



“ESTRATEGIAS Y HABILIDADES DIRECTIVAS DE LAS MIPyMES PARA EL MUNDO ACTUAL”

Francisco Huerta Benites

Presidente del IEE

institutoeconomia@iee.edu.pe



Instituto de Economía y Empresa

www.iee.edu.pe

Chimbote. Febrero 2012

ÍNDICE

- I. Las MIPyMES en el Perú y Ancash. Cifras 2010.
- II. Un mundo cada vez más complejo.
- III. Dirección estratégica para un mundo complejo .
- IV. Habilidades directivas para un mundo complejo.



I. LAS MIPYMES EN EL PERÚ Y ANCASH. Cifras 2010

- I. Las Mypes en el Perú y Ancash. Cifras 2010**
- II. Un mundo cada vez más complejo
- III. Dirección estratégica para un mundo complejo
- IV. Habilidades directivas para un mundo complejo

Las Mipymes en el Perú, 2010

NÚMERO DE TRABAJADORES	Nº empresas	%
Microempresa	1 177 901	98,1%
Hasta 5	1 156 319	96,3%
De 6 a 10	21 582	1,8%
Pequeña Empresa	20 062	1,7%
De 11 a 20	11 735	1,0%
De 21 a 50	5 846	0,5%
De 51 a 100	2 481	0,2%
TOTAL MYPE	1 197 963	99,8%
Mediana y Gran Empresa	2 701	0,2%
TOTAL EMPRESAS	1 200 664	100,0%

Fuente: SUNAT, Registro Único de Contribuyentes 2010

Elaboración: PRODUCE – DGMYPE-C / Dirección de Desarrollo Empresarial

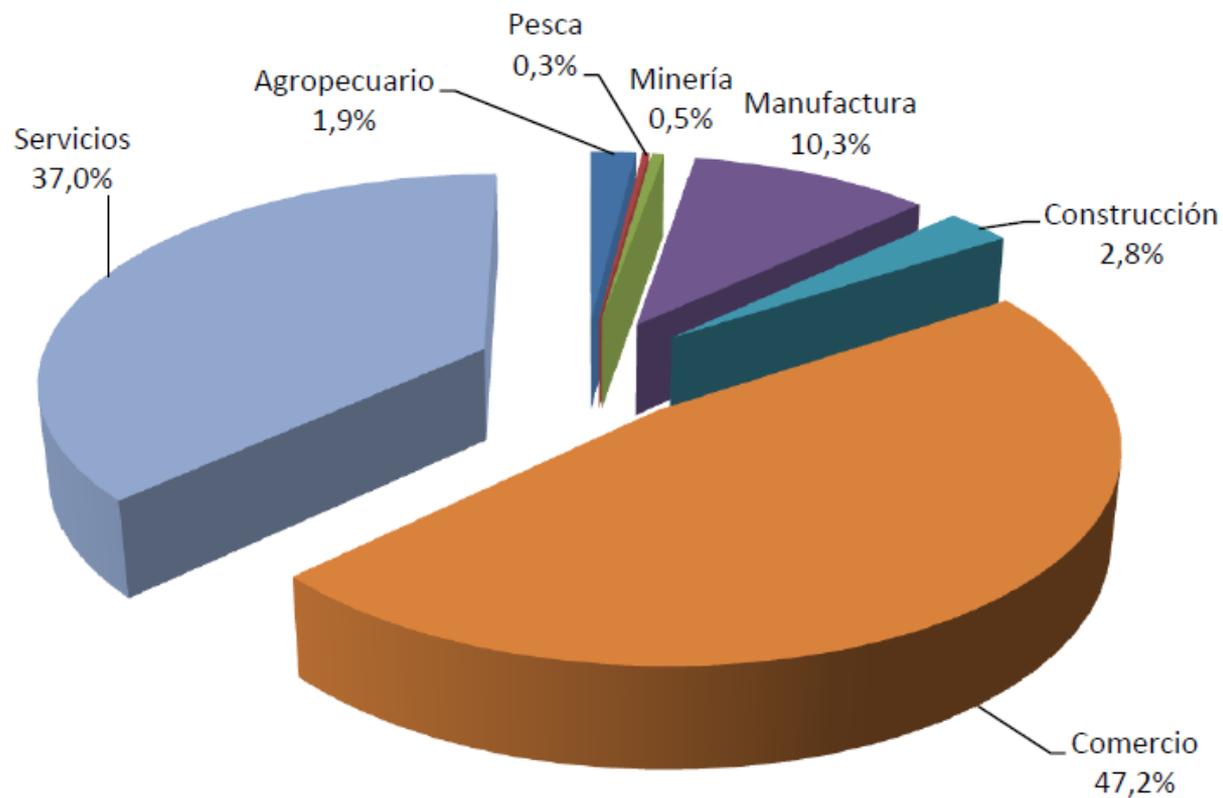


Las mypes en el Perú y Ancash

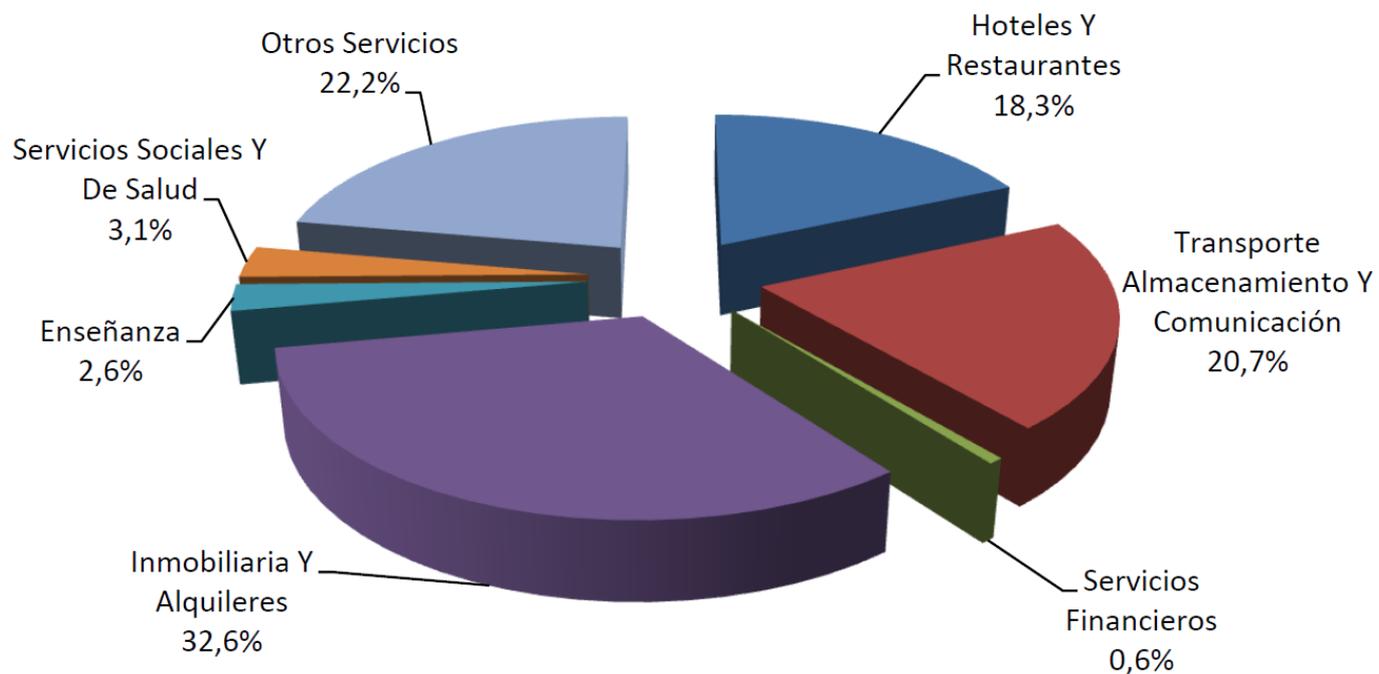
Nº	REGIÓN	PBI en %	PBI en % acumulado	Nº MYPE	CONCENTRACIÓN	
					%	Acumulado
1	LIMA	52,6%	52,6%	580 372	48,7%	48,7%
2	AREQUIPA	5,8%	58,4%	69 006	5,8%	54,5%
3	LA LIBERTAD	4,8%	63,2%	62 269	5,2%	59,7%
4	PIURA	4,0%	67,3%	45 458	3,8%	63,5%
5	JUNIN	3,3%	70,5%	42 834	3,6%	67,1%
6	LAMBAYEQUE	2,7%	73,2%	42 401	3,6%	70,7%
7	CUSCO	2,6%	75,8%	41 601	3,5%	74,1%
8	CALLAO	-	75,8%	39 559	3,3%	77,5%
9	ANCASH	3,7%	79,5%	36 640	3,1%	80,5%
10	ICA	3,1%	82,6%	29 196	2,4%	83,0%
11	CAJAMARCA	2,7%	85,2%	24 239	2,0%	85,0%
12	PUNO	2,1%	87,3%	22 559	1,9%	86,9%
13	LORETO	1,9%	89,2%	21 417	1,8%	88,7%
14	TACNA	1,3%	90,6%	20 475	1,7%	90,4%
15	SAN MARTIN	1,3%	91,8%	20 255	1,7%	92,1%
16	UCAYALI	1,0%	92,9%	15 307	1,3%	93,4%
17	HUANUCO	1,0%	93,8%	15 118	1,3%	94,7%
18	AYACUCHO	1,0%	94,8%	12 622	1,1%	95,7%
19	TUMBES	1,4%	96,2%	8 922	0,7%	96,5%
20	MOQUEGUA	0,4%	96,6%	8 843	0,7%	97,2%
21	APURIMAC	1,1%	97,7%	7 939	0,7%	97,9%
22	PASCO	0,4%	98,2%	7 609	0,6%	98,5%
23	AMAZONAS	0,6%	98,8%	6 819	0,6%	99,1%
24	MADRE DE DIOS	0,4%	99,2%	6 535	0,5%	99,6%
25	HUANCAVELICA	0,8%	100,0%	4 306	0,4%	100,0%
	TOTAL	100,0%		1 192 301	100,0%	



