.C.E.N.T.*
FUNDADORES	*Constituida por una persona natural*	*Los socios fundadores no excederán de veinte*	*El número de socios no puede ser inferior a tres.*	*La constituye una persona natural.*	*Formada por una o más personas jurídicas.*
INSCRIPCION	*Debe inscribirse en el Registro Mercántil.*	*Debe inscribirse en el Registro Mercántil.*	*Debe inscribirse en el Registro Mercántil.*	*Basta la solicitud de inscripción en el Registró Unificado, R.U.*	*Debe inscribirse en el Registro del MITINCI*
RESPONSABILIDAD	*La responsabilidad de la empresa se limita a su patrimonio.*	*La responsabilidad de la empresa se limita a su patrimonio.*	*La responsabilidad de la empresa se limita a su patrimonio.*	*La responsabilidad de la empresa está limitada al patrimonio empresarial.*	*Su responsabilidad no está limitada.*

ANEXO N° 03

DIFERENCIAS ENTRE EL RUS Y RER

REGISTRO UNICO SIMPLIFICADO (RUS)	*REGIMEN ESPECIAL DE IMPUESTO A LA RENTA (RER)*
Con local único	Con más de un local
Con 4 empleados o menos	Sin Limite de empleados
Con Ingresos máximos de S/.12,000 mensuales.	Con ingresos anuales que no superen los S/.144,000.
Pago único mediante una simple tabla de 5 categorías.	Pago 1% sobre ingresos brutos mensuales.
Puede cambiar de categoría en cualquier mes del año, promediando sus ingresos de los últimos 6 meses.	No aplicable.
No pagan I.G.V.	Están afectos al I.G.V.
No están obligados a llevar libros contables.	No están obligados a llevar contabilidad completa, sólo libro de ingresos y egresos.
Formulario de Pago Simple.	Formulario de Pago Simple.
Pueden descontar hasta el 20% de los gastos de su negocio, debidamente sustentados con facturas.	No aplicable
No aplicable	Están inafectos al Impuesto Mínimo
Al inscribirse se anulan automáticamente todas las deudas tributarias y sanciones pendientes de pago.	No aplicable.

Fuente: SUNAT

ANEXO N° 04

PRINCIPALES LINEAS DE CREDITO A LA PEQUEÑA Y MICRO EMPRESA

Línea y Ejecutores	Tipo de Crédito	Fuente y Monto
Fondo de Desarrollo de la Microempresa	Crédito, Asistencia Técnica	Donación Unión Europea 13,2 millns de ECU.
Programa MSP-ADEX	Crédito, Asesoría Técnica	AID US$ 28 millns. de los cuales un millón es para acceso a crédito
AID - MEF - CARE	Crédito con Fondos Contravalor PL 480	AID 1´804,730 1993 - 1995
Línea global de crédito a la microempresa COFIDE + bancos comerciales.	Crédito a la pequeña y microempresa	BID US$25 millns + 2,75 millns. francos suizos de asistencia técnica y aporte local de COFIDE de $10.7 millones.
Programa Propem-COFIDE+ bancos	Créditos a pequeños y medianos empresarios.	CAF $ 90 millones
Línea de crédito a Instituciones financieras especializadas en pequeñas y microempresas. BID, Programa de pequeños proyectos.	Créditos a micro y pequeña empresa.	COFIDE US 40 millns.
Bancos Comerciales (Continental, Wiese, Financiero, Sur)	Crédito a la pequeña y mediana empresa.	Básicamente líneas de financiamiento externo vía COFIDE + captación de ahorro.
FONCODES (Fondos BID, Banco Mundial).	Línea de Crédito a la microempresa (93-95).	US$ 8.7 millns.
Cajas Rurales, Caja Municipales	Crédito	GTZ, ahorros.
Fondo Contravalor Perú-Canada	Crédito a ONG que canalizan crédito a empresas exportadoras (***prioridad sierra***)	
ONG (CARE, COPEME, IDESI, INPET)	Crédito a la microempresa.	Líneas anteriores + aporte de ONG del Norte y fondos de contravalor.

