
Tesis para optar el título profesional de Economista

Tesista: Bach. Rudy Andreé Coila Llamocca
DEDICATORIA

A mis padres y mis dos hermanos
Por el sacrificio que realizan para que obtenga lo mejor, y por su amor incondicional a mi persona
AGRADECIMIENTOS

A nuestro Dios,

Por ser quien me guía día a día

A la Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa (UNSA) por el financiamiento según contrato de subvención N° 0147-2016 -UNSA "Tesis para optar el Título Profesional"

A todos mis amigos y familiares

Por sus buenos deseos y apoyo fraternal
ÍNDICE

DEDICATORIA .................................................................................................................. ii
AGRADECIMIENTOS ........................................................................................................ iii
PRESENTACIÓN ............................................................................................................... xi
INTRODUCCIÓN ............................................................................................................ xiii

CAPÍTULO I
ASPECTOS TEÓRICOS Y METODOLÓGICOS

1.1. ASPECTOS TEÓRICOS .............................................................................................. 1
1.1.1. ASPECTOS GENERALES DE LA ESTRATEGIA DE DIVERSIFICACIÓN DE PRODUCTOS ........................................................................................................ 1
1.1.1.1. ANTECEDENTES HISTÓRICOS ........................................................................ 1
1.1.1.2. DEFINICIÓN Y NATURALEZA DE LA ESTRATEGIA DE DIVERSIFICACIÓN DE PRODUCTOS .................................................................................................. 4
1.1.1.2.1. DEFINICIÓN DE ESTRATEGIA ........................................................................ 4
1.1.1.2.2. DEFINICIÓN DE ESTRATEGIA DE DIVERSIFICACIÓN DE PRODUCTOS ................................................................................................. 5
1.1.1.2.3. NATURALEZA DE LA ESTRATEGIA DE DIVERSIFICACIÓN DE PRODUCTOS ................................................................................................. 7
1.1.1.2.4. TIPOS DE DIVERSIFICACIÓN DE PRODUCTOS .................................................. 8
1.1.1.3. TEORÍA DE LA DIVERSIFICACIÓN DE PRODUCTOS ................................................. 11
1.1.1.3.1. LÍNEA DE PRODUCTOS EN LA DIVERSIFICACIÓN DE PRODUCTOS ......................... 11
1.1.1.3.2. CARTERAS O PORTAFOLIOS DE PRODUCTOS ..................................................... 13
1.1.1.3.2.1. ASPECTOS GENERALES ........................................................................... 13
1.1.1.3.2.2. TIPOS DE CARTERAS O PORTAFOLIOS DE PRODUCTOS ......................... 15
1.1.1.3.2.3. DIMENSIONES DE LA CARTERA DE PRODUCTOS ........................................ 19
1.1.1.3.2.4. EJEMPLO DE MEDICIÓN DE DIMENSIONES DE PORTAFOLIO DE PRODUCTOS: CASO GLORIA S.A. PERÚ ............................................................................. 22
1.1.2. FORMULACIÓN Y EVALUACIÓN DE LA ESTRATEGIA DE DIVERSIFICACIÓN DE PRODUCTOS ................................................................................................. 26
1.1.2.1. MODELOS DE CARTERAS DE PRODUCTOS .......................................................... 26
1.1.2.1.1. CARTERA DE PRODUCTOS UNILATERAL ........................................................ 26
1.1.2.1.2. MODELO DE MEZCLA DE PRODUCTOS POR LÍNEAS DE PRODUCTOS DE ELEMENTOS MASIVOS .................................................................................. 30
1.1.2.2. EVALUACIÓN DE LA DIVERSIFICACIÓN DE PRODUCTOS ..................................... 31
1.1.2.2.1. MÉTODOS DE EVALUACIÓN DE LA DIVERSIFICACIÓN DE PRODUCTOS ........................ 31
1.1.2.2.2. ANÁLISIS BENEFICIO/COSTO (B/C) .................................................. 32
1.1.2.2.2.1. ASPECTOS GENERALES .......................................................... 32
1.1.2.2.2.2. APLICACIÓN DEL ANÁLISIS BENEFICIO/COSTO ....................... 35
1.1.2.3. TEORÍA ECONÓMICA DE LA ESTABILIDAD EMPRESARIAL .............. 40
1.1.2.3.1. ACEPCIÓN DEL TÉRMINO “ESTABILIDAD EMPRESARIAL” ............ 40
1.1.2.3.2. LA ESTABILIDAD EMPRESARIAL Y ESTRATEGIAS DE INVERSIÓN .................................................................................. 41
1.1.2.3.3. DETERMINACIÓN DE ESTABILIDAD EMPRESARIAL VÍA INSTRUMENTOS DE EVALUACIÓN DE INVERSIÓN ...................... 42
1.1.2.3.3.1. GENERALIDADES ................................................................. 42
1.1.2.3.3.2. SUPUESTOS DE LA TEORÍA ECONÓMICA DE LA ESTABILIDAD EMPRESARIAL PARA EVALUAR UNA INVERSIÓN ............. 44
1.1.2.3.4. APLICACIÓN DEL ANÁLISIS BENEFICIO/COSTO PARA HALLAR LA ESTABILIDAD EMPRESARIAL EN MYPES ........................... 46
1.1.2.3.4.1. ANTECEDENTES .................................................................. 46
1.1.2.3.4.2. JUSTIFICACIÓN .................................................................... 48
1.1.2.3.4.3. SUPUESTOS DE ESTABILIDAD EMPRESARIAL PARA MYPES QUE DIVERSIFICAN SUS PRODUCTOS .............................. 48
1.2. ASPECTOS METODOLÓGICOS ................................................................. 52
1.2.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .................................................. 52
1.2.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA ..................................................... 53
1.2.2.1. PROBLEMA PRINCIPAL ............................................................... 53
1.2.2.2. PROBLEMAS SECUNDARIOS ..................................................... 53
1.2.3. HIPÓTESIS Y VARIABLES ................................................................. 54
1.2.3.1. HIPÓTESIS ................................................................................. 54
1.2.3.2. VARIABLES ............................................................................... 54
1.2.3.3. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES .................................... 54
1.2.4. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN ................................................ 55
1.2.4.1. OBJETIVO GENERAL ................................................................. 55
1.2.4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS ........................................................... 55
1.2.5. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN ......................................... 55
1.2.6. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN ........................................ 56
1.2.6.1. LINEAMIENTOS DE LA INVESTIGACIÓN .................................... 56
1.2.6.2. TIPO DE INVESTIGACIÓN ........................................................... 56
1.2.6.3. UNIDAD DE ESTUDIO ................................................................. 56
1.2.6.4. GRUPOS DE INTERÉS .................................................................. 57
1.2.6.5. TRATAMIENTO DE LA INFORMACIÓN ........................................ 57

CAPÍTULO II

DIVERSIFICACIÓN DE PRODUCTOS EN LAS MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS (MYPES) EN LA REGIÓN DE AREQUIPA

2.1. LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA .................................................. 58

2.1.1. GENERALIDADES ........................................................................ 58

2.1.1.1. ACEPCIÓN O CONCEPTO DE LA MYPE ..................................... 58

2.1.1.2. IMPORTANCIA DE LAS MYPES ............................................... 59

2.1.1.3. TIPOLOGÍA DE LAS MYPES .................................................... 60

2.1.1.3.1. NUEVOS EMPRENDIMIENTOS ........................................... 61

2.1.1.3.2. MICROEMPRESA DE SUBSISTENCIA .................................. 62

2.1.1.3.3. MICROEMPRESA Y PEQUEÑA EMPRESA (MYPE) DE ACUMULACIÓN .......................................................... 63

2.1.2. LA MYPE Y LA MIPYME ............................................................ 65

2.1.3. SITUACIÓN DE LAS MYPES EN EL PERÚ .................................. 67

2.1.3.1.1. CONTEXTUALIZACIÓN DE LAS MYPES EN EL PERÚ ........... 67

2.1.3.1.2. CONDICIONES PARA SER UNA MYPE EN EL PERÚ ............. 69

2.1.3.1.3. EMPRENDIMIENTO EN LAS MYPES DE PERÚ .................. 70

2.1.3.1.4. LIMITACIONES A LA MYPES EN PERÚ ................................ 71

2.1.6. SITUACIÓN DE LAS MYPES EN LA REGIÓN DE AREQUIPA ........ 72

2.1.6.1. DIAGNÓSTICO DE LA ECONOMÍA AREQUIPEÑA .................. 72

2.1.6.1.1. ASPECTOS GENERALES ..................................................... 72

2.1.6.1.2. CONTEXTO DE CRECIMIENTO ECONÓMICO DE AREQUIPA ...... 73

2.1.6.1.3. COMPETITIVIDAD EN LA REGIÓN DE AREQUIPA ............... 81

2.1.6.2. DIVERSIFICACIÓN PRODUCTIVA EN LAS MYPES DE AREQUIPA, POR SECTOR ECONÓMICO ......................................................... 86

2.1.6.2.1. CONSIDERACIONES ............................................................ 86

2.1.6.2.2. DIVERSIFICACIÓN PRODUCTIVA EN SECTOR MYPE AGROPECUARIO ......................................................... 87

2.1.6.2.3. DIVERSIFICACIÓN PRODUCTIVA EN SECTOR MYPE MINERÍA 89

2.1.6.2.4. DIVERSIFICACIÓN PRODUCTIVA EN SECTOR MYPE MANUFACTURA ................................................................. 90

2.1.6.2.5. DIVERSIFICACIÓN PRODUCTIVA EN MYPES DEL RESTO DE SECTORES ECONÓMICOS ......................................................... 92
CAPÍTULO III
MARCO APLICATIVO: CASO CURMA PERÚ E.I.R.L.

3.1. ANÁLISIS SITUACIONAL DE LA MYPE AREQUIPEÑA “CURMA PERÚ E.I.R.L.”
3.1.1. DATOS DE LA MYPE
3.1.2. ANTECEDENTES
3.1.3. ESTADO SITUACIONAL
3.1.3.1. ASPECTOS GENERALES
3.1.3.2. MISIÓN, VISIÓN Y OBJETIVOS DE CURMA PERÚ E.I.R.L.
3.1.3.3. ASPECTO PRODUCTIVO
3.1.3.3.1. EL PRODUCTO: CUERO
3.1.3.3.1.1. ASPECTOS GENERALES
3.1.3.3.1.2. TIPOS DE CUERO
3.1.3.3.1.3. MEDICIÓN PARA VENTA DEL CUERO
3.1.3.3.2. CARTERA O PORTAFOLIO DE PRODUCTOS
3.1.3.3.3. REPORTE DE CANTIDAD PRODUCIDA
3.1.3.4. ASPECTO ECONÓMICO
3.2. DETERMINACIÓN DE ESTABILIDAD EMPRESARIAL VÍA ANÁLISIS BENEFICIO/COSTO
3.2.1. DETERMINACIÓN DE ESTABILIDAD EMPRESARIAL VÍA ANÁLISIS BENEFICIO/COSTO PARA CURMA PERÚ E.I.R.L.
3.2.2.1. EVALUACIÓN POR CARTERA DE PRODUCTOS
3.2.2.2. EVALUACIÓN POR PRODUCTO EN PARTICULAR
3.2.2.2. RESUMEN DE RESULTADOS
3.2.3. ALTERNATIVA DE SOLUCIÓN
3.2.3.1. PROPUESTA DE DIVERSIFICACIÓN SOSTENIBLE EN CURMA PERÚ E.I.R.L.

BIBLIOGRAFÍA

ANEXOS

ÍNDICE DE CUADROS

| Cuadro 1.1 | LÍNEA DE PRODUCTOS DE BEBIDAS DE COCA COLA EN LATA | Pág. 11 |
| Cuadro 1.2 | COMO LLEGAR A ARMAR UNA CARTERA DE PRODUCTOS | Pág. 13 |
DETERMINACIÓN DE ESTABILIDAD EMPRESARIAL PARA MYPES DE LA REGIÓN DE AREQUIPA QUE USAN LA ESTRATEGIA DE DIVERSIFICACIÓN DE PRODUCTOS, VÍA ANÁLISIS BENEFICIO/COSTO. CASO CURMA PERÚ E.I.R.L.