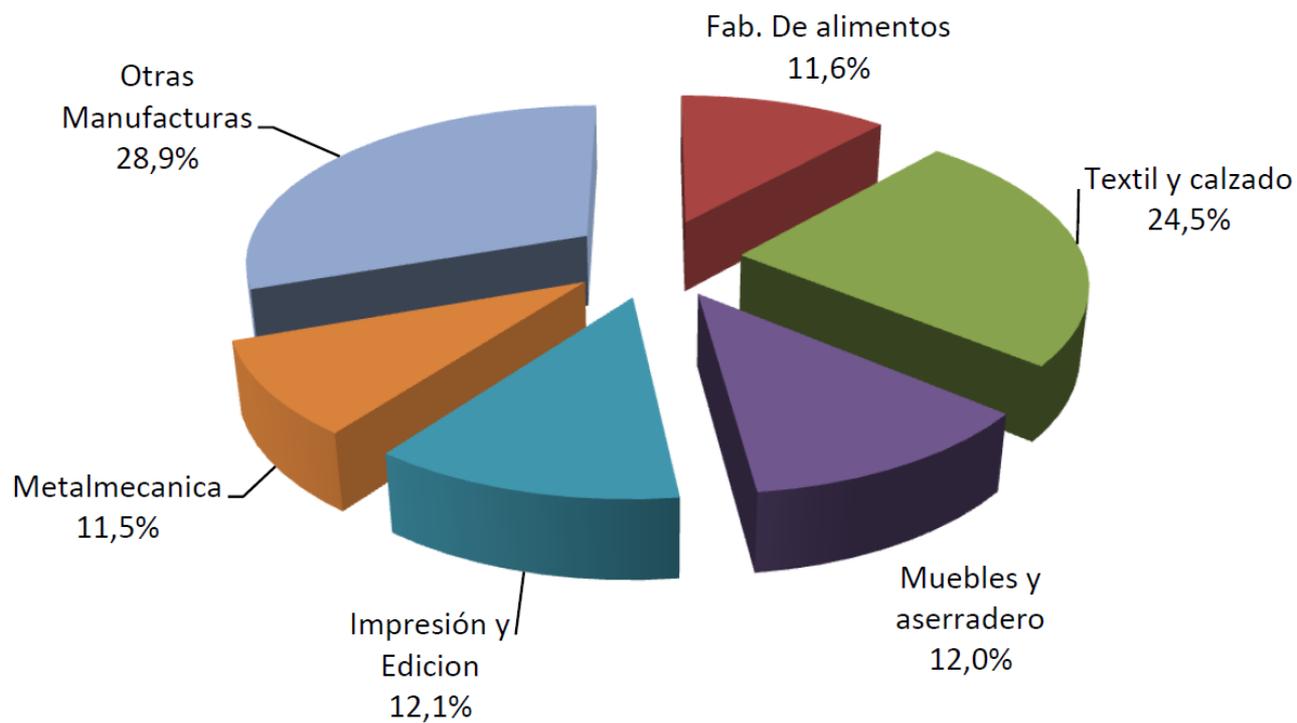
MYPE POR ACTIVIDAD ECONOMICA, 2010



MYPE POR DIVISION CIU, SECTOR SERVICIOS 2009



MYPE POR DIVISION CIU SECTOR MANUFACTURA, 2010



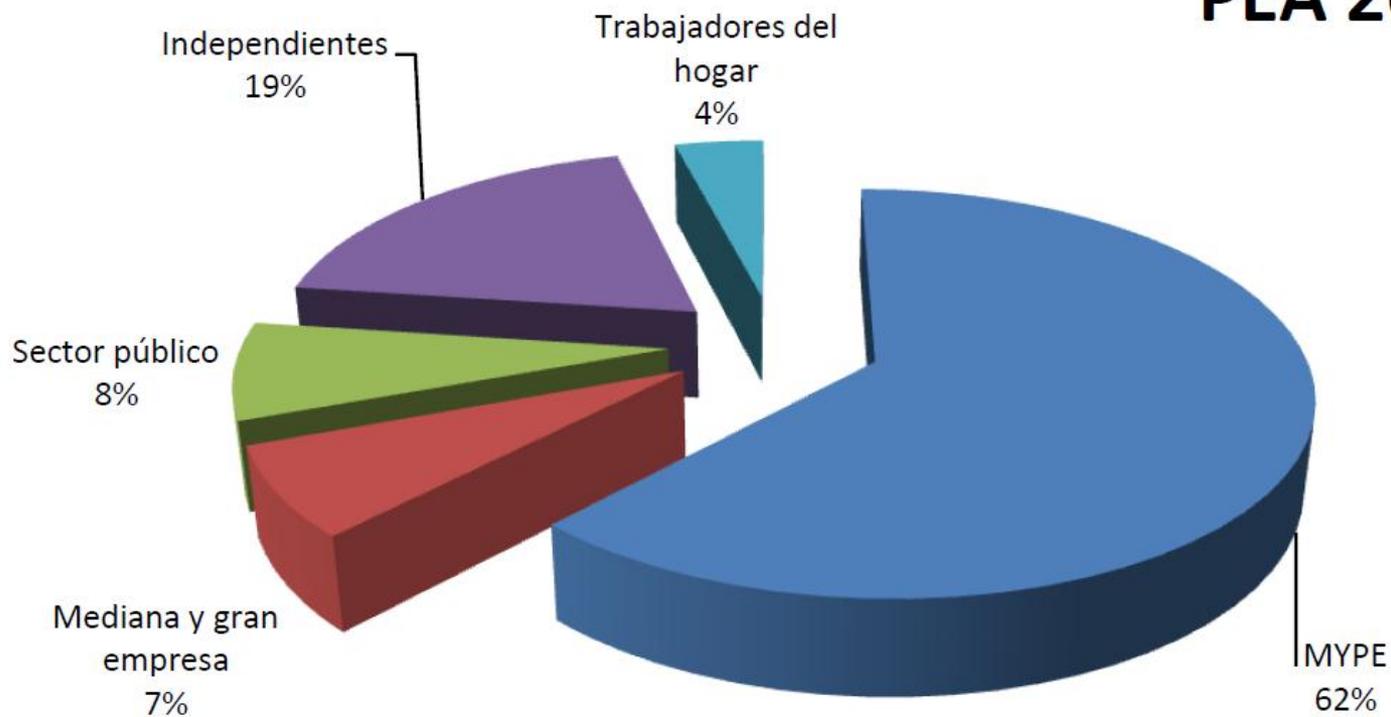
POBLACION ECONOMICAMENTE ACTIVA OCUPADA SEGÚN SEGMENTO EMPRESARIAL

Segmento Empresarial	2002	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Microempresa	6 352 695	7 446 896	7 327 665	7 682 613	7 788 701	7 872 201	8 168 643
De 2 a 4		5 418 447	5 317 694	5 566 676	5 697 551	5 698 501	5 984 145
De 5 a 10		2 028 449	2 009 971	2 115 937	2 091 150	2 173 700	2 184 498
Pequeña Empresa	873 687	758 286	819 659	821 952	849 945	939 046	1 345 238
De 11 - 20		454 309	482 748	464 909	503 354	579 791	577 636
De 21 a 49		303 977	336 911	357 043	346 591	359 255	397 126
De 50 a 100							370 476
Mediana y Gran Empresa	975 429	984 105	1 060 637	1 206 152	1 274 515	1 364 847	1 102 939
De 50 a 100		271 845	305 910	331 132	347 465	346 062	
De 100 a más	975 429	712 260	754 727	875 020	927 050	1 018 785	1 102 939
TOTAL	8 201 811	9 189 287	9 207 961	9 710 717	9 913 161	10 176 094	10 616 820
(En Porcentaje)							
MYPE	88,1%	89,3%	88,5%	87,6%	87,1%	86,6%	89,6%
Microempresa	77,5%	81,0%	79,6%	79,1%	78,6%	77,4%	76,9%
De 2 a 4		59,0%	57,8%	57,3%	57,5%	56,0%	56,4%
De 5 a 10		22,1%	21,8%	21,8%	21,1%	21,4%	20,6%
Pequeña Empresa	10,7%	8,3%	8,9%	8,5%	8,6%	9,2%	12,7%
De 11 - 20		4,9%	5,2%	4,8%	5,1%	5,7%	5,4%
De 21 a 49		3,3%	3,7%	3,7%	3,5%	3,5%	3,7%
De 50 a 100							
Mediana y Gran Empresa	11,9%	10,7%	11,5%	12,4%	12,9%	13,4%	10,4%
De 50 a 100		3,0%	3,3%	3,4%	3,5%	3,4%	
De 100 a más	11,9%	7,8%	8,2%	9,0%	9,4%	10,0%	10,4%
TOTAL RELATIVO	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Fuente: MTPE Encuesta Nacional de Hogares 2002-2009



PEA 2009



DISTRIBUCIÓN DE LA PEA TOTAL OCUPADA, SEGÚN SEGMENTOS LABORALES 2002, 2006, 2008 y 2009

Segmento Laboral	2002	2006	2008	2009
A.MYPE	7 226 382	8 936 981	9 157 309	9 513 881
Microempresa	6 352 695	7 871 924	7 872 201	8 168 643
Pequeña empresa	873 687	1 065 057	1 285 108	1 345 238
B. Mediana y gran empresa	975 429	1 191 878	1 018 785	1 102 939
C. Sector público	940 261	1 058 202	1 151 148	1 202 469