Fuente: COFIDE

ANEXO N° 05

PROMOCION A LA MICROEMPRESA

TITULO DEL PROYECTO	DURACION	EJECUTOR	FINANCIA-DOR	MONTO miles US$
*Proyecto de desarrollo integrado de Pequeñas Empresas.	1992-1994	CARE-PERU	Holanda	1,619
* Apoyo a la Pequeña y Micro empresa en el sector informal.	1993-1996	INPET	Holanda	549
*Programa de Apoyo a la Mediana y Pequeña Empresa en el Corredor Cusco-Sicuani-Pampecus.	1991-1994	CDI	Holanda	1,180
* Programa de Apoyo a la Pequeña Empresa.	1994-1997	SC	Holanda	1,957
* Apoyo integral al Desarrollo de la Pequeña y Microempresa de la Región de Arequipa.	1994	CECI	Holanda	2,438
* Máquinas y Herramientas para el Desarrollo.	1989-1995	APEMIVES	Care-Canada	1,202
* Generación de Ingresos para Mujeres.	1990-1995	CARE-PERU	Care-USA	977
* Apoyo a la Gestión y Organización de Microempresarios en Lima Metropolitana.	1989-1994	DESCO	Gobierno de Suiza	1,057
* Desarrollo de Microempresas.	1986-1995	CARE-PERU	Care-USA	2,967
* Pequeñas Empresas Rurales y Urbanas.	1991-1994	Federación Cajas Municipales	GTZ	9,938
* Financiamiento a 2,500 Micro Empresarios de la Región La Libertad.	n.d.	Cámara de Comercio y Producción Trujillo	BID	500

Fuente: COFIDE

ANEXO N° 06

COFIDE: OPERACIONES APROBADAS POR TAMAÑO DE EMPRESA
1993 - 1994 (miles de dólares)

EMPRESA/TIPO	1993	%	1994	%	1995	%
Microempresa	7,955	3.17	14,455	5.18	74,300	12.52
Pequeña Empresa	20,739	8.25	35,494	12.71	33,600	5.66
Mediana y Gran Empresa	222,556	88.58	229,252	82.11	485,400	81.88
TOTALES	251,250	100.00	279,201	100.00	593,300	100.00

ANEXO N° 07

PROPYMES
OPERACIONES 1994 - 1996
(miles de US$)

Año	No Desemb.	N. Canc.	N. Vigente	M.Desem.	M. Canc.	M.Vigente
1994	989	277	712	447,974	117,720	330,254
1995	1,887	1,383	1,261	1,236,518	794,990	771,782
1996	503	635	1,129	362,710	330,872	803,620
TOTAL	**3,379**	**2,250**	**3,102**	**2,047,202**	**1,243,582**	**1,905,656**

ANEXO N° 08

MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA

(Comentario de "El Chunte", Boletín Informativo Comercial)

Generemos empresa en nuestra región, en contra del centralismo.
En nuestro país actualmente, debido a la falta de puestos de empleo, por una mala política central, el trabajador peruano tiene que ingeniarse para crear su propio empleo, por tal motivo se da el incremento de la micro y pequeña empresa en nuestra economía.

Su amigo el **Chunte** le da a conocer un tema poco visto y le da algunas recomendaciones a Ud., que desea iniciar o ya ha iniciado un negocio y logre el éxito deseado.

LAS PROBABILIDADES DE FRACASO DE UN NEGOCIO

Según un análisis estadístico, el 50% de los negocios que se inician fracasan en un periodo de un año. Analice Ud. mismo su negocio en base a las siguientes cifras y tenga siempre presente estos datos y sus razones.

ESTADISTICAS GENERALES
(Base de 2 años anteriores) Datos Promoviendo

	RAZON	%	CONCEPTO
A.-	MALA GESTION	80%	Esto depende del dueño o empresario, que **No logra cumplir con su objetivo(ganar dinero) No aplica las políticas adecuadas en Administración, ventas, costos y marketing.**
B.-	INCOMPETENCIA	60%	60% Ingresa al mercado con productos o servicios de mala calidad ó tiene precios de venta muy altos.
C.-	EXPERIENCIA INADECUADA	40%	Aventurarse en un negocio sin saber el manejo básico o los pro y contras dejándolo a la suerte.
D.-	NEGLIGENCIA	20%	Descuido o falta de cumplimiento con los clientes o proveedores.
E.-	FRAUDE	10%	Por engaño o el abuso de confianza de los clientes, proveedores o trabajadores.

Amigo empresario póngase mosca y evite todas esta probabilidades de fracaso estando alerta en su negocio, y no se amilane en su trabajo, póngase pilas.