Cuadro 2.25  AREQUIPA: INCORE: INSTITUCIONES, 2017 85
Cuadro 2.26  AREQUIPA: PORTAFOLIO BASE DEL SECTOR AGROPECUARIO AREQUIPEÑO, 2017 88
Cuadro 2.27  AREQUIPA: PORTAFOLIO BASE DEL SECTOR MINERÍA AREQUIPEÑO, 2017 89
Cuadro 2.28  AREQUIPA: PORTAFOLIO BASE DEL SECTOR MANUFACTURA AREQUIPEÑO, 2017 91

Cuadro 3.29  TIPOS DE CUERO SEGÚN SU ORIGEN 101
Cuadro 3.30  TIPOS DE CUERO SEGÚN EL ACABADO 102
Cuadro 3.31  TIPOS DE CUERO SEGÚN CARACTERÍSTICAS ESPECÍFICAS 102
Cuadro 3.32  AREQUIPA: PRECIO DE CUERO POR CADA TIPO 103

Cuadro 3.33  CURMA PERÚ E.I.R.L: CARTERA DE PRODUCTOS 104
Cuadro 3.34  CURMA PERÚ E.I.R.L: DIMENSIONES DE CARTERA DE PRODUCTOS 105
Cuadro 3.35  CURMA PERÚ E.I.R.L: CANTIDAD TOTAL PRODUCIDA, 2015-2018 106
Cuadro 3.36  CURMA PERÚ E.I.R.L: CANTIDAD PRODUCIDA POR PRODUCTO, 2015-2018 107

Cuadro 3.42  FORMACIÓN DE PROPORCIONES COMO ALTERNATIVAS 124

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1.2  DIVERSIFICACIÓN HORIZONTAL: EJEMPLO EN PRODUCTOS LACTEOS, BACKUS S.A. 09
Gráfico 1.3  DIVERSIFICACIÓN CONGLOMERADA: EJEMPLO EN PRODUCTOS LACTEOS, GLORIA S.A. 10
DETERMINACIÓN DE ESTABILIDAD EMPRESARIAL PARA MYPES DE LA REGIÓN DE AREQUIPA QUE USAN LA ESTRATEGIA DE DIVERSIFICACIÓN DE PRODUCTOS, VIA ANÁLISIS BENEFICIO/COSTO. CASO CURMA PERÚ E.I.R.L.

Gráfico 1.4  EJEMPLO DE UNA LÍNEA DE PRODUCTOS: BEBIDAS DE COCA COLA EN LATA  11
Gráfico 1.5  EJEMPLO DE CARTERA DE PRODUCTOS EN PORCENTAJES (%)  15
Gráfico 1.6  ESTRUCTURA DE UNA CARTERA DE PRODUCTOS PROPIA Y UNILINEAL  16
Gráfico 1.7  ESTRUCTURA DE UNA CARTERA DE PRODUCTOS IMPROPIA Y UNILINEAL  17
Gráfico 1.8  ESTRUCTURA DE UNA CARTERA DE PRODUCTOS PROPIA Y MULTILINEAL  18
Gráfico 1.9  ESTRUCTURA DE UNA CARTERA DE PRODUCTOS IMPROPIA Y MULTILINEAL  18
Gráfico 1.10  GLORIA S.A. PERÚ: CORRELACIÓN ENTRE LÍNEA LÁCTEA Y LÍNEA BEBIDAS (35 observaciones), 2018  26
Gráfico 1.11  EJEMPLO DE CARTERA UNILATERAL  29
Gráfico 2.13  PERÚ: VARIACIÓN NETA DE ALTAS Y BAJAS DE EMPRESAS, 2015-17  69
Gráfico 2.14  INVERSIONES MINERAS POR REGIÓN, 2018  74
Gráfico 2.15  AREQUIPA: SECTOR TURISMO, 2017  75
Gráfico 2.16  AREQUIPA: SECTOR FINANCIERO, 2017  77
Gráfico 2.17  AREQUIPA: INFLACIÓN, 2017-2018  79
Gráfico 2.18  AREQUIPA: Empleo en Empresas de 10 a más Trabajadores  79
Gráfico 2.19  AREQUIPA: AVANCE DE EJECUCIÓN DEL GASTO CORRIENTE  80
Gráfico 2.20  AREQUIPA: AVANCE DE EJECUCIÓN DEL GASTO DE CAPITAL  80
Gráfico 2.21  PERÚ: ÍNDICE DE COMPETITIVIDAD REGIONAL, 2017  82
Gráfico 3.24  CURMA PERÚ E.I.R.L: B/C SIMPLE DE CARTERA DE PRODUCTOS, 2015-2018  113
Señor Decano de la Facultad de Economía, señores miembros del Jurado Dictaminador, cumpliendo con el Reglamento de Grados y Títulos de la Facultad de Economía de la Universidad Nacional de San Agustín, pongo a consideración la tesis titulada “DETERMINACIÓN DE ESTABILIDAD EMPRESARIAL PARA MYPES DE LA REGIÓN DE AREQUIPA QUE USAN LA ESTRATEGIA DE DIVERSIFICACIÓN DE PRODUCTOS, VÍA ANÁLISIS BENEFICIO/COSTO. CASO CURMA PERÚ E.I.R.L.”, para optar el Título Profesional de Economista, siendo que la presente ha sido monitoreada y financiada por UNSA INVESTIGA mediante contrato de subvención N° 0147-2016-UNSA.

En la presente investigación se determina la forma de considerar estable a una MYPE arequipeña que diversifica sus productos, vía análisis Beneficio/Costo. La hipótesis propuesta es que “se podrá determinar la estabilidad empresarial de las MYPES de la región de Arequipa que usan la estrategia de diversificación de productos, vía análisis Beneficio/Costo, cuando se presenten las condiciones necesarias de estabilidad adaptada a este tipo de empresas, es decir cuándo: 1. La Región de Arequipa sea un espacio económico que presente condiciones propicias de crecimiento y competitividad para que las MYPES puedan ser estables; 2. La venta total de productos, resulte rentable para la MYPE en un determinado periodo de evaluación, vía análisis beneficio/costo; y 3. La venta de cada producto de la cartera o portafolio de productos, sea rentable para la MYPE en un determinado periodo de evaluación, vía análisis beneficio/costo”

Si teniendo en cuenta la teoría económica sobre la estabilidad empresarial en unidades empresariales, que abarca los supuestos de optimización económica y productiva, descritos en el contenido teórico del presente estudio, se ha elaborado un esquema aplicativo respecto del grupo de empresas de menor tamaño consideradas así en el aún vigente régimen MYPE, teniendo como sustento teórico la posibilidad abierta que implica esta teoría en cuanto a cada condición o supuesto que determinase una situación en particular sin restricciones o términos absolutos; además, de haberse enfocado en aquel segmento de empresas que siendo MYPES, aplican o usan la estrategia de diversificación productiva, la cual es a la actualidad, una de las estrategias más comunes, que las empresas utilizan casi de forma automática, para desarrollar su capacidad productiva, mejor conocido como portafolio o cartera de productos, y que
implica una situación de coyuntura empresarial, respecto de si esta estrategia conlleva a resultados óptimos cuando se cuenta solo con una capacidad productiva limitada y una evaluación inidónea de sus beneficios y costos, como se presenta a diario en las MYPES.

Este trabajo forma parte de un proceso de consolidación de experiencias que motivan a continuar en su profundización, y aportar soluciones a la problemática micro-empresarial de poder evaluar su situación y alcanzar estabilidad empresarial, dado que existe un segmento de empresas que hacen uso de la estrategia de diversificación sin una adecuada evaluación para producir bienes o productos finales. Para definir los objetivos, se ha tomado en cuenta en esencia el marco aplicativo, en el cual se evalúan los supuestos de estabilidad empresarial, y se fijan criterios procedimentales para determinar la existencia de estabilidad empresarial en una MYPE, haciendo uso del Análisis Beneficio/Costo.

Asimismo, cabe mencionar que el presente estudio está abocado a la Región de Arequipa, por lo que se ha requerido en el aspecto aplicativo el aporte de una empresa propia de la región, que cumpliese los requerimientos mínimos de información, siendo la MYPE CURMA PERÚ E.I.R.L., la cual colaboró incondicionalmente a esta investigación, quien ha servido de ejemplo para demostrar que la teoría económica sobre estabilidad empresarial aplicada a las MYPES, puede brindar valiosa información para el bienestar de este tipo de empresas, suprimiendo falencias o aspectos negativos en la producción diversificada, la cual tendrá un impacto positivo en la rentabilidad de estas empresas; y por consecuencia, en el sector empresarial y económico de la Región.
INTRODUCCIÓN

La presente investigación plantea una propuesta de aplicación de la teoría económica de la estabilidad empresarial para las micro y pequeñas empresas. Considerando que en base a la teoría económica en mención las empresas orientan su quehacer, la cual ha sido desarrollada en forma general y que puede ser aplicada a situaciones particulares o específicas, tal como lo evidencian un grupo de empresas de menor tamaño.

De la teoría económica en referencia, su aplicación es indistinta de otros formatos de evaluación, debido a que su aporte contiene supuestos o condiciones que involucran de una u otra forma el cálculo realizado en otros indicadores de similar consistencia, como los contenidos en la asignatura de evaluación de proyectos de inversión, la cual además ha servido de sustento reflexivo para definir esta teoría económica.

Por lo que es propicio promover el uso de aplicativos basados en la teoría económica antes señalada para evaluar una situación en común que aqueja al sector empresarial, y es que está latente la percepción errónea de que no existen medidas o instrumentos de evaluación completos y de cálculo simple para satisfacer sus necesidades de evaluar su inversión, y que al contrario la teoría económica es compleja y extensa por lo que no serviría para dichos propósitos, siendo una proposición contraria al punto de vista del presente estudio.

Haciendo hincapié a lo antes señalado, es que se debe tener en cuenta que no toda la teoría económica es compleja, y que su propósito no es definir criterios que no estén a la disposición del entendimiento del empresario, por el contrario, la teoría económica en general procura brindar facilidades para su comprensión, por lo que existen teorías específicas que constan en cálculo e interpretaciones de fácil acceso, solo que no han sido estudiadas y oportunamente orientadas al ámbito empresarial. Este es el aspecto que se espera revertir con la presente investigación.

Al respecto de la de la teoría económica en referencia, se utilizada en forma general por las grandes empresas, por lo que se ha requerido redefinir justificadamente las condiciones o supuestos de aplicación para el grupo de empresas que son objeto de estudio, además, teniendo en cuenta que utilizan estrategias distintas. El estudio se ha enfocado en aquellas empresas que aplican la estrategia más común, la diversificación productiva, la cual posee un alto grado de aceptación y uso en todas las MYPES, que
resultando raro por presentarse una situación así, requiere ser analizada, para medir la tasa de actividad empresarial de este segmento de empresas y poder brindarles una forma idónea y fácil de evaluar su situación.

Se definió como ámbito de estudio la Región Arequipa, por razones de ejemplificación y acceso a la información, pues nuestra región posee las condiciones necesarias, para conocer más acerca del Sector MYPE, el cual es uno de los pilares económicos que mantiene dinamizada nuestra economía, muy al margen de presentar el más alto grado de variedad después de Lima Metropolitana en cuanto a negocios y nuevos emprendimientos, que llaman la atención no solo a nivel de la región, sino también nacional.

En ese contexto es que resulta propicio realizar la presente investigación que plantea una forma de evaluar la situación de nuestras MYPES, en cuanto a su estabilidad empresarial, para lo cual se ha utilizado el Análisis Beneficio/Costo, como el medio más propicio a entenderse y que facilita hallar cuantitativamente más de la mitad de los supuestos planteados en la teoría económica de la estabilidad empresarial.