D. Independientes	2 512 603	2 642 633	2 899 269	2 887 566
E. Trabajadores del hogar	415 397	550 615	627,466	609 275
TOTAL	12 070 072	14 380 309	14 853 975	15 316 130
A.MYPE	60%	62%	62%	62%
Microempresa	53%	55%	53%	53%
Pequeña empresa	7%	7%	9%	9%
B. Mediana y gran empresa	8%	8%	7%	7%
C. Sector público	8%	7%	8%	8%
D. Independientes	21%	18%	20%	19%
E. Trabajadores del hogar	3%	4%	4%	4%
TOTAL	100%	100%	100%	100%

Nota: - La información del año 2008 corresponde a la Base de datos INEI actualizada el 27 de mayo del 2009. Para descomponer el tipo de empresa se basó sólo en el número de trabajadores, debido a que no se tiene información de las ventas tal como lo indica la Ley MYPE.

1/ Considera a los empleadores, asalariados privados, trabajadores familiares no remunerados (TFNR) y trabajadores independientes que emplean TFNR.

2/ Se refiere a los independientes sin TFNR.

3/ Trabajadores del hogar, trabajadores de servicios y practicantes.

Fuente: MTPE - Encuesta Nacional de Hogares Sobre Condiciones de Vida y Pobreza, 2002, 2006, 2008



ESTIMACIÓN DE LAS MYPE INFORMALES 2004,2006, 2008

AÑO	Nº de MYPE			En porcentaje		
	Total	Formal	Informales	Formal	Informales	Total
2004	2 935 496	648 147	2 287 349	22,1%	77,9%	100,0%
2006	3 092 859	880 983	2 211 876	28,5%	71,5%	100,0%
2008 / 2009 1/	3 383 325	1 119 254	2 264 071	33,1%	66,9%	100,0%
Tasa Crecimiento	3,6%	14,6%	-0,3%			

Notas: Con la información del cuadro 5.4 que estima el universo de las MYPE en el Perú y el cuadro 5.2 que precisa el número de empresas formales según la autoridad tributaria, se puede inferir por diferencia, a las MYPE informales.

Al no contar con información del Nº Total de MYPE para el año 2009, el cálculo estimado de la informalidad para el año 2009 se ha calculado considerando el Total estimado de MYPE del año 2008 (según ENAHO) y el Número de las MYPE formales del año 2009 (según SUNAT)

Fuente: MTPE – Encuesta Nacional de Hogares Sobre Condiciones de Vida y Pobreza, continúa 2004-2008; Actualización de Estadísticas de la Micro y Pequeña Empresa 2008, Pag.18; SUNAT, Registro Único de Contribuyentes 2009.