!Ah y no se olvide, que nuestro mercado crecerá y mejorará en calidad como en las mejores ciudades, si cumplimos lo siguiente:

1.- Honestidad con nuestros clientes
2.- El cliente siempre tiene la razón

Le recuerda su amigo el Chunte

RAZONES DEL FRACASO DE LAS EMPRESAS

Encuesta N° 1

Causa Fundamental	**% de Fracasos**
⇒ Incompetencia	42.3
⇒ Experiencia Inadecuada	23.0
⇒ Falta de Experiencia en la Línea	13.8
⇒ Falta de Experiencia Gerencial	13.0
⇒ Negligencia	0.8
⇒ Siniestros	0.8
⇒ Fraude	0.5
⇒ Razón desconocida	5.8
TOTAL	100.0

Encuesta N° 2

Causa Aparente	**% de Fracasos**
⇒ Ventas Inadecuadas	49.9
⇒ Posibilidad frente a la competencia	25.3
⇒ Altos costos de operación	13.0
⇒ Dificultades con las cuentas por cobrar	8.3
⇒ Dificultades con los inventarios	7.7
⇒ Activos fijos excesivos	3.2
⇒ Ubicación inadecuado	2.7
⇒ Negligencia	0.8
⇒ Siniestros	0.8
⇒ Fraudes	0.5
⇒ Otros	1.1

* Las cifras no suman 100% porque algunos fracasos se atribuyen a una combinación de las causas aparentes.

Fuente: Biblioteca de Administración de la Pequeña y Mediana Empresa. McGraw-Hill. Tomo I, p.27

CONCLUSIONES

1. El espíritu del Decreto Legislativo es claro en cuanto a la necesidad de Promover la Pequeña Empresa en nuestro país, lamentablemente no existe cumplimiento de los dispositivos emanados por el Estado, ya que el Gobierno no presenta capacidad para impulsarla de acuerdo a Ley.

2. Los problemas económicos - sociales por la que paso el país durante la década pasada, hizo que la actividad empresarial se estancara y no se desarrollara, esto, afecto peligrosamente a la Pequeña Empresa, que fue olvidada por los gobernantes de turno con los consiguientes resultados de deficiencias legales y organizacionales.

3. El apoyo que existe a través del Decreto Legislativo N° 705, se concentra en regiones o ciudades de la Costa y la Sierra, esto se desprende de las estadísticas sobre canalización de préstamos, estando las Regiones de la Selva postergadas, ya que, no se ha notado líneas de créditos dirigidas a reactivar este segmento empresarial.

4. Los Gobiernos e Instituciones del Estado ubicados en la ciudad de Pucallpa, no aplican la parte considerativa del D.L. N° 705, (Artículos 9°, 10°, 11° y sobre todo el 14°, sobre otorgamiento de Licencias Municipales u otros documentos legales para formalizarlas, ya que, a pesar que el último artículo en mención indica que **"todos los tramites son absolutamente gratuitos"**, aun así se fijan tasas por conceptos paralelos al otorgamiento de las Licencias.

5. Los empresarios no se han preocupado de leer y menos analizar la Ley que los rige, esto no les permite integrarse al entorno o formalizarse en forma completa a la actividad que desarrollan , por lo que se encuentran en desventaja frente a otros empresarios que buscan la formalización.

6. La organización empresarial en este segmento estudiado es empírica y con falta de proyección, lo que la retrae en cuanto a perspectivas de desarrollo hacia el futuro, como respuesta a la improvisación.

7. Los Pequeños Empresarios manifiestan que no reciben apoyo suficiente por parte de las Instituciones Públicas de Pucallpa, esto, lo dejan notar en las respuestas que se han obtenido; siendo los que reciben algún tipo de apoyo los que se dedican a la actividad Industrial.

8. Los Pequeños Empresarios no aplican sistemas de reclutamiento y selección de personal de acuerdo a las técnicas modernas que existen para estos casos, el riesgo en todo esto es encontrar recursos ineficientes y con costumbres fuera de lo normal, lo que no permite el cumplimiento de objetivos para con la misma organización.

9. En el aspecto comercial, existe cierto tipo de conducción lógica, ya que, buscan mercados que se ajusten a las necesidades de sus productos o servicios que ofertan. El uso de técnicas de mercadeo como es la investigación o averiguación, definición de clientes, presentación de productos, publicidad y promoción entre otros factores de necesidad para mejorar las ventas, no son conocidos por ellos o caso contrario, no ven la necesidad de utilizarlos, lo que determina el conformismo en la actividad comercializadora.

10. En la mayoría de los Pequeños Empresarios, la actividad financiera se concentra en las posibilidades de la empresa como ente productor o comercializador o como persona natural, obvian al entorno financiero por las trabas y encarecimiento de los créditos, razón por la que no pueden desarrollarse.