Por lo explicado anteriormente, se ha estructurado la investigación con el siguiente contenido capitular: Capítulo I “Marco Teórico y Metodológico”, Capítulo II “Diversificación de Productos en las Micro y Pequeñas Empresas (MYPES) en la Región De Arequipa”, Capítulo III “Marco Aplicativo. Caso CURMA PERÚ E.I.R.L.” y por último las conclusiones y recomendaciones, respaldado por la bibliografía básica acerca de la actividad empresarial, estrategias y economía aplicada – empresarial.
CAPÍTULO I
ASPECTOS TEÓRICOS Y METODOLÓGICOS

1.1. ASPECTOS TEÓRICOS

1.1.1. ASPECTOS GENERALES DE LA ESTRATEGIA DE DIVERSIFICACIÓN DE PRODUCTOS

1.1.1.1. ANTECEDENTES HISTÓRICOS

Hacer mención a la estrategia de diversificación de productos induce a tecnicismos que derivan del uso de estrategias en forma general a través de la evolución histórica del sector empresarial, pero el origen taxativo de éste se encuentra vinculado más a costumbres comerciales como sucedía en la época de la Revolución Industrial a la mitad del siglo XVIII, cuando los empresarios derivaban sus inversiones para tener mejor nivel de variedad de productos lo que representaba presencia y/o influencia en distintos rubros comerciales e industriales, se entiende que para tener éxito se debía invertir en más de una opción, para posicionarse en el mercado. La producción masiva constituía el factor determinante para que los empresarios ideen nuevas formas de producción, respecto de crear, alternar, derivar los productos; lo que dio lugar a la teoría de la industrialización estratégica1, que reunía preceptos, ideas y acepciones.

---

1Perspectiva Capitalista: Siglo XVIII. Rev. Industrial. La teoría de la industrialización estratégica es un término que sirvió para agrupar las ideas de los empresarios de la época en que se produjo la Revolución Industrial (Siglo XVIII). Esta teoría fue perfeccionada en la teoría de la aceleración económica por estrategia, contenida en la actual materia, “planificación estratégica para empresas”.
sobre cómo hacer empresa de forma estratégica, con el objetivo de liderar en el mercado.

Los pilares teóricos de la estrategia de diversificación de productos al igual que otras estrategias tuvieron un importante acercamiento en los primeros trabajos de John Von Neumann y Oskar Morgenstern en 1944 sobre la Teoría de los juegos, sumillado en inglés la obra real como: “Theory of Games and Economic Behavior”, que poseía planteamientos estratégicos para ser exitoso en el mundo de los negocios. Asimismo, a finales de la década del 1970 y principios de la década de 1980, aparecieron los primeros trabajos sobre planificación estratégica, que significaron un avance sobre el manejo empresarial vía decisiones estratégicas, liderando en ideas George A. Steiner, quien impulsó el planteamiento de metodologías que sostuvieron diversas ideas de cómo gestionar una empresa para que adquiera mayor valor, sin embargo, sus aportes no tenían suficiente fundamento para producir criterios absolutos. Más adelante, Peter Drucker, padre de la administración moderna, realizaría importantes aportes sobre la conformación de estrategias solventadas en procedimientos secuenciales de optimización de recursos, y Michael Porter (1997), quecurría a una expectativa empresarial mediante el desarrollo de ventajas competitivas. Este último autor en su libro “On Competition” (1998), hace referencia a Igor Ansoff (1957) quien realizó los primeros aportes sobre la diversificación como estrategia y en específico sobre la diversificación productiva, mejor conocida en el Marketing como mezcla de productos que resultaba en esencia siendo la misma estrategia de diversificación, y lo concebía como una estrategia empresarial que surgió de forma adyacente a la búsqueda de ampliar y variar la capacidad productiva, con el propósito de standarizar niveles de rentabilidad que provenían exclusivamente de las ventas relativas a la cantidad de productos que una empresa ponía a disposición en el mercado.

Con este pensamiento, la diversificación de productos marcó un importante cambio en el ámbito estratégico empresarial debido a que su activación y uso permitía crear carteras productivas que ampliaban la generación de valor para las empresas, y ocupación en segmentos del mercado donde varios productos podían influir más en el mercado que uno solo. Por lo que el tratamiento de esta estrategia, conocida también como “estrategia de mezcla de productos”, tuvo un realce en el mundo de la estrategia empresarial, que indujo además a derivar otros estudios de similar cobertura, en distintas materias, como la diversificación financiera, y comercial.

Esta estrategia tuvo origen en la matriz de Igor Ansoff, conocida también como “Matriz Producto/Mercado o Vector de Crecimiento” la cual señalaba que en un cuadrante existía la posibilidad de invertir en productos nuevos y en mercados tradicionales, entendiéndose que dichos productos contenían una naturaleza derivada respecto de producto principal de la empresa, y que, con nuevas formas de presentación, (diferenciación de productos), incursionaban en el mercado como productos novedosos.
Para Porter, podemos ubicar el origen de la diversificación de productos en base a su teoría de las cinco fuerzas estratégicas para ser competitivo (1979), que consistía en que las empresas diversificaban su producción en líneas de productos definidas para un mercado de consumidores en específico, con el afán de lograr dominio ante la amenaza de productos sustitutos y de nuevas empresas, sobre la línea de productos, hasta el momento en que los productos caigan en estado de declive por aparecer nuevos productos que infieran una forma de mejora (2017).

La diversificación o mezcla de productos mantiene vínculos con otras estrategias como la de diferenciación de productos, de desarrollo de producto, de integración horizontal productiva, de marketing mix, etc., que fueron diseñadas exclusivamente para generar valor a la empresa mediante la atención estratégica en el producto; en tanto el efecto estratégico sea directo y produzca una mayor rentabilidad al empresario (Kotler & Kevin Lane, Dirección Estratégica, 2012).

Asimismo, estos autores enfocaban la diversificación de productos en el ámbito del Marketing o mercadeo, que posee correlación al manejo de líneas de productos que pertenecen a un mismo rubro, como el caso típico de la producción de golosinas, bebidas carbonatadas, etc.; a lo que ha denominado mezcla de productos.

Al respecto, en la práctica empresarial, se entrelazan ambos caracteres en un mismo criterio, pues solo la nomenclatura varía, como se puede denotar que, en el caso de la estrategia de mezcla de productos, es un término propio del lenguaje del Marketing, y la estrategia de diversificación de productos, es entendido así para la Economía de negocios y la Administración empresarial.

En resumen, la diversificación de productos como tal ha alcanzado desde su implementación, distintos enfoques que tratan su origen, sus aspectos metodológicos y resultados aplicativos; pero que en efecto colectivamente se concuerda, que es una estrategia que permite a muchas empresas lograr resultados optimizadores de su producción en cuanto respondan de forma correcta a la dinámica del mercado y sepan maniobrar estratégicamente su cartera de productos.

Terminología de diversificación en otros campos de las ciencias empresariales

El término de “diversificación”, es muy usado en diversos campos de las ciencias económicas, específicamente en los subsectores financiero, laboral, social, contable, tributario, personal, entre otros, lo que acaece en un hecho que tanto las empresas como las personas naturales, suelen practicar la diversificación para reducir riesgos o incrementar sus posibilidades de ser exitosos.

En primer lugar, respecto de la diversificación financiera, que es la tipología más frecuente, y por la que los operadores económicos, conocen lo que es diversificar, hay que destacar, que su forma de operación es similar al de la diversificación productiva y comercial, pues su proceder es probablemente derivación de ésta última; solo que para efectos de análisis, esta persigue estrictos procedimientos basados en la cotización
o valor del activo financiero, es decir el precio que este ha tenido en registros históricos hasta el momento que se decide formar el portafolio financiero.

Por otro lado, por ejemplo, en el caso de la diversificación laboral, las empresas tratan de colocar a sus trabajadores en puestos, más idóneos, y que incremente los índices de productividad y efectividad en beneficio de la actividad empresarial. En este caso, lo que se intenta reducir es el riesgo de que los trabajadores sean menos productivos en sus áreas de trabajo, y puedan ofrecer más resultados positivos para el empleador.

De la misma forma, para el resto de campos empresariales como personales, como la administrativa, el tributario, social, profesional, etc.; la diversificación puede jugar un rol muy beneficioso, si mediante la evaluación de la toma de decisiones se logra observar que, en efecto, esta estrategia puede optimizar los resultados de una acción o actividad que importe el uso de toma de decisiones.

1.1.1.2. DEFINICIÓN Y NATURALEZA DE LA ESTRATEGIA DE DIVERSIFICACIÓN DE PRODUCTOS

1.1.1.2.1. DEFINICIÓN DE ESTRATEGIA

“Etimológicamente el término estrategia es de origen griego: estrategeia, estrategos o el arte del general en la guerra, procedente de la fusión de dos palabras: stratos (ejército) y agein (conducir, guiar)” (Ronda Pupo, 2002).

Más esta significación en un entender moderno se considera como una medida que uno o más individuos adoptan para competir en un espacio y tiempo determinado. En otras palabras, una estrategia es el proceso seleccionado a través del cual se prevé alcanzar un cierto estado posteriori o futuro. También se puede considerar que las estrategias son un tipo de instrumento regulador que nos permiten estar en un estándar y conocer la estructura de la materia en competencia para poder alcanzar nuevas metas o conseguir los resultados proyectados en un plazo u horizonte temporal.

Para K. J. Halten (1987): La estrategia es el proceso a través del cual una organización formula objetivos, y está dirigido a la obtención de los mismos. Estrategia es el medio, la vía, es el cómo para la obtención de los objetivos de la organización. Es el arte (maña) de entremezclar el análisis interno y la sabiduría utilizada por los dirigentes para crear valores de los recursos y habilidades que ellos controlan. Para diseñar una estrategia exitosa hay dos claves; hacer lo que hago bien y escoger los competidores que puedo derrotar. Análisis y acción están integrados en la dirección estratégica (Ronda Pupo, 2002).

Según Henry Mintzberg, en el mismo año plantea en su libro five Ps for strategy, cinco definiciones con “p” para la estrategia. Plan. Curso de acción definido conscientemente, una guía para enfrentar una situación. Ploy. (Maniobra en español) dirigida a derrotar un oponente o competidor. Patrón, de comportamiento en el curso de las acciones de una organización, consistencia en el comportamiento, aunque no sea intencional. Posición, identifica la localización de la organización en
el entorno en que se mueve (tipo de negocio, segmento de mercado, etc.)
Perspectiva: relaciona a la organización con su entorno, que la lleva a adoptar
determinados cursos de acción (Castillo Palacios, 2012).

Según Thompson, Peteraf, Gamble, & Strickland III (2012), “la estrategia de una
compañía consiste en las medidas competitivas y los planteamientos comerciales
con que los administradores compiten de manera fructífera, mejoran el desempeño
y hacen crecer el negocio” (p. 4).

David R. Fred refiere a las estrategias como “los medios a través de los cuales se
alcanzarán los objetivos a largo plazo (…). Las estrategias son posibles cursos de
acción que requieren de decisiones por parte de los altos directivos y de grandes
cantidades de recursos de la empresa. Además, las estrategias afectan la prosperidad
da largo plazo de la organización, por lo general durante un mínimo de cinco años,
y por eso se orientan hacia el futuro. Las estrategias tienen consecuencias
multifuncionales o multidivisionales y requieren la consideración de los factores
externos y los internos que enfrenta la empresa” (David, 2013, pág. 11).

En el ámbito del planeamiento estratégico, la estrategia tiene un tratamiento más
específico acerca de las metas y de los objetivos básicos a largo plazo de una empresa,
así como la elección de cursos de acción y la asignación de recursos necesarios para
llevar a cabo dichas metas. Por tanto, el desarrollo de la estrategia correcta de
marketing requiere una mezcla de disciplina y flexibilidad. Las empresas deben
adherirse a una estrategia, y también mejorarla constantemente. Además deben
desarrollar estrategias para una variedad de productos y servicios de la organización
(Kotler & Kevin Lane, Dirección Estratégica, 2012, pág. 33).

En lo que respecta a la economía y marketing administrativo, la estrategia es
considerada como un mecanismo de dinámica perpetua en el desarrollo de la actividad
empresarial. En cuanto más estratégico sea la asignación de recursos, mayor será la
posibilidad de incrementar la capacidad productiva que se dispone (Manfred &
Manfred, 2018, pág. 24).