**PORCENTAJE DE
LA PEA OCUPADA
EN MYPE SEGÚN
REGIONES, 2010**

Regiones	PEA en MYPE(1)	PEA Regional(2)	% (1)/(2)
Lima	2 493 647	5 289 518	47,1%
Tumbes	64 811	128 531	50,4%
Moquegua	53 672	101 027	53,1%
Arequipa	353 536	658 141	53,7%
Ica	213 371	391 101	54,6%
Lambayeque	353 739	630 701	56,1%
Loreto	284 443	488 950	58,2%
La Libertad	520 484	887 739	58,6%
Tacna	106 397	177 186	60,0%
Ucayali	149 836	244 487	61,3%
Piura	568 564	899 493	63,2%
Madre de Dios	44 864	69 427	64,6%
San Martín	282 460	425 985	66,3%
Pasco	98 216	146 413	67,1%
Junín	496 524	684 663	72,5%
Ayacucho	250 942	344 556	72,8%
Cusco	546 055	736 118	74,2%
Ancash	463 590	601 204	77,1%
Huánuco	350 912	441 153	79,5%
Puno	648 310	774 154	83,7%
Cajamarca	739 697	857 891	86,2%
Amazonas	193 837	220 875	87,8%
Huancavelica	221 691	241 238	91,9%
Apurímac	219 726	235 778	93,2%
Perú	9 719 324	15 676 329	62,0%

Fuente: MTPE - Encuesta Nacional de Hogares Sobre Condiciones de Vida y Pobreza, continua 2008
(2)El total de la PEA del año 2010, tomado del Boletín: INEI Perú: Estimaciones y Proyecciones de Población Económicamente Activa, Urbana y Rural por sexo y grupos de edad según departamentos 2000-2015 de Nov. 2010

Elaboración: PRODUCE – DGMYPE-C / Dirección de Desarrollo Empresarial

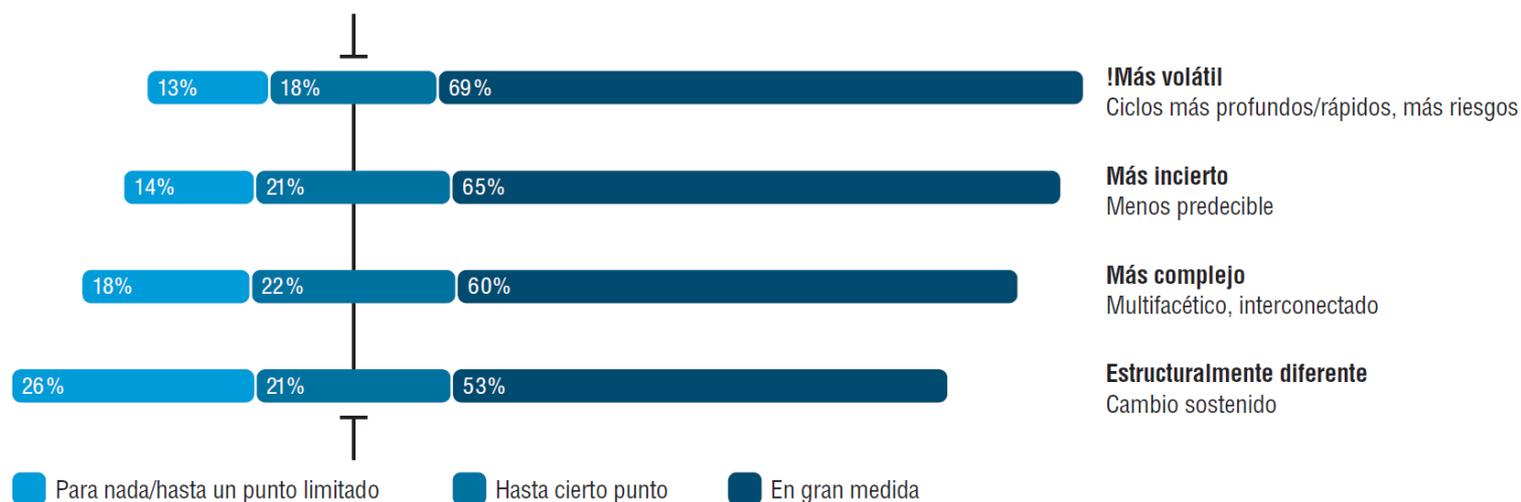


II. UN MUNDO CADA VEZ MÁS COMPLEJO

- I. Las MIPYMES en el Perú y Ancash. Cifras 2010
- II. Un mundo cada vez más complejo**
- III. Dirección estratégica para un mundo complejo
- IV. Habilidades directivas para un mundo complejo

Un mundo cada vez más complejo *

Las organizaciones están experimentando una conmoción importante
Los cambios en el nuevo entorno económico son a gran escala, importantes y radicalmente diferentes.



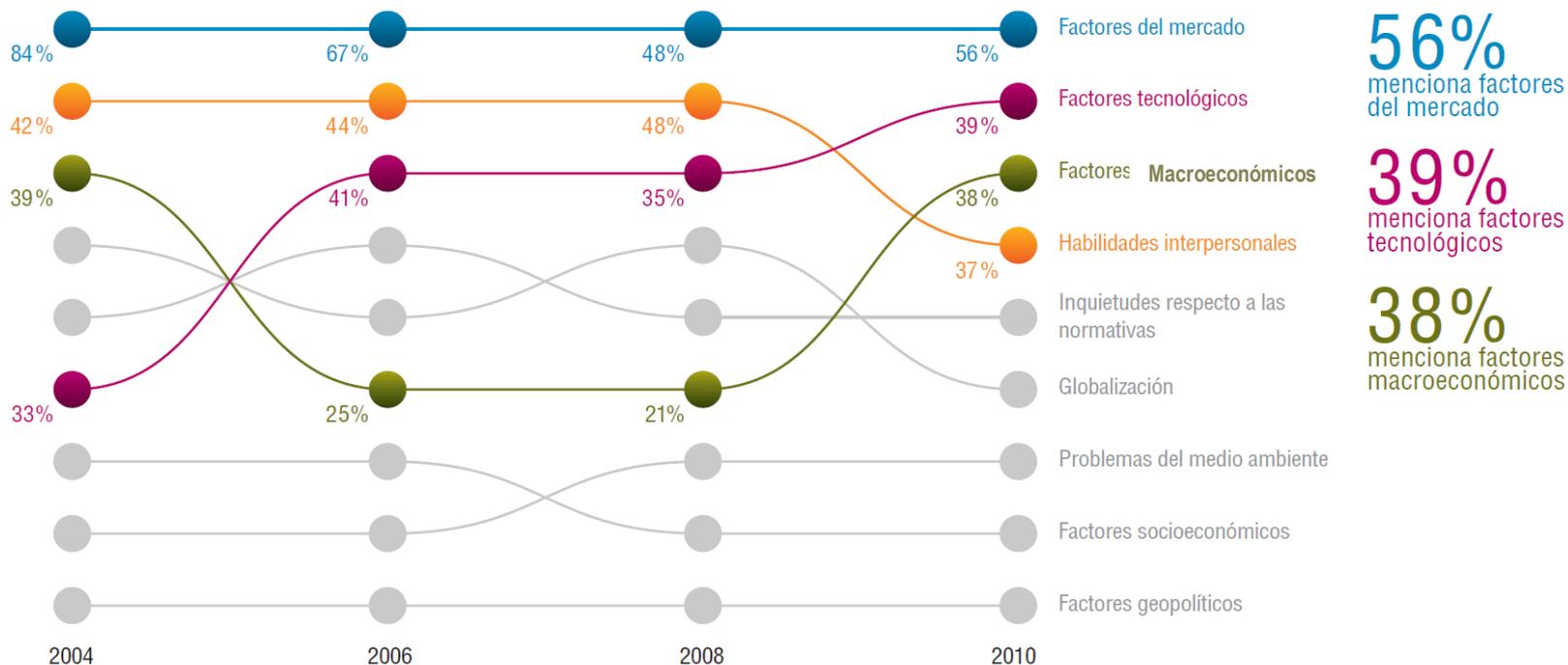
() Institute for Business Value e IBM Strategy \$ Change. El 2009 y 2010 entrevistó a 1,541 CEOs, gerentes generales, altos directivos del sector público (organizaciones pertenecientes a 60 países y 33 industrias), y 3,619 estudiantes de más de 100 universidades importantes de todo el mundo.*



La tecnología es cada vez más importante

Principales factores externos

El impacto relativo de la tecnología como factor externo aumenta todos los años.



Fuente: Management Society N° 24. Capital Intelectual Latinoamérica, Abril 2011



La brecha de la complejidad

Nivel esperado de complejidad

Los CEOs están de acuerdo en que la complejidad continuará aumentando.