11. El empresario Pucallpino ha demostrado **"criollismo"** en la conducción de sus Pequeñas Empresas, ya que, se trata de **"Gerentes Indisciplinados o Informales",** lo que, no les permite ordenar las principales actividades de sus organizaciones, como es proyecciones de crecimiento, manejo eficiente de los recursos, desestabilización productiva por efectos de un entorno cambiante, etc.

12. La realidad económica por la que está pasando nuestra región, afecta a este segmento empresarial, la recesión produce una PEA sin posibilidades de ingresar a organizaciones debidamente constituidas, la formación de Pequeñas Empresas se determina por la capacidad financiera de los que desean hacer empresa, y de lograrlo se encuentran con un mercado lento en la rotación de inventarios por falta de capacidad adquisitiva del mercado consumidor, con esto, es difícil lograr la Promoción Empresarial, por más que la Ley y el Gobierno intente crear las condiciones de fomento a este tipo de empresas.

RECOMENDACIONES

1. El Estado tiene la obligación de hacer cumplir los dispositivos legales que ha emanado para pomover la Pequeña Empresa en el país, por lo que se sugiere la reactivación de organismos como Apemipe o creación de uno nuevo en nuestra región, que solicite el cumplimiento y dación de normas, para la reactivación de las Pequeñas Empresas.

2. Es necesario que se estabilicen y se formulen medidas permanentes de Promoción de la Pequeña Empresa, en nuestra región y en especial nuestra ciudad, se necesita de normas especiales que incidan en la permanencia de este tipo de organizaciones, ya que, la situación de nuestra población es deprimente por la falta de empleo.

3. El Gobierno debe propender a canalizar mayores préstamos para la zona de la Selva, o tomar mayor atención e la situación de la Pequeña Empresa, ya que, no basta con formular medidas o indicar que se va a hacer "tal cosa", cuando no se cumple, esto es un ejemplo reciente de declaraciones del Gobierno Regional (Diario AHORA, Pág. 3, 15-10-97)

4. La supervisión por parte del Estado a las Instituciones (MICTI, Municipalidad, Ministerio de Trabajo y SUNAT), en lo que respecta a cumplimiento de las Normas del D.L. N° 705, sobre gratuidad en las gestiones de formalización o pago de tasas mínimas, debe ser constante o reformuladas, ya que, de acuerdo a lo investigado esto no se cumple generando problemas económicos a la Pequeña Empresa en cuanto a sus resultados económicos.

5. Debe existir mayor difusión de la Ley de Promoción de la Pequeña Empresa para los Pequeños Empresarios, o para aquellos que deseen formalizarse, con esto, se estaría permitiendo que se preocupen en conocer la Ley y adecuarse a ella con las ventajas para sus negocios.

6. Los Pequeños Empresarios deben buscar que organizarse, ya sea en su mínima expresión, por ejemplo definir áreas de trabajo, formular normas de comportamiento, crear tareas básicas a nivel de funciones, entre otros aspectos necesarios para buscar la eficiencia, es parte de la nueva actitud empresarial, que deben aplicar en beneficio de resultados a futuro.

7. La obligación y responsabilidad que tienen las Instituciones Públicas de Pucallpa de apoyar al Pequeño Empresario, debe canalizarse a través de las organizaciones que agrupan a las empresas, como APEMIPE, Cámara de Comercio o Asociaciones de Pequeños Negociantes, por lo que es necesario que busquen la participación estatal en este problema.

8. Para lograr la eficiencia en los Recursos Humanos, se debe de optar por aplicar técnicas modernas de Gestión de Recursos Humanos, bajo este contexto, es necesario que las Pequeñas Empresas busquen patrones de Reclutamiento y Selección de Personal, mediante la cual puedan medir el grado de suficiencia laboral de las personas que se necesitan para trabajar.

9. Par mejora sus ventas y con ello lograr la continuidad frente a los resultados que deben obtener, es necesario que los Pequeños Empresarios se capaciten en la actitud de Mercadeo que deben asumir, esto se deja notar frente a los resultados que está obteniendo el Ministerio de Trabajo (Comentarios sobre la Pequeña Empresa insertado al inicio de la Tesis), en la cual se manifiesta que la capacitación a 31 empresas en este aspecto está dando resultados.

10. Los pequeños empresarios, deben buscar alternativas de financiamiento, en vista que no reciben apoyo por parte del Estado, convenir en tratos preferenciales con bancos o Instituciones Financieras es una posibilidad, para que eliminen algunas trabas y minimicen los costos de capital.