En conclusión, el enfoque conceptual de lo que significa estrategia resulta muy amplio,
pues las definiciones vistas en los párrafos anteriores, tienen ideas similares, algunas
distintas, pero cada una posee una razón/argumento que es válido en el campo
metódico o empresarial al que corresponda, siendo lo común en todas al expresar que
la estrategia es un instrumento que permite hacer frente a una situación en particular,
de la mejor forma posible.

1.1.1.2.2. DEFINICIÓN DE ESTRATEGIA DE DIVERSIFICACIÓN DE
PRODUCTOS

La estrategia de diversificación de productos tiene un contenido complejo, en cuanto
da su definición, debido a que su tratamiento teórico-conceptual resulta la convergencia
de múltiples conceptos en distintas ramas de las ciencias empresariales. Como se ha
visto en el punto anterior, por ejemplo, en el Marketing esta estrategia es mejor
conocida como “estrategia de mezcla de productos”2 o "marketing mix”, asimismo, en la ciencias administrativas, es conocida como “estrategia de multiplicidad de productos3; por su lado en la Economía Empresarial, es denominada de la forma general como “diversificación de productos”, siendo esta última denominación considerada la de mayor uso para tratar aspectos de rentabilidad, beneficios o utilidades, característico del análisis económico de una empresa. Por lo tanto, en el práctico mundo empresarial, existe una equivalencia válida entre los tres tipos de estrategias, que al fin y al cabo resultan ser la misma estrategia; por ello es equivalente tomar definiciones de lo que es mezcla de productos, multiplicidad de productos, o diversificación de productos. Aunque hay que resaltar que, en el Marketing, al aspecto de estrategias se le ha dado mayor atención, es por ello que existe abundante material teórico y práctico, de lo que significa la mezcla de productos, como tal, y como se genera una cartera de productos, que se verá más adelante.

Asimismo, autores como Michael Porter, Hill y Peteraf, han destacado que manejar la estrategia de diversificación de productos induce el uso colectivo además, de otras estrategias que se vinculan en ésta primera, como es el caso de las estrategias de segmentación por productos4, de integración productiva5, de diferenciación6, de focalización7 y la de desarrollo de productos8; que se traducen en la ya denominada diversificación de productos, con la que se busca invertir en diferentes productos para optimizar los resultados de rentabilidad de un negocio o empresa. Siendo que para definir a esta estrategia de diversificación se debe tener presente lo que respecta a las definiciones de estas otras estrategias, en tanto sea necesario comprender que acciones se pueden efectuar para mejorar las políticas estratégicas de una empresa que aplica la diversificación.

Ahora veamos algunas definiciones, que explican la estrategia de diversificación de productos, desde distintos puntos de vista.

Para Kotler & Armstrong (2012), la diversificación o mezcla de productos, “consiste en todas las líneas de productos y artículos que una determinada compañía ofrece a la venta” (p. 235). Es decir, que la estrategia como resultado considera, la formación productiva de una empresa en sentido general y particular.

Fisher (2011), considera que la diversificación o mezcla de productos “es la lista completa de todos los productos que una empresa ofrece al consumidor; su estructura tiene dos dimensiones: amplitud y profundidad” (p. 108).

---

2Término desarrollado por Philip Kotler, en las ciencias del Marketing o mercadeo.
3 Denominación invocada por Peter Drucker, respecto de las ciencias de la Administración Empresariales
4La estrategia de segmentación por productos, consiste en producir bienes de diferentes rubros, materiales, formas, etc. para un segmento determinado del mercado. (Peteraf, 2013)
5La estrategia de integración productiva impulsa el uso de presentaciones variadas de un mismo producto
6Por estrategia de diferenciación, se entiende como aquella en la que se da plusvalía al producto para diferenciarlo de otros que sean similares en el mercado (Peteraf, 2013)
7La estrategia de focalización se basa en invertir en productos que se ajustan a focos específicos o grupos selectivos de consumo usual, que siempre poseen demanda
8Estrategia de desarrollo de productos consiste en generar una línea de productos nuevos a partir de un producto base, generando valor al paso del tiempo para evitar el declive de este.
Para Kotler & Kevin Lane (2012), “una mezcla de productos (o mix de productos) es el conjunto de todos los productos y artículos que ofrece un vendedor determinado” (p. 336).

Para Martínez Díaz (2014), la estrategia de diversificación o mezcla de productos resulta una estrategia de naturaleza mixta, derivada además de la estrategia de diversificación comercial”. Bajo esta premisa la estrategia de diversificación de productos acarrea el uso necesario de procedimientos similares al de la diversificación comercial, pues eso facilita a que el empresario sepa que debe invertir en productos variados para mantener un estándar de rentabilidad y presencia en el mercado.

Kotler & Kevin Lane (2012) al respecto refieren que la diversificación o mezcla de productos (o mix de productos) es el conjunto de todos los productos y artículos que ofrece un vendedor determinado (p. 336).

Para Cruz Javier, la estrategia de diversificación es la amplitud de productos de la empresa. Con una estrategia de diversificación la empresa llega a nuevos mercados. Es decir, con esta estrategia una empresa puede incrementar su oferta presentando a los clientes varios productos, ya sean relacionados o no con el giro del negocio (2010).

La estrategia de diversificación o mezcla de productos entonces, sucede cuando la empresa desarrolla nuevos productos para nuevos mercados9 (Alcaide, y otros, 2013, pág. 78), y en el proceso de producción, se ha identificado, que productos formarán parte de la cartera de productos en base a criterios propios de interés del empresario, como el caso de la rentabilidad de cada producto.

### 1.1.1.2.3. NATURALEZA DE LA ESTRATEGIA DE DIVERSIFICACIÓN DE PRODUCTOS

La estrategia de diversificación de productos, se encuentra situada en el tipo de estrategias que actúan directamente sobre el producto, es decir que las decisiones y actuaciones estratégicas se toman en base al producto final que una empresa o negocio ofrece. Y es justamente la base estratégica práctica o empírica de variación de productos, la naturaleza formal de esta estrategia, que en el ámbito empresarial se conoce como filiación de líneas de productos a un proceso productivo.

Además, esta estrategia posee muchas denominaciones como hemos visto, por lo que se puede tener por conclusión que las formas selectivas de connotación pueden variar sobre la nomenclatura de esta estrategia, pero el contenido y finalidad es la misma.

Se debe tener en cuenta que “la naturaleza de la diversificación o mezcla de productos “está situado en específico sobre la viabilidad de variación del proceso productivo, es decir que, siendo una estrategia sobre el producto, su naturaleza formal se encuentra

---

9 Se debe entender que por nuevos mercados, se refiere a mercados que la empresa no ha incursionado, y que pueden existir o no al momento de efectuar la diversificación de productos. Igor Ansoff (1957)
en la producción de bienes que serán productos finales, siendo esta actividad la generadora de valor para la empresa”. (Kotler & Armstrong, Marketing, 2012)

Thompson, Peteraf, Gamble, & Strickland III (2012), consideran: una estrategia de diversificación en negocios relacionados consiste en formar la empresa alrededor de negocios que posean correspondencias estratégicas respecto de las actividades clave de la cadena de valor y bienes competitivos, por lo que la naturaleza de la diversificación de productos está en el mismo producto como eje de la estrategia.

Por otro lado, “la empresa añade simultáneamente nuevos productos y nuevos mercados a los ya existentes y supone una modificación del campo de actividad ampliando el ámbito de productos” (Guerras Martín & Navas Lopes, 2012); por lo que se puede deducir que la diversificación posee su naturaleza formal en los productos y en el mercado.

Respecto de la naturaleza práctica de dicha estrategia primero debemos ubicarnos en la intención de emprender una actividad productora de ganancias, como lo aplicamos y qué resultados esperamos tener.

Cuando se inicia un nuevo negocio, trátese de la elaboración de un nuevo producto o la generación de un nuevo servicio, en realidad el director o promotor del proyecto toma la posición de un general que va a iniciar una batalla. ¿Contra quién?, contra todos los oferentes actuales que ya están en el mercado, y que, por ese solo hecho, ya llevan una delantera, y la guerra es precisamente por ganar una parte del mercado. Cuando no se consideran estrategias, en realidad se está hablando de planes idealizados, donde se espera que todo fluya de forma natural, cuando la realidad no es así. La estrategia inicial obvia es la estrategia de introducción al mercado, y la siguiente es la de sobrevivencia en el mercado. Pasados algunos años se podrá pensar en estrategias de crecimiento o de introducción a nuevos mercados, o la elaboración de nuevos productos. (Baca Urbina, 2010, pág. 50)

Por lo que, se tiene que la introducción al mercado constituye a grosso modo la naturaleza formal de cualquier estrategia a posterior, pues es la base por la que se busca emprender un negocio, cual fuere que sea.

1.1.1.2.4. TIPOS DE DIVERSIFICACIÓN DE PRODUCTOS

Según el licenciado en Marketing peruano, Javier Cruz existen tres tipos de estrategia de diversificación (Cruz, 2010):

- **Diversificación Concéntrica.** - Es la incorporación de productos nuevos a la empresa, pero relacionados con el giro del negocio (actividad fundamental de la empresa), o al producto bandera, como podemos observar en el gráfico siguiente, que ejemplifica el caso de YUPI S.A.:
Gráfico 1.1

DIVERSIFICACIÓN CONCÉNTRICA: EJEMPLO EN PRODUCTOS PIQUEOS, YUPI S.A.

Esta estrategia se puede aplicar cuando:

- La empresa crece en una industria que crece lentamente o casi nada
- Cuando la venta de otros productos nuevos elevaría notablemente las ventas de los productos actuales.
- Cuando los productos nuevos, pero relacionados, tengan niveles elevados de venta en determinadas épocas que equilibren las altas y bajas de la empresa.
- Cuando los productos de la organización están decayendo en las ventas o su demanda está decreciendo. (Etapa de declinación del ciclo de vida del producto)

➢ Diversificación Horizontal. - Esta estrategia se basa en la creación o incorporación de productos nuevos, no relacionados con el producto principal, destinada a los clientes actuales, como podemos observar en el gráfico siguiente, que ejemplifica el caso de Backus S.A.:

Gráfico 1.2

DIVERSIFICACIÓN HORIZONTAL: EJEMPLO EN PRODUCTOS LACTEOS, BACKUS S.A.

FUENTE: YUPI.S.A./ Portal Web, 2018

FUENTE: BACKUS S.A./ Portal Web, 2018
Esta estrategia se puede aplicar cuando:

- Cuando las ventas de productos nuevos no relacionados incrementan los ingresos de la empresa
- Cuando la empresa compite en un sector de poco crecimiento donde existen bajos márgenes de ingreso.
- Cuando se tiene canales de distribución capaces de comercializar productos nuevos a los clientes actuales

Para realizar esta estrategia debemos de tener en cuenta el perfil del cliente, es decir conocerlo muy bien.

**Diversificación conglomerada.** -Continuando con las estrategias de diversificación ahora es turno de la conglomerada que consiste en la incorporación de productos nuevos no relacionados, pero en este caso son destinados a clientes potenciales (futuros clientes) como podemos observar en el gráfico siguiente, que ejemplifica el caso de Gloria S.A.

**Gráfico 1.3**

**DIVERSIFICACIÓN CONGLOMERADA: EJEMPLO EN PRODUCTOS LACTEOS, GLORIA S.A.**
Se puede aplicar cuando:

- Cuando la industria en la que se desarrolla la empresa está registrando ventas y utilidades bajas anuales, sobre el producto o línea de productos bandera.
- Cuando se cuenta con el capital y la capacidad gerencial necesaria para competir en otra industria.
- Cuando la empresa tiene la oportunidad de adquirir un nuevo negocio con perspectiva a ser rentable.
- Cuando los mercados existentes para el producto están saturados.