En la actualidad experimentan un nivel alto/muy alto de complejidad



Esperan un nivel alto/muy alto de complejidad durante los próximos cinco años



32%
más

La brecha de la complejidad

Mientras que ocho de cada diez CEOs predicen una complejidad importante en el futuro, menos de la mitad se sienten preparados para manejarla.

Esperan un nivel alto/muy alto de complejidad durante los próximos cinco años



Se sienten preparados para la complejidad esperada



brecha de la
complejidad del
30%



Organizaciones sobresalientes que lideran la complejidad

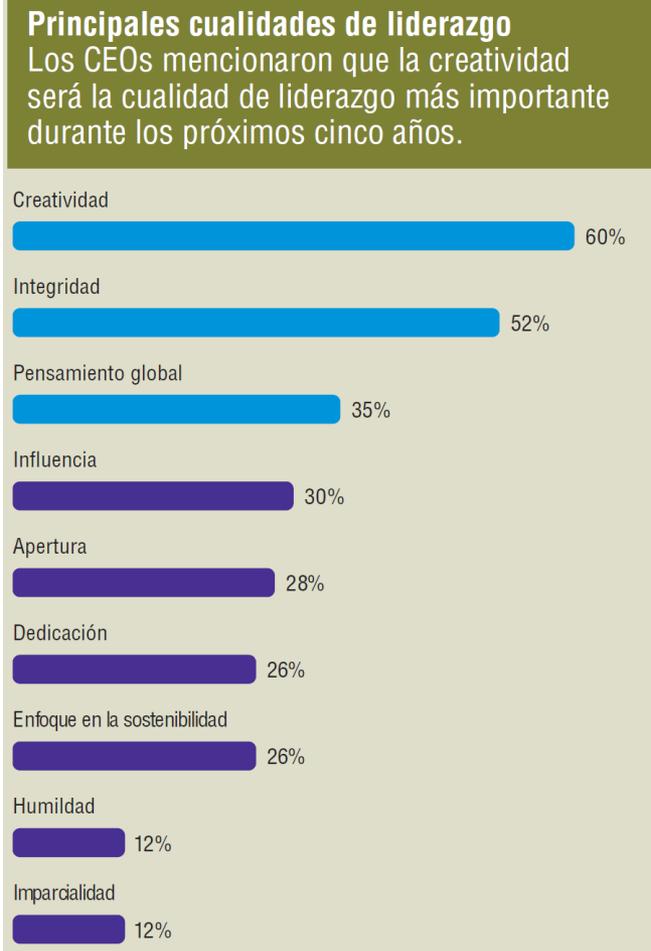
Las organizaciones sobresalientes son únicas y sobresalientes, las que lideran en la complejidad han enfocado su atención en tres áreas:

- Incorporar un liderazgo creativo
- Reinventar las relaciones con los clientes
- Desarrollar una destreza operativa

Los CEOs (chief executive officer) ahora se dan cuenta que la creatividad supera a las otras características de liderazgo.



Los CEOs ahora se dan cuenta de que la creatividad supera a las otras características de liderazgo



III. DIRECCIÓN ESTRATEGICA EN UN MUNDO COMPLEJO

- I. Las MIPYMES en el Perú y Ancash. Cifras 2010
- II. Un mundo cada vez más complejo
- III. Dirección estratégica para un mundo complejo**
- IV. Habilidades directivas para un mundo complejo



1. ESTRATEGIA (E) Y DIRECCION ESTRATÉGICA (DE)

E: Orientación de organización a largo plazo, permite lograr ventaja en entorno cambiante vía la configuración de sus recursos y competencias, con el fin de satisfacer las expectativas de las partes interesadas.

DE: Se ocupa de complejidad que surge de situaciones ambiguas y no rutinarias con consecuencias que afectan a toda la organización. Concebir a organización como un todo. Incluye: comprensión posición estratégica; elecciones estratégicas para futuro; y, conversión estrategia en acción.²¹



2. El vocabulario de la estrategia

TÉRMINO	DEFINICIÓN	UN EJEMPLO PERSONAL
Misión	Fin superior acorde a los valores o expectativas de las partes interesadas.	Estar sano y en forma.
Visión o intención estratégica	Estado futuro deseado: la aspiración de la organización.	Correr el maratón en Lima
Meta	Afirmación general del fin.	Perder peso y fortalecer los músculos.
Objetivo	Cuantificación (si es posible) o afirmación más precisa de la meta.	Perder cinco kilos antes del 1 de setiembre y correr el maratón el año que viene.
Capacidad estratégica	Recursos, actividades y procesos. Algunos serán únicos y supondrán una <<ventaja competitiva>>.	Cercanía a un gimnasio, una dieta adecuada.
Estrategia	Dirección a largo plazo	Hacer ejercicio con regularidad, competir en maratones locales, seguir con la dieta adecuada.
Modelo de negocio	Cómo <<fluye>> la información, el producto y el servicio entre las partes implicadas.	Unirse a una red de cooperación (por ejemplo inscribirse en un club)
control	El seguimiento de acciones emprendidas para: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Evaluar la eficacia de las estrategias y las acciones. ▪ Modificar, según sea necesario, las estrategias y/o acciones 	Controlar el peso, los kilómetros que se corren y medir tiempos: si el progreso es satisfactorio, no hay que hacer nada; de lo contrario, hay que buscar otras estrategias y acciones



3. Dirección estratégica de la organización



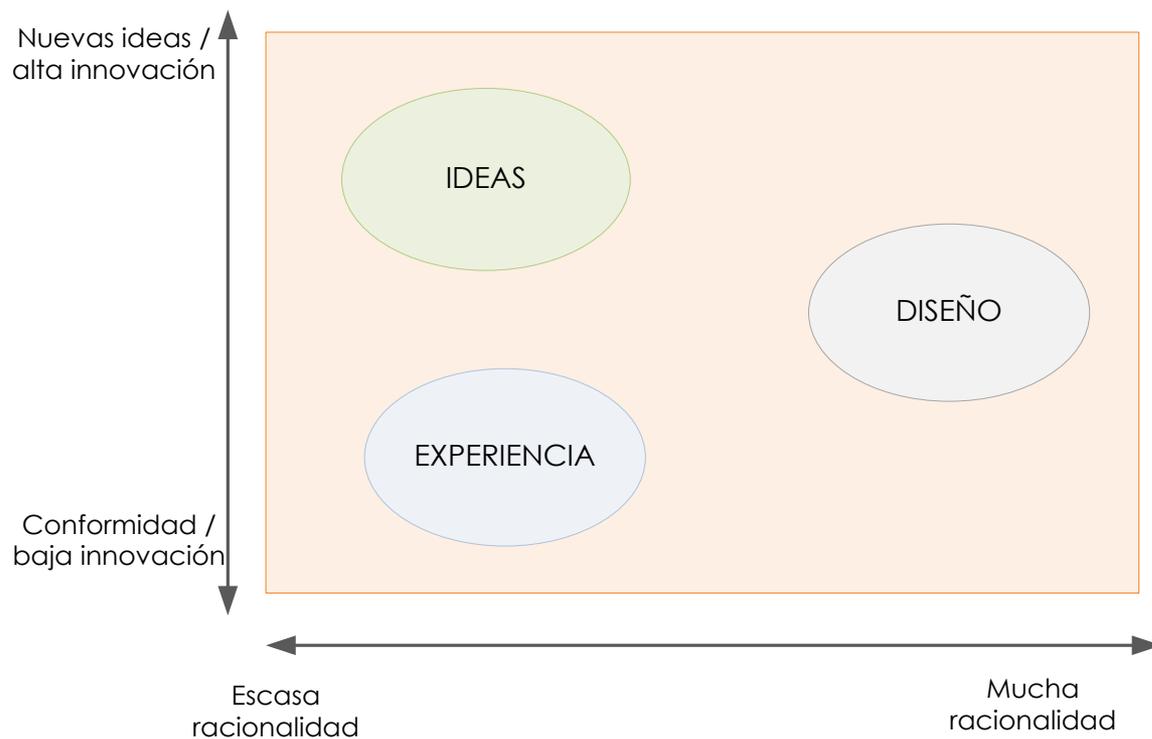
4. LOS RETOS DE LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA

- Prevención de la desviación de la estrategia. La desviación se produce cuando las estrategias pierden capacidad para orientar la posición estratégica de la organización.
- Necesidad de comprender y abordar cuestiones contemporáneas. La internacionalización, comercio electrónico, cambio de proósitos, y conocimiento y aprendizaje
- La ventaja de ver la estrategia desde distintos prismas. Hay varias formas de comprender la estrategia, desarrollarla y aplicarla

Veamos el aspecto de los prismas.