11. La búsqueda de, mejorar el nivel de gestión de los Pequeños Empresarios de Pucallpa debe ser una preocupación inmediata, por lo que deben de capacitarse (como primera alternativa) o capacitar al personal de sus empresas en la gestión organizacional. La otra alternativa, sería que integren a profesionales preparados académicamente en administración de sus empresas.

12. Compete al Estado, buscar la solución a corto plazo del problema económico que se ha creado frente a las medidas de la presente década, esto va a permitir recomponer las actividades productivas de las Pequeñas Empresas y por ende la disminución de la desocupación.

BIBLIOGRAFIA

ADMINISTRACION
James A.F. Stoner
Editorial Prentice Hall
México, 1986

EMPLEO Y PEQUEÑA EMPRESA EN EL PERU
Fernando Villarán
Editorial Didi en Arteta S.A.
Lima - Perú 1,993

COMO ORGANIZAR Y GESTIONAR UNA EMPRESA CON ÉXITO
Guido Sánchez Yabár
2da. Edición
Colección - PYME 2

COMO INICIAR UNA EMPRESA
Guido Sánchez Yabár
4ta. Edición
Colección - PYME 1

¿ CÓMO DIRIGIR ? MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS
Victor G. Abad G.
Edición 1996
Lima - Perú.

BIBLIOTECA DE ADMINISTRACION DE PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA
(06 tomos)
Ken Albert
Editorial McGraw - Hill
México 1,991

LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA (06 tomos)
Océano Grupo Editorial
Editorial Carbajal
Colombia, 1995

LEY DE PROMOCION DE LA MICRO EMPRESA Y PEQUEÑA EMPRESA
Decreto Legislativo N° 705
Lima, Perú

MAGNAGEMENT SIGLO XXI (04 tomos)

- CALIDAD TOTAL — Thomas H. Berry
- REINGENIERIA — Daniel Morris y Joel Brandon
- CAMBIO DE PARADIGMAS EMPRESARIALES — Don Trapscott - Art. Caston
- BENCHMARKING PARA COMPETIR CON VENTAJA — Robert J. Boxwell jr.

Editorial McGraw - Hill
Colombia, 1995

REINGENIERIA
Michael Hammer & James Champy
Editorial Norma
Colombia, 1995

CURSO DE ADMINISTRACION MODERNA
Koontz & O'Donnell
Editorial
México, 1986

REVISTAS Y PERIODICOS : CONVENIO MSP-ADEX-USAID AÑO N° V N°. 052, 053, 054, 055, 056, 057, 058.

CREDITO A LA PEQUEÑA Y MICRO EMPRESA (COFIDE- CEPES-PROMOVIENDO).

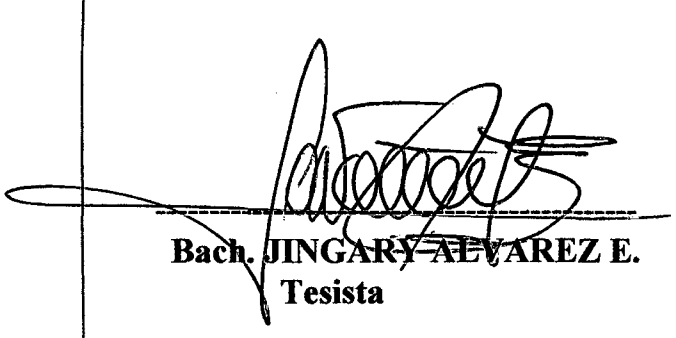
SINTESIS SEMANAL CONACO.

DIARIOS: AHORA - COMERCIO - EXTRA.

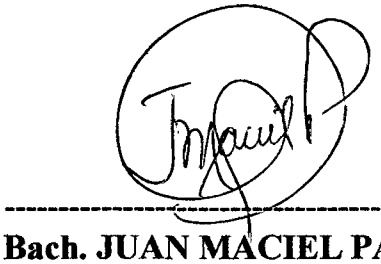
FOLLETOS : SUNAT, CETICOS TACNA, S.N.I. INFOCAMARA, IDAMPEI, RESUMEN DEL V CONGRESO NACIONAL DE ESTUDIANTES DE ADMINISTRACIÓN.

PRODUCCIONES CINEMATOGRAFICAS Y PUBLICIDAD "CALICANTO"
PROGRAMA : "SEMILLAS Y CIMIENTOS, EL MUNDO DE LAS PYMES" CANAL 7.RTNP.

13712



Bach. JINGARY ALVAREZ E.
Tesista



Bach. JUAN MACIEL PAIVA
Tesista



Lic. Adm. JULIO PASTOR S.
Asesor