1.1.1.3. TEORÍA DE LA DIVERSIFICACIÓN DE PRODUCTOS

1.1.1.3.1. LÍNEA DE PRODUCTOS EN LA DIVERSIFICACIÓN DE PRODUCTOS

Una línea de productos es, en su aspecto más general, una agrupación de productos que se relacionan entre sí por algunas de sus características, ya sea por su razón de uso, por su distribución, por su segmentación o su precio. Dentro de la teoría del marketing, en cuanto la estrategia de productos, es uno de los niveles en que se desagrega la jerarquía de productos y uno de los factores sobre los que se trabaja en la estrategia de marketing, como se muestra en el gráfico siguiente:

Gráfico 1.4

**EJEMPLO DE UNA LÍNEA DE PRODUCTOS: BEBIDAS DE COCA COLA EN LATA**

FUENTE: COCA COLA S.A.
ELABORACIÓN: Imagen de Coca Cola S.A.

Veamos algunas definiciones sobre línea de productos:

Indica Monferrer Tirado (2013), que: “una línea de productos engloba a un grupo de productos estrechamente relacionados entre sí porque realizan funciones similares, se venden al mismo grupo de consumidores, a través de los mismos canales de distribución y en un intervalo de precios parecidos” (p. 110).

De acuerdo con Hernández y Viveros (2012), una línea de productos es un grupo de artículos que están estrechamente relacionados, ya sea porque se producen o comercializan de la misma manera, o porque satisfacen una clase de necesidad o se usan conjuntamente. Consiste en un amplio grupo de productos dedicado, en esencia, a usos similares o con características parecidas. Algunos ejemplos son:
Línea blanca: refrigeradores, estufas, alacenas, etcétera. Línea electrónica: televisores, reproductores de video, estéreos, entre otros.

Fisher (2011), también plantea un concepto de línea de productos, como “un grupo de artículos estrechamente relacionados, ya sea porque satisfacen una clase de necesidad o porque se usan conjuntamente” (p. 108).

Según Kotler, Armstrong, & Opresnik (2018): “una línea de productos es un grupo de productos estrechamente relacionados porque funcionan de manera similar, se venden a los mismos grupos de clientes, se comercializan a través del mismo tipo de puntos de venta, o se encuentran dentro del rango de precio dado” (p. 256).

Lamb, Halr, & McDaniel (2018) indican que: un grupo de productos estrechamente relacionados se llama línea de producto(...). Diferentes tamaños y formas también distinguen artículos en una línea de productos (p. 177).

Por último, Solomon, Marshall, & Stuart, (2018) reñíferen que: “una línea de productos es la oferta total de productos de una empresa para satisfacer a un grupo de clientes objetivo” (p. 266).

De lo antes señalado, se puede concluir que una línea de producto abarca un grupo de productos, que constituye la diversificación de productos, a un nivel de relación estrecha entre estos, que una empresa produce como bienes finales, debido a ello es que la estrategia de diversificación de productos opera en un primer nivel en una determinada línea de productos, pudiendo extenderse en más líneas como veremos más adelante.

Tomando la información que nos ofrece el gráfico 1.1 podemos distinguir que todas esas bebidas pertenecen a una misma línea de productos de Coca Cola, y en una misma presentación, como se puede apreciar en el cuadro siguiente:

<table>
<thead>
<tr>
<th>Cuadro 1.1</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td><strong>LÍNEA DE PRODUCTOS DE BEBIDAS DE COCA COLA EN LATA</strong></td>
</tr>
</tbody>
</table>

<table>
<thead>
<tr>
<th><strong>MARCA: COCA COLA</strong></th>
<th><strong>Presentación</strong></th>
<th><strong>Distintivo</strong></th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Coca Cola light al limon</td>
<td>En lata</td>
<td>Imagen limón</td>
</tr>
<tr>
<td>Coca Cola sin cafeina</td>
<td>En lata</td>
<td>Imagen onda café</td>
</tr>
<tr>
<td>Coca Cola Tradicional</td>
<td>En lata</td>
<td>Imagen tradicional</td>
</tr>
<tr>
<td>Coca Cola Cherry</td>
<td>En lata</td>
<td>Imagen cherry</td>
</tr>
</tbody>
</table>

**FUENTE:** COCA COLA S.A.

**ELABORACIÓN:** Elaboración Propia

En resumen, en el tratamiento teórico, la línea de productos es la base de la estrategia de mezcla de productos, al ser el objeto en la que el empresario, va a decidir aumentar o disminuir uno o más productos, para mejorar su rentabilidad. Es por ello que la mezcla o diversificación de productos abre una serie de escenarios en la que el empresario puede derivar múltiples productos de un producto principal, o crear nuevos productos, que formarán una nueva línea de productos. En forma general la
diversificación de productos tiene una finalidad y es crear un determinado portafolio o cartera de productos, que será el cargo productivo que poseerá la empresa según su capacidad productiva como veremos en el siguiente punto.

1.1.1.3.2. CARTERAS O PORTAFOLIOS DE PRODUCTOS

1.1.1.3.2.1. ASPECTOS GENERALES

La cartera de productos es considerada como la suma de todos los productos, que una empresa puede producir, y que además se encuentra estratificada en líneas de determinados productos que son ofrecidos por el mismo canal de venta al consumidor final.

La cartera de productos se considera como la mezcla de productos como resultado, es decir que vía estrategia de diversificación de productos se obtiene una mezcla como resultado de un procedimiento. Por ello mismo, es que autores como Kotler tratan a la cartera o portafolio de productos como el resultado final que una empresa desea obtener mediante la aplicación de la estrategia de diversificación de productos. (Kotler, Armstrong, & Opresnik, Principles of Marketing, 2018, pág. 256)

Similarmente, dando énfasis a la empresa que crea el portafolio o cartera de productos se puede considerar que, la cartera o portafolio de productos “es el conjunto de productos, agrupados en líneas, que una organización ofrece a su mercado” (Fisher, 2011, pág. 110). Siendo necesario la diferencia de línea de productos, estrategia de diversificación de productos, y cartera de productos que se observa en el cuadro siguiente, donde se prevé cuatro fases: la primera donde se ubican los productos potenciales que la empresa puede producir, la segunda, que contiene la estrategia en sí, donde se analiza cada producto, para tomar la decisión de incluirlo o no en la cartera de productos, que viene a ser la tercera fase, que constituye el grupo de productos seleccionados para que la empresa pueda producir, y en la cuarta fase, que es más estructural, fija las líneas de productos que contendrá la empresa, respecto de su cartera o portafolio de productos.

**Cuadro 1.2**

**COMO LLEGAR A ARMAR UNA CARTERA DE PRODUCTOS**

<table>
<thead>
<tr>
<th>PRODUCTOS POTENCIALES</th>
<th>ESTRATEGIA DE DIVERSIFICACIÓN DE PRODUCTOS</th>
<th>CARTERA DE PRODUCTOS</th>
<th>LÍNEAS DE PRODUCTOS</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>A</td>
<td>ANALISIS DE PRODUCTOS VIA RENTABILIDAD - TOMA DE DECISIONES (SELECCIÓN)</td>
<td>A, C,D,E,I,H</td>
<td>1: A, E</td>
</tr>
<tr>
<td>B</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>C</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>D</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>E</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>F</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>G</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>H</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>I</td>
<td></td>
<td></td>
<td>2: D, I, H</td>
</tr>
</tbody>
</table>

**FUENTE:** Mercadotecnia - Laura Fisher  
**ELABORACIÓN:** Elaboración Propia
Del cuadro anterior, se puede observar, además, como se llega a formular una cartera de productos que estará conformada por las líneas de productos que no necesariamente deben ser muchas; y se tendrá en cuenta en la producción aquellos productos que tengan una rentabilidad aceptable para el empresario.

Otros autores también han definido la cartera de productos de una forma sintética y entendible, como el caso Monferrer (2013) al considerarla como “el conjunto de todos los productos que vende la empresa” (p. 110).

Martínez Díaz (2014) explica que la cartera de productos es considerada como la acumulación de líneas de productos que conllevan un propósito de venta preferente en el mercado. En términos de economía comercial, la optimización de una cartera de productos conlleva la selección adecuada y proporcionada de productos en función de decisiones de meta comercial, lo que produce la correspondencia de resultados con la estructura definitiva de una cartera de productos.

Desde el enfoque de la economía de la empresa, la cartera de productos, es el resultado de selección estratégica de determinados productos, que maximizaran los beneficios que una empresa puede alcanzar, pudiendo ser internamente agrupados para efectos de identificación. (Alfaro, Gonzales, & Pina, 2013)

Pero de todas las afirmaciones sobre la concepción de cartera de productos, Kotler, Armstrong & Opresnik tienen una peculiar forma de definirla, pues de su libro de Principios del Marketing (2018), “consiste en todas las líneas de productos y artículos que un vendedor en particular ofrece a la venta”. (p. 256).

Por lo tanto, la cartera de productos viene a ser un conglomerado de las líneas que tienen caracteres similares y que son destinados al mismo mercado de consumo, es decir que se trata de atender a un determinado segmento de mercado previamente identificado, y dichas carteras de productos se debe justamente a que las carteras pueden mantener su criterio de pluralidad de productos sin necesidad de que haya más de una línea de producto.

En resumen, los portafolios de productos representan la suma algebraica, de los productos que una empresa oferta en el mercado, y que son ordenados y controlados mediante agrupaciones según criterios de tipo, naturaleza, especie, color, etc., en las denominadas líneas de productos.

Y, además, se debe considerar que lógicamente toda cartera de producto estará conformada en su cien por ciento (100%), estadísticamente hablando, por las denominadas líneas de productos, que pueden ser muchas o pocas, siendo que hasta puede conformarse por una sola línea de productos. Por tanto, una cartera de productos, se podrá identificar por cuantas líneas posea, y por cuantos productos dentro de cada línea existan para determinar el grado de diversificación o mezcla de productos, que es analizado al medir sus dimensiones, como vemos en el gráfico siguiente:
Gráfico 1.5
EJEMPLO DE CARTERA DE PRODUCTOS EN PORCENTAJES (%)

CARTERA DE PRODUCTOS

<table>
<thead>
<tr>
<th>Línea de producto A</th>
<th>Línea de producto B</th>
<th>Línea de producto C</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>11%</td>
<td>23%</td>
<td>18%</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Línea de producto D</td>
<td>Línea de producto A</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>12%</td>
<td>36%</td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

FUENTE: Mercadotecnia - Laura Fisher
ELABORACIÓN: Elaboración Propia

En el gráfico 1.2 se puede observar, además, como la suma porcentual de todas las líneas de productos es del 100%, que, en términos numéricos, sería la suma algebraica de todos los productos, reconocidos en el total de la cartera de productos.

1.1.1.3.2.2. TIPOS DE CARTERAS O PORTAFOLIOS DE PRODUCTOS

Las carteras de productos por su tamaño se pueden dividir en dos tipos, y por el tipo de empresa, en tres, siendo una clasificación reciente la que podemos observar en el cuadro siguiente. (Manfred & Manfred, 2018, págs. 124-127)

Cuadro 1.3
EJEMPLO DE CARTERA DE PRODUCTOS EN PORCENTAJES (%)

<table>
<thead>
<tr>
<th>CRITERIO</th>
<th>TIPO</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>POR SU TAMAÑO</td>
<td>Cartera Simple</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Cartera Compleja</td>
</tr>
<tr>
<td>POR LA FUNCIÓN DE LA EMPRESA EN LA</td>
<td>Cartera de Emp. Productoras</td>
</tr>
<tr>
<td>REALIZACIÓN DEL PRODUCTO</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Cartera de Emp. Intermediaria</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Cartera de Emp. Comercializadora</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Veamos entonces cada tipo de cartera, que en general poseen una particularidad:

A) Por su tamaño

a. *Cartera de productos simple.* También denominada *cartera propia y unilineal,* es el tipo de portafolio de productos compuesto por una sola línea de productos, por lo que cuenta con distintos productos que pertenecen a una sola línea, debido a esto sus dimensiones son de un ancho de 1, una longitud mayor a 1 dentro de la línea,
una profundidad igual o mayor a 2, dentro de la línea, y un alto grado de consistencia.