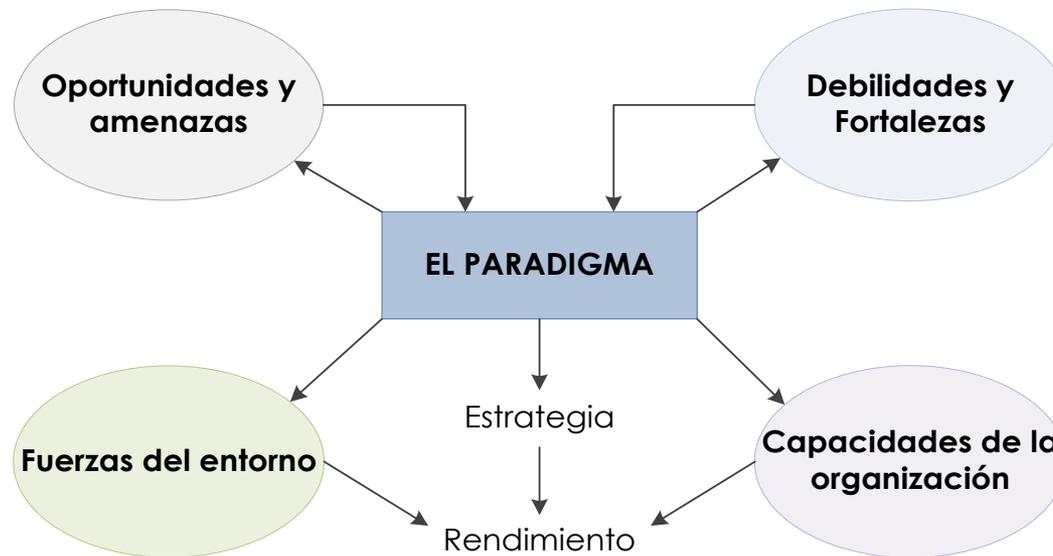
5. Prismas de la estrategia y teorías de la organización



Fuente: Adaptado de Johnson, Scholes & Whittington. "Dirección estratégica", Pearson Education, 7ma edición - 2008



6. Prisma del diseño. Experiencia colectiva y cultura de la organización. El rol del paradigma en la formulación de la estrategia



7. Prismas de la estrategia y las Pymes

	DISEÑO	EXPERIENCIA	IDEAS
Revisión/resumen	Posicionamiento deliberado mediante procesos racionales para optimizar el rendimiento económico.	Desarrollo incremental como resultado de la experiencia individual y colectiva y las cosas que se dan por sentadas.	Aparición de un orden y de la innovación a partir de la variedad de dentro y de fuera de la organización.
Supuestos sobre las organizaciones	Mecanicistas, jerarquías, sistemas racionales.	Culturas basadas en la experiencia, legitimidad y éxitos anteriores.	Complejidad y sistemas orgánicos potencialmente diversos.
Papel de la alta dirección	Toman decisiones estratégicas.	Actúan en función de su experiencia.	Coaches, crean el contexto y reconocen los patrones.
Teorías subyacentes	Economía; ciencias sobre las decisiones.	Teoría institucionalista; teorías sobre la cultura; psicología.	Teorías sobre la complejidad y evolucionistas.



8. DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA (DES). LAS DOS PERSPECTIVAS

- El DES puede deberse a oportunidades que han surgido de un entorno cambiante, que implica el cambio de las capacidades estratégicas internas para ajustarse mejor a distintas oportunidades (búsqueda de **un ajuste estratégico**).
- La capacidad estratégica puede constituir la vanguardia del desarrollo estratégico. Se pueden crear nuevas oportunidades extendiendo y explotando capacidades, vía que no puedan imitar u oportunidades nuevas (**expansión de capacidades**)



Ya sea mediante un ajuste estratégico o extensión de las capacidades, la **clave** es que si una organización quiere lograr una ventaja competitiva respecto de las demás, lo podrá hacer porque tiene capacidades que las demás no tienen o no podrán obtener con facilidad.



9. Modelos para comprender el “entorno”



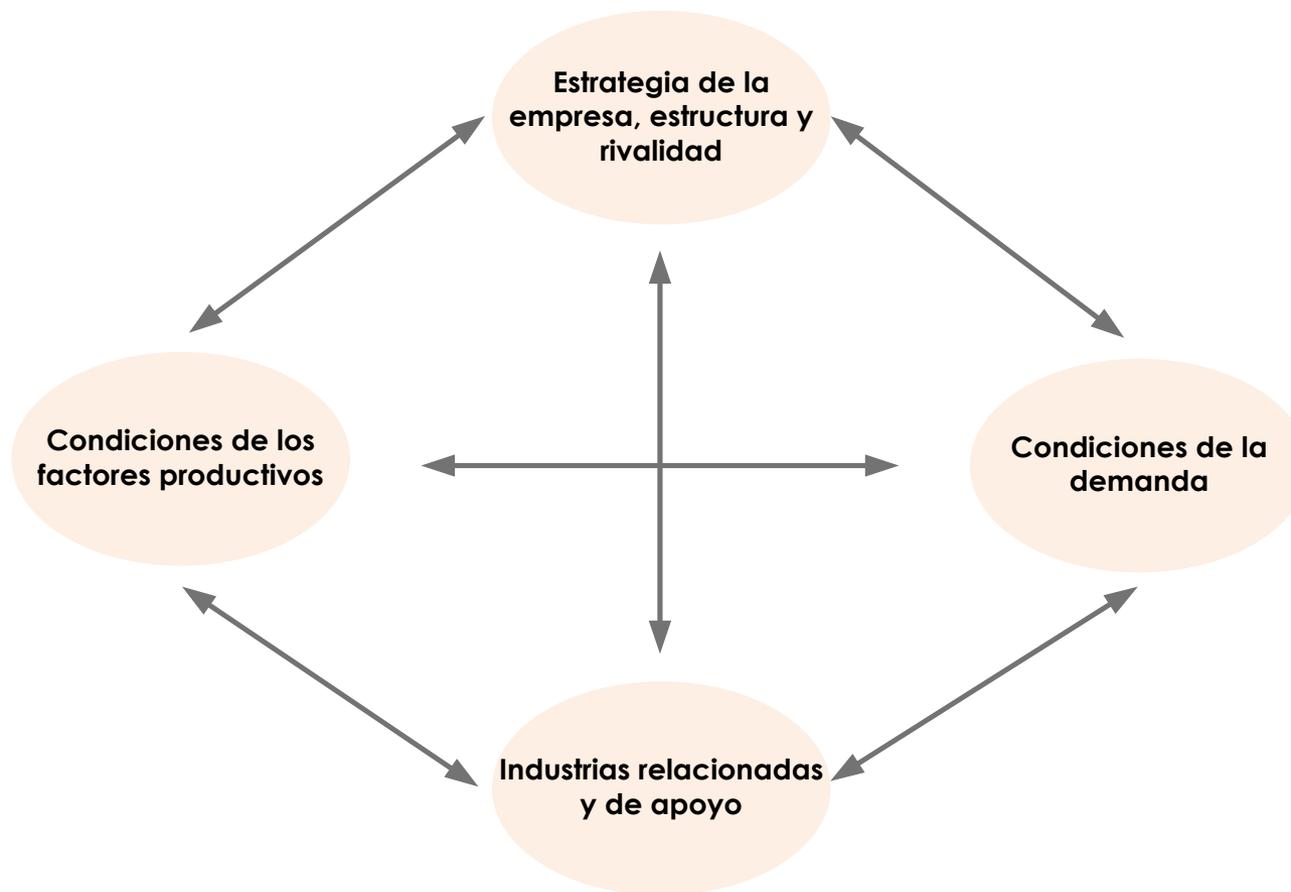
9.a. EL MACROENTORNO. Marco Pestel y motores del cambio



- ¿Qué factores están afectando a la organización?
- ¿Cuáles son más importantes en la actualidad? ¿Y en los próximos años?