Este tipo de cartera de desarrolló en base al aporte de Philip Kotler & Keller, visto en su tratado sobre Dirección de Marketing (2012), siendo el punto de partida de la diferenciación fundamentada del tipo de cartera compleja y la simple.

Frecuentemente las carteras de productos simples son formuladas por MYPES, empresas emergentes, o negocios que recién empiezan en el mercado, y su aplicación en general se trata de la derivación productiva de un producto principal para crear otros productos, pues su proceso de producción de estos últimos se vincula en forma similar al del primero, como podemos ver en el gráfico siguiente:

**Gráfico 1.6**

**ESTRUCTURA DE UNA CARTERA DE PRODUCTOS PROPIA Y UNILINEAL**

![Diagrama de cartera de productos]

*FUENTE: Manfred & Manfred, 2018, Marketing Weiterdenken
ELABORACIÓN: Elaboración Propia*

Al respecto, existen dentro de este tipo de carteras simples aquellas que poseen un solo producto, que no conoce alguna forma de diversificación, conocidas como carteras de productos *impropias y unilineales*, debido a que el carácter que hace a una cartera de productos es la presencia de diversos productos surgidos de la diversificación de productos (presencia de una profundidad igual o mayor a 2), lo que no sucede en este tipo de carteras, por causa de la naturaleza del producto o por decisión del empresario, al no diversificar el producto, y aplicar otras estrategias para permanecer en el mercado, lo que también es válido. Dicha cartera en mención se puede observar en el gráfico siguiente:
b. *Cartera de productos compleja.* Conocido como cartera *propiamente multilineal*. Es el tipo de portafolio de productos compuesto por más de una línea de productos, por lo que la empresa que genera una cartera de productos de este tipo, necesita manejar diversos procesos productivos, para producir distintos productos en distintas líneas de productos. Las dimensiones que presenta este tipo de carteras de productos por lo general, son de una ancho, largo y profundidad de 2 o mayor, y un medio o alto grado de consistencia, dependiente de lo que empresa decida producir.

Este tipo de carteras es frecuente en las empresas de mayor tamaño, como las medianas y grandes empresas, así como corporaciones multinacionales, transnacionales y de estructura compleja. Al respecto cabe señalar además que desde que se estudia la estrategia en portafolios solo se consideraba este tipo de cartera a ésta, hasta que se subdividió en simples y complejas de acuerdo al tamaño de líneas de productos, como ya se explicó.

Este tipo de carteras posee características distintivas, como: 1. La producción de bienes es masiva, 2. La variedad de productos no es limitativa, 3. Es compleja, 4. Se presenta con mayor frecuencia en la fase de crecimiento y/o de expansión de una empresa (a partir de mediana empresa), 5. Los requerimientos de producción son a nivel macro-insumo, entre otros. Podemos observar la estructura de una cartera compleja de productos en el siguiente gráfico:
Asimismo, de igual forma que en las carteras simples, ante este tipo de carteras de productos, existen las carteras de productos impropias y multilineales que poseen muchos productos, que no guardan relación, pero poseen un alto grado de diversificación, al destinar la inversión en más de una opción en productos, no importando que las líneas de productos sean compuestas por un solo producto; tal como se puede observar en el gráfico siguiente:

**Gráfico 1.9**
**ESTRUCTURA DE UNA CARTERA DE PRODUCTOS IMPROPIA Y MULTILINEAL**

B) Por la función de la empresa en la realización del producto

a. **Cartera de productos de empresa productora.** Es aquella cartera de productos que es propia de las empresas que producen el bien, es decir aquellas en donde se identifica el proceso productivo del bien como producto final.
Este tipo de carteras de productos, pueden ser simples o complejas y es compatible para empresas de todo tamaño, entre ellas MYPES. Este tipo de cartera de productos, puede subdividirse en dos: carteras de productos-insumo (carteras que contienen productos que servirán de insumo para otros productos como el caso de producción de metales, productos industriales, químicos, etc.) y carteras de productos derivados de la transformación (que contienen productos que no requieren del proceso de trasformación, para convertirse en productos finales como los de pan llevar, productos comerciales, etc.).

b. Cartera de productos de empresa intermediadora. Es aquella cartera de productos que presentan las empresas intermediadoras. Este tipo de carteras es considerado como “tipo secundaria”, debido a que los productos que contienen no son productos que la empresa ha producido, sino que ha adquirido de las empresas productoras para poder venderlas o distribuirlas a otros comerciantes de menor tamaño. Dentro del tipo de empresas que presentan este tipo de carteras, están las empresas especializadas en intermediación comercial, de distribución masiva, etc., que se dedican exclusivamente a captar los productos de las empresas productoras de bienes, con quienes, a la vez, pueden o no presentar acuerdos para ser sus canales de distribución únicos. Por tanto, la cartera de productos de las intermediadoras será la suma de todos los productos captados que disponen para distribuir y vender a otros comerciantes de menor tamaño. Estas carteras son consideradas, para efecto de conocimiento de la cartera de la productora, pues su cartera original de este tipo de empresas, serán los servicios de intermediación que brinda, lo que conlleva a una Diversificación de Servicios, y no de Productos.

c. Cartera de productos de empresa comercializadora. Es aquel tipo de cartera que se encuentra formada por los productos de empresas de menor tamaño, entre ellas la mayoría MYPES. Este tipo de carteras al igual que las carteras de empresas intermediadoras, se encuentra formada por todos los productos que sean captados para la venta por parte de la empresa comercializadora. Como es el caso de las MYPES, que se constituyen como bodegas, minimarkets, depósitos, empresas colectivas de abastos, etc. Este tipo de carteras al igual que el tipo anterior, se basa en una Diversificación de Servicios y no de productos, pero se considera en la tipología, debido a que los productos se realizan al consumo final, por medio de estas empresas.

1.1.1.3.2.3. DIMENSIONES DE LA CARTERA DE PRODUCTOS

Toda cartera de productos presenta cuatro dimensiones, que expresan la forma sistemática de la producción final de una empresa, siendo aplicable por lo tanto a toda MYPE, que por sentido común desarrollan estas dimensiones en su marco productivo, desde su constitución y ejercicio. Cada dimensión, que se entiende en forma ordinaria

---

10 Las carteras de producto-insumo, se presentan con mayor frecuencia en las empresas de actividad económica primaria, donde importa la extracción de los bienes o recursos naturales.
como caracteres determinísticos, posee una importancia en la que se da a conocer la forma y composición de la cartera de productos. En el lenguaje empresarial, al conjunto de estas dimensiones se le denomina “Estado del Portafolio de Productos” (EPP), que servirá para regular la política de producción, así como en el funcionamiento de la empresa productora de bienes.

Las dimensiones de un portafolio de productos son: a) **amplitud**: número de líneas de productos con las que trabaja la empresa, b) **profundidad**: número de productos dentro de las líneas. c) **longitud**: suma total de todos los productos comercializados por la empresa y d) **consistencia**: grado de homogeneidad entre los distintos productos. En base a estos conceptos, las principales decisiones sobre la cartera de productos de la empresa se podrán agrupar en: decisiones sobre la amplitud de la cartera y decisiones sobre la profundidad de las líneas. (Monferrer Tirado, 2013, pág. 110)

Las dimensiones en mención es aceptado casi en su totalidad por especialistas en el tema como Fisher, Kotler, Armstrong, Porter, David R. Fred, Alfaro, Gonzales y Pina, siendo un esquema general para medir una cartera de productos.

En cuanto quienes no comparten lo anteriormente dicho existen discrepancias como el caso de Manfred & Manfred (2018) que consideran que el ancho, la profundidad y la longitud son las únicas dimensiones de una cartera de productos, debido a que solo estas tienen una medición exacta, situación que no sucede con la consistencia que sirve más para determinar el impacto de la cartera de productos del que se obtienen caracteres cualitativos, no susceptibles de cuantificación, importando más en un plano de política de marketing y no precisamente en la medición de la cartera de productos.(p. 145); por lo que sería un aspecto a considerar, en la presente investigación, donde se manejan elementos del tipo monetario-cuantitativo.

Vistos los distintos enfoques, se procede a desarrollar cada dimensión de una cartera de productos, para entender mejor en qué consisten cada uno:

**A) DIMENSIÓN 1: ANCHO**

La primera dimensión de una cartera de productos es el “ancho” que se refiere al **número de líneas de productos existentes**. Por ejemplo, si una compañía tiene dos líneas de productos, el ancho de su mezcla de productos es igual a dos.

Esta dimensión nos permite disgregar la cartera de productos y facilita al empresario conocer de forma segmentada su estructura, para así poder realizar análisis más específicos sobre una determinada línea de productos, y tomar las medidas si fueran necesarias que optimicen la producción, lo que acarrea en resultados mejores, traducidos en más beneficios o utilidades.

En el caso de los negocios pequeños y emergentes normalmente no tienen una mezcla o diversificación muy ancha como el caso de las MYPES en Perú, que en general la anchura de su cartera de productos es igual a la unidad (1). Al principio es más práctico comenzar con productos básicos y elevar la participación en el mercado. Luego, la
tecnología puede permitir que la empresa se diversifique en otros sub-sectores o áreas e incremente el ancho de la mezcla de productos a largo plazo.

**B) DIMENSIÓN 2: LARGO O LONGITUD**

El largo o longitud de una cartera de productos es el número total de productos o ítems generales que resultan de la diversificación de la empresa, siendo que para su cálculo existe dos formas que las empresas utilizan con frecuencia, para efectos de registro e implementación de estrategias, los cuales son:

a) Por suma algebraica general de los productos, producidos por la empresa
b) Por suma total de los productos en cada línea de productos

Asimismo se debe considerar que la longitud de una cartera o portafolio, no considera derivaciones por tema de presentación, tamaños, sabores, etc., sino solo el o los productos bases o derivados, por ejemplo en el caso de Leche Gloria S.A., esta empresa presenta varios productos, entre lácteos, entremes, etc., y en el caso de la leche marca Bonle, este es un producto principal o base, y su derivado es el queso de la misma marca, lo que daría un suma de esos dos productos de “longitud 2”, no se considera presentaciones para el conteo de la longitud, como es caso de sachets, tetrapacks, lata, etc., siendo que esta situación responde a una dimensión de profundidad que veremos en el punto siguiente.

**C) DIMENSIÓN 3: PROFUNDIDAD**

La profundidad de una cartera de productos es el número total de variaciones por cada producto. Las variaciones incluyen tamaño, sabor y cualquier otra característica distintiva. Por ejemplo, si una empresa vende tres tamaños y dos sabores de pasta dental, esa marca en particular tiene una profundidad de seis.

Al igual que con la longitud, las empresas a veces informan de la profundidad promedio de las líneas de productos, o de la profundidad de una línea en específico.

Los caracteres para determinar la profundidad van a depender directamente del producto, del rubro de la empresa, y del mercado donde se incursiona como agente económico, por esta razón resulta complicado establecer criterios fijos para todas las empresas.

**D) DIMENSIÓN 4: CONSISTENCIA**

La consistencia de la cartera de productos se refiere a qué tan correlacionadas están las líneas de productos entre sí, en términos de uso, producción y distribución, lo que servirá para conocimiento de la empresa y que pueda adoptar las políticas idóneas respectivas. Por ejemplo, las líneas de los productos Colgate son consistentes si son productos de consumo y viajan por los mismos canales de distribución.

Al respecto de cada término de evaluación, veamos cada uno:

- **Uso:** Se refiere específicamente al uso que les asigna los consumidores finales a los productos de una línea de productos, en relación a otros productos de una línea de...
productos distinta. Lo que impulsa el marketing colectivo o plural de todos los productos de la cartera de productos.

- **Distribución**: Se refiere al uso compartido de los canales o medios por los cuales el empresario distribuirá sus productos. Por ejemplo, los convenios o pactos con empresas de distribución (intermediarios) que le brinden exclusividad al producto, y que le proporcione la posibilidad de reducir costos.

- **Producción**: Considere la evaluación de los procedimientos productivos entre los productos de las distintas líneas. Por ejemplo, si la empresa “A”, elabora seis (6) productos pertenecientes a dos líneas de productos, y para su producción, se requieren casi los mismos insumos, se pueden reducir los costos al comprar en grandes cantidades dichos insumos, injiriendo al proveedor que reduzca el precio, por el pedido masivo; lo que favorecería al empresario en cuanto a la disposición presupuestal que tenía para la compra de insumos.

1.1.1.2.3.4. EJEMPLO DE MEDICIÓN DE DIMENSIONES DE PORTAFOLIO DE PRODUCTOS: CASO GLORIA S.A. PERÚ

Ahora, para poder entender cómo opera las cuatro dimensiones de un portafolio de productos, se va a tomar como base a la empresa Gloria S.A. Perú, perteneciente a la Multinacional Grupo Gloria. En primer lugar, veamos el cuadro 1.4. donde se ven aspectos generales de la empresa, y el cuadro1.5 donde se puede observar el catálogo de productos principales y de mayor presencia en el mercado de Gloria.S.A. Perú, que para efectos de la explicación de las dimensiones del portafolio, nos servirá para entender el tema, y que se presenta a continuación:

**Cuadro 1.4**

GLORIA S.A. PERÚ: ASPECTOS GENERALES, 2017-2018

<table>
<thead>
<tr>
<th>DENOMINACIÓN O RAZÓN SOCIAL</th>
<th>LECHE GLORIA SOCIEDAD ANONIMA - GLORIA S.A.</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>RUC</td>
<td>20100190797</td>
</tr>
<tr>
<td>ACTIVIDAD</td>
<td>ELAB DE PRODUCTOS LACTEOS, DERIVADOS Y OTROS</td>
</tr>
<tr>
<td>ESTRATEGIA APLICADA A EVALUAR</td>
<td>DIVERSIFICACIÓN DE PRODUCTOS</td>
</tr>
<tr>
<td>TIPO DE EMPRESA</td>
<td>EMPRESA PRODUCTORA. Sociedad Anónima</td>
</tr>
<tr>
<td>TIPO DE PORTAFOLIO O CARTERA</td>
<td>PROPIA Y MULTILINEAL</td>
</tr>
</tbody>
</table>

FUENTE: Gloria S.A./portal web. 2018
ELABORACIÓN: Elaboración Propia

Cuadro 1.5
GLORIA S.A. PERÚ: ESTIMACIÓN DE CARTERA DE PRODUCTOS, 2018

<table>
<thead>
<tr>
<th>Producto</th>
<th>Línea de Productos</th>
<th>Productos por marca</th>
<th>Formas y/o presentaciones mas frecuentes (Sabores, tamaños y envases)</th>
<th>Total</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Leche Evaporada</td>
<td>1 Línea Lácteos</td>
<td>Gloria</td>
<td>22</td>
<td>55</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td>Pura Vida</td>
<td>14</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td>Soy Vida</td>
<td>8</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td>Bella Holandesa</td>
<td>6</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td>Multilac</td>
<td>2</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td>Soalé</td>
<td>3</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Leche UHT</td>
<td>1 Línea Lácteos</td>
<td>Gloria</td>
<td>16</td>
<td>53</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td>Pura Vida</td>
<td>14</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td>Soy Vida</td>
<td>8</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td>Bella Holandesa</td>
<td>3</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td>Multilac</td>
<td>2</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td>Chocolac</td>
<td>6</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td>Soalé</td>
<td>4</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Yogurt</td>
<td>1 Línea Lácteos</td>
<td>Gloria</td>
<td>64</td>
<td>208</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td>Pura Vida</td>
<td>54</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td>Soy Vida</td>
<td>22</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td>Yomont</td>
<td>12</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td>Multilac</td>
<td>8</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td>Milkito</td>
<td>32</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td>Soalé</td>
<td>16</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Queso</td>
<td>1 Línea Lácteos</td>
<td>Gloria</td>
<td>4</td>
<td>10</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td>Bonlé</td>
<td>3</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td>La Pradera</td>
<td>3</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Jugs y Refresco</td>
<td>2 Línea Bebidas</td>
<td>Gloria</td>
<td>12</td>
<td>53</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td>Pura Vida</td>
<td>54</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td>Soalé</td>
<td>8</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td>Aruba</td>
<td>8</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td>Leaf Tea</td>
<td>2</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td>Tampico</td>
<td>7</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td>Soy Vida</td>
<td>10</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Manjar Blanco</td>
<td>3 Línea Endulzantes</td>
<td>Bonlé</td>
<td>8</td>
<td>22</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td>Gloria</td>
<td>8</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td>La Mesa</td>
<td>4</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td>Monky</td>
<td>2</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Mantequilla</td>
<td>1 Línea Lácteos</td>
<td>Gloria</td>
<td>4</td>
<td>4</td>
</tr>
<tr>
<td>Leche en Polvo</td>
<td>1 Línea Lácteos</td>
<td>Pura Vida</td>
<td>6</td>
<td>10</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td>Multilac</td>
<td>2</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td>Soalé</td>
<td>2</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Crema de Leche</td>
<td>1 Línea Lácteos</td>
<td>Gloria</td>
<td>8</td>
<td>16</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td>La Mesa</td>
<td>8</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Conserva de Pescado</td>
<td>4 Línea Conservas de Pescado</td>
<td>Gloria</td>
<td>4</td>
<td>10</td>
</tr>
<tr>
<td>Leche Condensada</td>
<td>1 Línea Lácteos</td>
<td>Gloria</td>
<td>22</td>
<td>22</td>
</tr>
<tr>
<td>Mermelada</td>
<td>3 Línea Endulzantes</td>
<td>Gloria</td>
<td>4</td>
<td>4</td>
</tr>
<tr>
<td>Nectar</td>
<td>2 Línea Bebidas</td>
<td>Gloria</td>
<td>3</td>
<td>3</td>
</tr>
<tr>
<td>Café</td>
<td>5 Línea Base de Bebidas</td>
<td>Mónaco</td>
<td>3</td>
<td>3</td>
</tr>
<tr>
<td>Panetón</td>
<td>6 Línea Panificación</td>
<td>Gloria</td>
<td>4</td>
<td>4</td>
</tr>
<tr>
<td>Azúcar</td>
<td>3 Línea Endulzantes</td>
<td>Cartavio</td>
<td>3</td>
<td>10</td>
</tr>
<tr>
<td>Base de Helados</td>
<td>3 Línea Panificación</td>
<td>Gloria</td>
<td>1</td>
<td>1</td>
</tr>
<tr>
<td>Barquimiel</td>
<td>3 Línea Panificación</td>
<td>Gloria</td>
<td>2</td>
<td>2</td>
</tr>
<tr>
<td>Snacks</td>
<td>7 Línea Piqueos</td>
<td>Mr. Chips</td>
<td>5</td>
<td>5</td>
</tr>
</tbody>
</table>

<table>
<thead>
<tr>
<th>Total productos</th>
<th>Total envases</th>
<th>Total formularios</th>
<th>Total palabras</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>19</td>
<td>52</td>
<td>495</td>
<td>495</td>
</tr>
</tbody>
</table>

FUENTES: Gloria S.A./portal web. 2018
ELABORACIÓN: Evaluación de portafolio GRL18. Dpto. de Estadística de Gloria S.A.
Ahora, si procederemos a analizar las dimensiones de la cartera de productos de Gloria S.A. En primer lugar, detallaremos las tres primeras dimensiones (ancho, largo, profundidad) que resultan del conteo simple de elementos en la tabla, y para ello nos serviremos de un cuadro resumen que de la misma forma que las empresas manejan sus reportes, éste nos ayudará para manejar información con mayor facilidad, tal como se presenta a continuación:

### Cuadro 1.6

**GLORIA S.A. PERÚ: CUADRO RESUMEN DE DIMENSIONES DE PORTAFOLIO DE PRODUCTOS, 2018**

<table>
<thead>
<tr>
<th>DIMENSIÓN</th>
<th>RESULTADO</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>ANCHO</td>
<td>7</td>
</tr>
<tr>
<td>LARGO</td>
<td>19</td>
</tr>
<tr>
<td>PROFUNDIDAD</td>
<td>495</td>
</tr>
</tbody>
</table>

**FUENTE:** Gloria S.A./portal web. 2018  
**ELABORACIÓN:** Evaluación de portafolio GRL18. Dpto. de Estadística  
De Gloria S.A.

Al respecto de la **consistencia del portafolio** de productos de Gloria S.A., no existe una forma exacta para poder cuantificarla con precisión, pero se puede manejar relativamente resultados en base a proporciones como se fija en una hoja de cálculo virtual, mediante el coeficiente de correlación de Pearson, para cada par de líneas de productos. Para ello la información procesada sobre el uso, producción y distribución de las líneas de productos serán tratadas en una misma tabla, tal como podemos observar en el cuadro 1.7, de lo que se ha considerado una muestra de 35 observaciones para poder explicar la correlación existente.

### Cuadro 1.7

**GLORIA S.A. PERÚ: ESTIMACIÓN DE CONSISTENCIA DE PORTAFOLIO DE PRODUCTOS (35 observaciones) – ENERO 2018**

<table>
<thead>
<tr>
<th>r</th>
<th>Línea Lácteos</th>
<th>Línea Bebidas</th>
<th>Línea Endulzantes</th>
<th>Línea Conservas de Pescado</th>
<th>Línea Base de Bebidas</th>
<th>Línea Panificación</th>
<th>Línea Piqueos</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>1,0000</td>
<td>1,0000</td>
<td>1,0000</td>
<td>1,0000</td>
<td>1,0000</td>
<td>1,0000</td>
<td>1,0000</td>
<td>1,0000</td>
</tr>
<tr>
<td>1,0000</td>
<td>1,0000</td>
<td>1,0000</td>
<td>1,0000</td>
<td>1,0000</td>
<td>1,0000</td>
<td>1,0000</td>
<td>1,0000</td>
</tr>
<tr>
<td>1,0000</td>
<td>1,0000</td>
<td>1,0000</td>
<td>1,0000</td>
<td>1,0000</td>
<td>1,0000</td>
<td>1,0000</td>
<td>1,0000</td>
</tr>
<tr>
<td>0,8454</td>
<td>0,1457</td>
<td>0,0685</td>
<td>0,0348</td>
<td>0,0214</td>
<td>1,0000</td>
<td>1,0000</td>
<td>1,0000</td>
</tr>
<tr>
<td>1,0000</td>
<td>1,0000</td>
<td>1,0000</td>
<td>1,0000</td>
<td>1,0000</td>
<td>1,0000</td>
<td>1,0000</td>
<td>1,0000</td>
</tr>
<tr>
<td>0,3684</td>
<td>0,1654</td>
<td>0,0214</td>
<td>0,0000</td>
<td>0,0000</td>
<td>0,0000</td>
<td>0,0000</td>
<td>0,0000</td>
</tr>
<tr>
<td>1,0000</td>
<td>1,0000</td>
<td>1,0000</td>
<td>1,0000</td>
<td>1,0000</td>
<td>1,0000</td>
<td>1,0000</td>
<td>1,0000</td>
</tr>
<tr>
<td>0,0000</td>
<td>0,0000</td>
<td>0,0000</td>
<td>0,0000</td>
<td>0,0000</td>
<td>0,0000</td>
<td>0,0000</td>
<td>0,0000</td>
</tr>
</tbody>
</table>

**FUENTE:** Gloria S.A.  
**ELABORACIÓN:** Elaboración Propia

---

12 Las hojas de cálculo con mayor uso para efectos de análisis, son el paquete estadístico Excel, SPSS, Minitab, TableProcessCalculator, siendo el primero y el segundo el de mayor uso al tratarse de cálculos simples.
Del cuadro 1.7, se puede observar que se presenta una correlación perfecta de USO (r=1) entre todas las líneas de productos, pues todos son alimentos, y sirven para consumo directo de las personas. Respecto de la DISTRIBUCIÓN, existe una correlación perfecta (r=1) entre las líneas de productos que poseen productos para refrigeración (lácteos, bebidas, parte de los endulzantes y conservas de pescado), así como entre las líneas de productos que poseen productos secos (base para hacer bebidas, panificación y piqueos); más la correlación entre una línea de productos para refrigeración y una de productos secos, es cero (r = 0), debido justamente a que el canal de distribución es distinta, porque para hacer llegar el producto en buenas condiciones se requiere de canales especializados.