9.b. El diamante de Porter: los determinantes de la ventaja nacional (y regional).



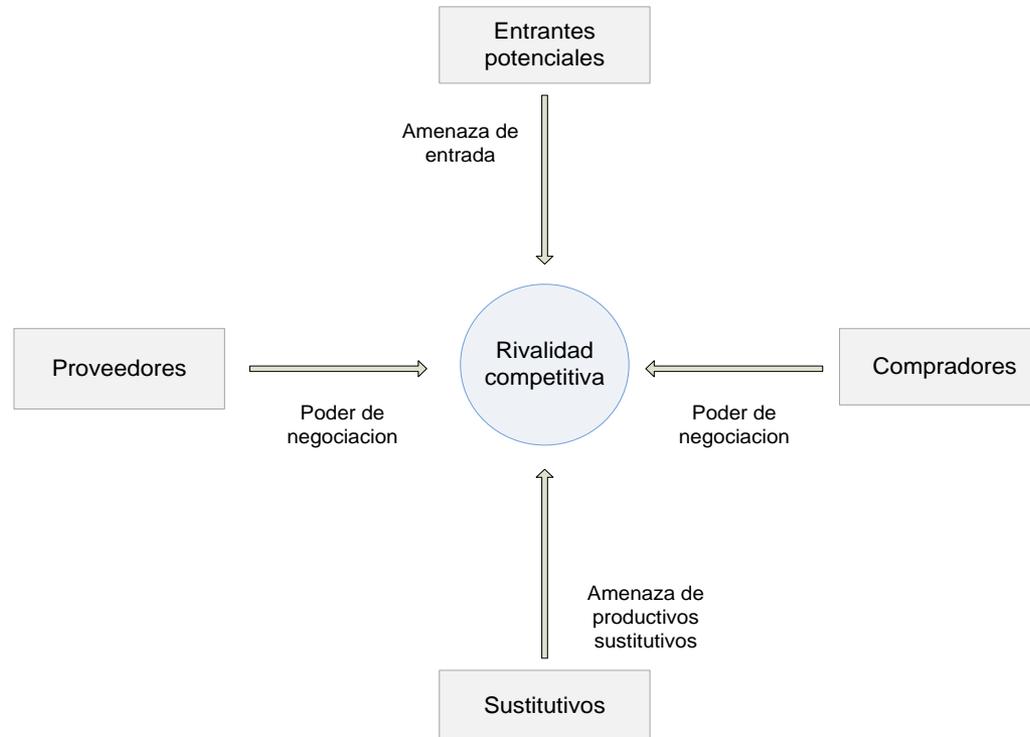
9.c. Creación de escenarios

Son descripciones detalladas y posibles de cómo se puede desarrollar el entorno empresarial de una organización en el futuro, a partir de la agrupación de influencias clave del entorno y de los motores del cambio sobre los que hay un gran grado de incertidumbre.

Cuando se comparten y se debaten estos escenarios, se logra mejorar el aprendizaje de la organización. Los directivos deberían evaluar y desarrollar estrategias (o planes de contingencia) para cada escenario. También deben hacer un seguimiento del entorno para ver cómo se está desarrollando de hecho y ajustar sus estrategias y planes en función de dicho desarrollo. Para planificar escenarios hay que centrarse en aquellos factores que tienen un elevado efecto potencial y son inciertos.



9.d. Fuente de competencia. El modelo de las cinco fuerzas



9.e. La rentabilidad empresarial y competitividad

Tres posibles fuentes de variabilidad para las rentabilidades observadas de las empresas (AyE- Pucch, dic. 2010):

1. La pertenencia a una corporación o grupo económico,
2. La industria en la que la firma desarrolla su negocio y
3. El conjunto de recursos y capacidades que la empresa posee.

Descripción	% Varianza total
Efecto corporativo	14.33%
Efecto Industria	10.51%
Efecto Empresa	46.25%
Término de Error	28.90%



10. Desarrollo de la estrategia

CAPACIDADES ESTRATÉGICAS Y VENTAJA COMPETITIVA

	RECURSOS	COMPETENCIAS
Capacidades umbral	Recurso umbral <ul style="list-style-type: none">· Tangible· Intangible	Competencias umbral
Capacidades para obtener una ventaja competitiva	Recurso únicos <ul style="list-style-type: none">· Tangible· Intangible	Competencias umbral

Fuente: "Boletín A-Z" N° 56, Nov/Dic 2009, Instituto de Economía y Empresa (IEE), www.iee.edu.pe -



11.1. La cadena de valor de una organización

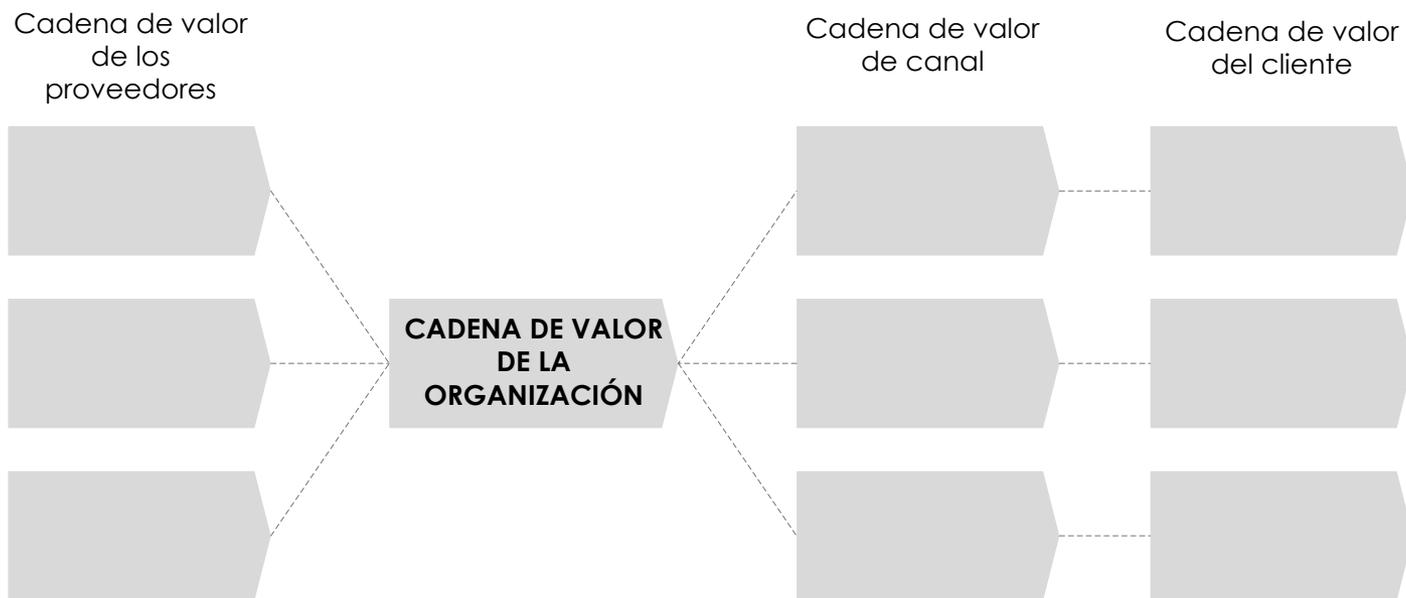


Fuente: “Boletín A-Z” N° 56, Nov/Dic 2009, Instituto de Economía y Empresa, www.iee.edu.pe -



11.2. La red de valor

LA RED DE VALOR



Fuente: “Boletín A-Z” N.º 56, Nov/Dic 2009, Instituto de Economía y Empresa, www.iee.edu.pe -



IV. HABILIDADES DIRECTIVAS PARA UN MUNDO CAMBIANTE

- I. Las MIPYMES en el Perú y Ancash. Cifras 2010
- II. Un mundo cada vez más complejo
- III. Dirección estratégica para un mundo complejo
- IV. **Habilidades directivas para un mundo complejo**



1. Habilidades de los directivos eficaces. Un estudio

- a. Comunicación verbal (incluye escuchar)
- b. Manejo del tiempo y del estrés.
- c. Manejo de decisiones individuales
- d. Reconocimiento, definición y resolución de problemas.
- e. Motivación e influencia en los demás
- f. Delegación
- g. Fijación de metas y creación de visión
- h. Autoconocimiento
- i. Formación de equipos
- j. Manejo de conflicto.



2. Características de las habilidades directivas (HD)

- a. Las HD son conductuales. No son atributos de la personalidad ni tendencias estilísticas
- b. Las HD son controlables. El desempeño de estas conductas se halla bajo el control del individuo.
- c. Las HD se pueden desarrollar. A diferencia del CI y ciertos atributos de personalidad, relativamente constantes en la vida, los individuos pueden mejorar su competencia en desempeño H vía práctica y retroalimentación
- d. Las HD están interrelacionadas y sobrepuestas. Las H no son conductas repetitivas, son conjunto integrado respuestas complejas.
- e. Las HD a veces son contradictorias o paradójicas. No están orientadas exclusiv. hacia el trabajo en equipo y relaciones interpersonales ni exclusiv. hacia el individuo y el espíritu emprendedor.



3. Las habilidades directivas (HD) están:

- a. Ligadas a un conocimiento básico más complejo que otros tipos de habilidades.
- b. Inherentemente conectadas a la interacción con otros individuos (frecuentemente impredecibles)

Lo que tienen en común todas las habilidades es el potencial de mejorar a través de la práctica. El desarrollo de competencias en las HD están inherentemente ligado tanto al aprendizaje conceptual como a la práctica conductual. La evidencia sugiere que un modelo de aprendizaje de cinco pasos es el más eficaz para ayudar a los individuos a mejorar sus HD.

La competencia en las habilidades personales, interpersonales y grupales son un requisito previo para el éxito en la administración, las H analíticas y cuantitativas fuertes son importantes, pero son insuficientes.



4. Habilidades directivas esenciales

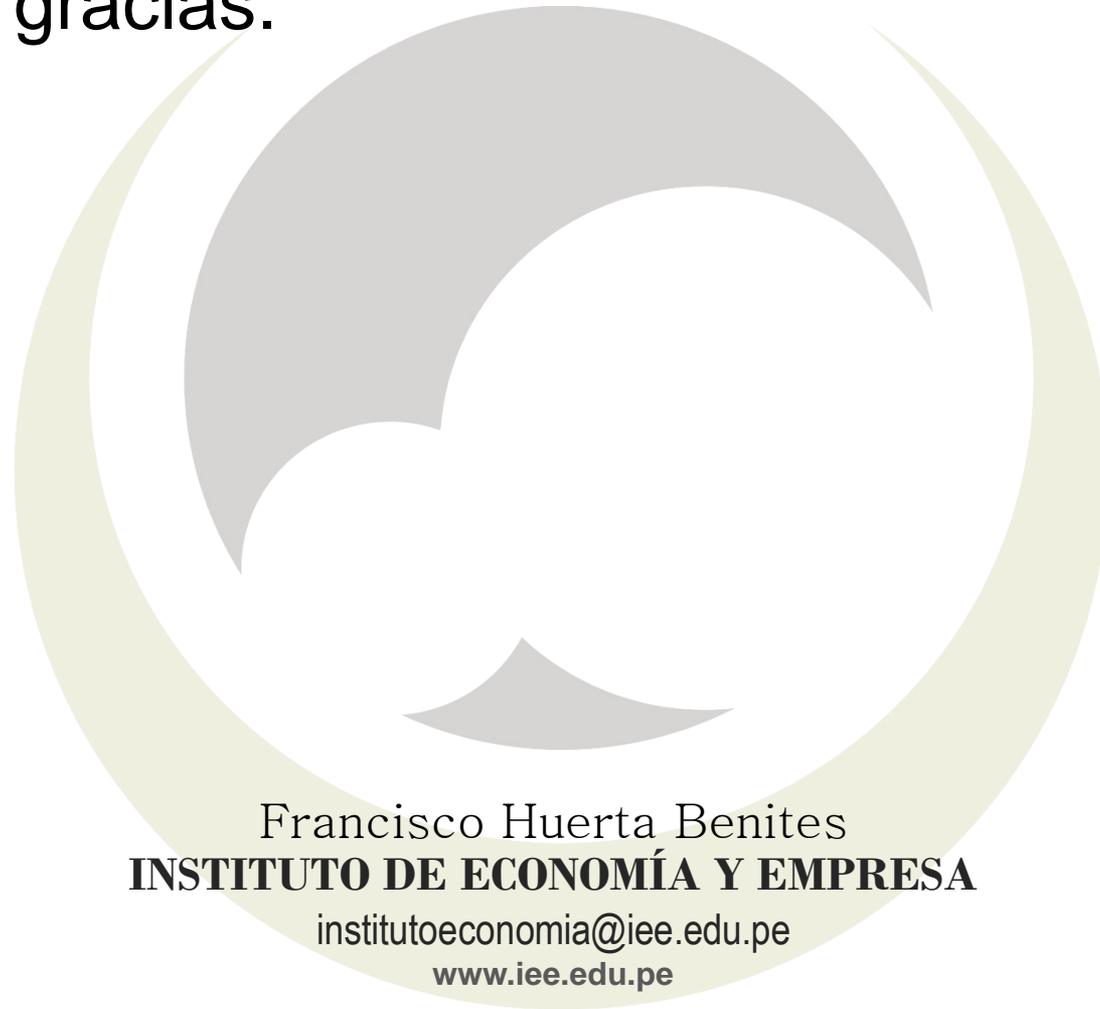


5. Habilidades directivas

- a. Los directivos no pueden ser exitosos sin ser buenos líderes, y los líderes no pueden ser exitosos sin ser buenos líderes. Encabezar el cambio y administrar la estabilidad, establecer una visión y lograr los objetivos, romper las reglas y supervisar su cumplimiento, aunque paradójicos, son todos necesarios. Se necesita desarrollar competencias que mejoren nuestra H para ser tanto líderes como directivos.
- b. Cuanto más se avance de las H personales a las interpersonales y a las grupales, las competencias esenciales desarrolladas en el área previa de habilidad nos ayudarán a afianzar un desempeño exitoso en la nueva área de habilidad. Además de las 10 HD fundamentales, hay 3 H adicionales de comunicación: realización de presentaciones orales y escritas; realización de entrevistas, y de juntas.



Muchas gracias.



Francisco Huerta Benites
INSTITUTO DE ECONOMÍA Y EMPRESA
institutoeconomia@iee.edu.pe
www.iee.edu.pe