Ahora veamos, como se correlacionan las líneas de productos respecto de la PRODUCCIÓN, entre las líneas de productos “Lácteos” y “Bebidas”, por ejemplo, existe un grado de correlación de 99.31% (0.9931), que representa un alto índice por lo que la empresa producirá lácteos y bebidas proporcionalmente, tal como el caso en que, por cada 13 productos lácteos, GLORIA S.A. produce 2 bebidas (13L/2B).

Para mejor entendimiento, de la correlación entre las dos líneas de productos, elaboramos un reporte estadístico de análisis de datos y los gráficos respectivos, tal como Gloria S.A. lo hace y que forma parte de su reporte anual respecto de los estudios realizados sobre el comportamiento de los consumidores frente a cada uno de sus líneas de productos. Primero veamos el reporte en el cuadro siguiente:

**Cuadro 1.8**

GLORIA S.A. PERÚ: CORRELACIÓN ENTRE LÍNEA LÁCTEA Y LÍNEA BEBIDAS (35 observaciones), 2018

<table>
<thead>
<tr>
<th>Resumen</th>
<th></th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Estadísticas de la regresión</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Coeficiente de correlación múltiple</td>
<td>0.993090441</td>
</tr>
<tr>
<td>Coeficiente de determinación R²</td>
<td>0.982282625</td>
</tr>
<tr>
<td>R² ajustado</td>
<td>0.985811311</td>
</tr>
<tr>
<td>Error típico</td>
<td>16.1581965</td>
</tr>
<tr>
<td>Observaciones</td>
<td>35</td>
</tr>
</tbody>
</table>

<table>
<thead>
<tr>
<th>ANÁLISIS DE VARIANZA</th>
<th></th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Grados de libertad</td>
<td>Suma de cuadrados</td>
</tr>
<tr>
<td>Regresión</td>
<td>1</td>
</tr>
<tr>
<td>Residuos</td>
<td>33</td>
</tr>
<tr>
<td>Total</td>
<td>34</td>
</tr>
</tbody>
</table>

<table>
<thead>
<tr>
<th>Coeficientes</th>
<th>Error típico</th>
<th>Estadístico t</th>
<th>Probabilidad</th>
<th>Inferior 95%</th>
<th>Superior 95%</th>
<th>Inferior 95,0%</th>
<th>Superior 95,0%</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Intercepción</td>
<td>1,592013294</td>
<td>5,6289172</td>
<td>0,28365135</td>
<td>0,778461956</td>
<td>-9,82750077</td>
<td>13,0115274</td>
<td>-9,82750077</td>
</tr>
<tr>
<td>Variable X 1</td>
<td>6,595477893</td>
<td>0,13567166</td>
<td>48,6135257</td>
<td>2,72494E-32</td>
<td>6,31945182</td>
<td>6,87150397</td>
<td>6,31945182</td>
</tr>
</tbody>
</table>

**FUENTE:** Dpto. de Estadística de Gloria S.A

**ELABORACIÓN:** Elaboración Propia

Del cuadro 1.8 se tiene presente datos de interés para la empresa dentro de las cuales podemos notar el coeficiente de correlación múltiple o coeficiente de Pearson, que arroja como resultado 96.84%, de correlación entre las líneas lácteas y la línea bebidas (LAC-BEB), respecto de su producción; lo que corrobora la cifra antes expuesta, y que
pone en evidencia una preferencia casi perfecta en el uso de los productos lácteos como las bebidas. Asimismo, para mejor entendimiento podemos generar un gráfico para observar la dispersión como se presenta a continuación.

Gráfico 1.10
GLORIA S.A. PERÚ: CORRELACIÓN ENTRE LÍNEA LÁCTEA Y LÍNEA BEBIDAS (35 observaciones), 2018

Donde se puede observar que, existe una correlación casi proporcional de producción entre ambas líneas, siendo que solo en menos de 7 momentos, la correspondencia de proporcionalidad varía, esto debido quizás a requerimientos de mercado respecto a los productos lácteos frente a las bebidas, o al revés. Por ejemplo, en las temporadas de inicio del año escolar se incrementa la demanda de productos lácteos, lo que provoca que la proporción ya no sea de 13 productos lácteos por 2 bebidas (13L/2B), sino de 15 productos lácteos por cada 2 bebidas (11 L/1B).

1.1.2. FORMULACIÓN Y EVALUACIÓN DE LA ESTRATEGIA DE DIVERSIFICACIÓN DE PRODUCTOS

1.1.2.1. MODELOS DE CARTERAS DE PRODUCTOS

1.1.2.1.1. CARTERA DE PRODUCTOS UNILATERAL

Basado en una cartera de productos unilateral, es un importante aporte en el Marketing y la Economía Empresarial, debido a que es inclusivo y sirve de soporte para el sector de empresas de menor tamaño. Este modelo se presume fue propuesto precariamente por Igor Ansoff (1957) en la explicación de la matriz Ansoff13; fue planteado

---

13 La Matriz de Ansoff, también denominada matriz producto-mercado, es una de las principales herramientas de estrategia empresarial y de marketing estratégico. Fue creada por el estratega Igor Ansoff en el año 1957. Esta
primeramente como un conjunto de supuestos en el que, por razón lógica, correspondía dividir criterios sobre una cartera de productos de manejo sencillo de otro que servía para elementos masivos. Resultaba una forma derivada de las carteras de activos financieros que solo se enfocaban a inversiones dentro de un rubro de acciones, consideradas carteras de productos especializadas. El mayor valor de la matriz de Ansoff como herramienta estratégica, es el hecho de proveer a los negocios un marco para orientar sus esfuerzos de crecimiento de la mejor forma posible estableciendo la ruta más adecuada para que logren los objetivos que se planteen en este sentido.

Especialistas en Marketing como Philip Kotler, “Padre del Marketing”, aporta a grosso modo en cuanto a estos supuestos, vistos en la explicación de la Matriz de Igor Ansoff, considerando a la diversificación como estrategia de mezcla de productos en términos de Marketing. A su entender:

Se consideraba que existían algunas empresas que solo se enfocaban a una línea de productos, donde podían desarrollar estrategias de diversificación de productos de forma tan efectiva como las empresas que poseían dos o más líneas de productos. Por esto es que cabía afirmar que se podía considerar determinados supuestos sobre estos casos en particular, considerando incluso que se debía prestar atención a las dimensiones de profundidad y a longitud, que podrían ser la llave para que una empresa de menor tamaño con una línea de productos, sea capaz de prosperar. (Kotler, London Business Forum, 2008)

Por lo tanto, se buscaba una forma sólida en la que una empresa de menor tamaño (en el caso peruano una MYPE), pueda emerger, analizando las probabilidades de crear una sola línea de productos en su etapa inicial de la empresa (corto plazo), sobre productos que deriven de un producto principal, como veremos a continuación:

A) Supuestos:

Se considera rígidamente 4 supuestos que se sujetan a lo que una empresa de menor tamaño debe hacer para efectuarlo de forma efectiva, los cuales son:

- **Primero: Capacidad productiva necesaria para cubrir más de un producto.**
  Ansoff (1957) considera este primer supuesto, debido a que su planteamiento estaba sujeto a empresas que pueden tener una sola línea de productos. Esto se podría entender que la empresa debería poseer una capacidad productiva mayor a un producto, que se tratase del producto “bandera” o “principal” de la empresa.

- **Segundo: Que se haya identificado el producto “principal”, de la que se extraigan o deriven nuevos productos.**
En este segundo supuesto, siguiendo el primer supuesto, se presume que la empresa debe haber identificado su producto principal, de la que se pueda extraer productos derivados que pertenezcan a la misma línea de producto. El proceso de derivación o diversificación, se realizará mediante una selección simple de productos, sin que esto limite la extensión de pasar a un plano complejo a largo plazo, cuando la empresa crezca y se desarrolle.

- **Tercero: Presencia de la empresa en un rubro y tipo de producto definido.**
  Bajo este supuesto, las empresas de menor tamaño, deben poseer un rubro definido, siendo la identificación de este, la base de la producción especializada. Se debe evitar cuando se es una empresa de menor tamaño, abarcar ámbitos del mercado en distintos rubros, además que el tipo de producto sea el mismo y esté definido. Por ejemplo, la venta de libros en diversas asignaturas, deben estar en un mismo rubro de “librería”, y haber determinado el tipo de producto, que es el de “libros, cuadernos o análogos”. Sin la necesidad de extenderse a la venta de artefactos electrónicos de mesa, como laptops, tablets, etc.

- **Cuarto: Que la diversificación de productos esté en función de la disponibilidad de inversión, y sea concéntrica**
  Se considera que es necesario, que la diversificación de productos como resultado, debe estar en función de la inversión que la empresa de menor tamaño, tendría disponible para la producción.
  En este supuesto, se tiene por asumido que la cartera de productos, producto de la diversificación de productos, resultado de la estrategia, este acorde a las posibilidades de producción que se limiten a la inversión disponible. Por ello, es que la cartera de productos, tendrá función directa a la utilidad o beneficio que posea cada producto en relación a la inversión o coste que signifique su producción, pudiendo ser objeto de un análisis de beneficio/costo. Asimismo, la diversificación que se hiciere debía ser concéntrica, pues para iniciar con una actividad empresarial es mejor contar con productos diversificados que estén relacionados entre sí, para que en el mercado sea más factible y rápida su inclusión.

**B) Proceso de creación de la cartera unilateral**
Técnicamente, se considera cinco etapas para aplicar la estrategia de diversificación y/o mezcla de productos sobre una línea productiva, las cuales son:

- **Primera etapa:** Identificación del “producto principal” o “producto bandera” de la empresa.
- **Segunda etapa:** Identificar los productos potenciales que sean derivados del producto principal, y que pertenezcan a la misma línea de producto.
- **Tercera etapa:** APLICAR LA ESTRATEGIA DE DIVERSIFICACIÓN O MEZCLA DE PRODUCTOS, EN DOS FASES: PRIMERA SELECCIÓN DE LOS PRODUCTOS DERIVADOS, QUE POSEEN UNA RENTABILIDAD POSITIVA PARA LA EMPRESA, Y SEGUNDA SELECCIÓN EN BASE A UN ESTUDIO DE MERCADO QUE INDIQUE LA ACEPTABILIDAD DE CADA PRODUCTO.
- **Cuarta etapa:** Conformación de la cartera de productos, haciendo uso de una parte de la inversión para cada producto, lo que indicaría la proporción de inversión por producto.

- **Quinta etapa:** Medición de las dimensiones de la cartera final de productos de la empresa; e implementación de políticas funcionales u operativas, publicitarias, administrativas, económicas, financieras y contables.

Como se observará en el gráfico 1.6, el modelo de cartera unilateral identifica una situación productiva donde habiendo aun pluralidad de productos en una misma línea de productos, se puede armar una cartera óptima, por lo que se estaría en el supuesto de una cartera de producto simple que contiene una línea productos; siendo este el mayor aporte para las MYPES, o empresas de menor tamaño, que podrían utilizar este planteamiento.

**Gráfico 1.11**

**EJEMPLO DE CARTERA UNILATERAL**

Del gráfico, se puede observar que los cuadros (A, B, C, D, E), representan los productos que la empresa tiene como propuestas de proyecto. Posterior a ello se identifica entre esos productos al producto bandera o producto líder (producto “C”). Se aplica la estrategia de diversificación o mezcla de productos, a nivel simple mediante la derivación de productos, obteniendo como resultado una potencial línea de productos (C, W, X, Y, Z). Entonces se procede a efectuar algún método donde se analice la rentabilidad de cada producto para poder al fin definir la cartera de productos final de la empresa que estará compuesta por C, W y Y, y que, estando conformada y aprobada por la empresa, podrá ser objeto de evaluación.
1.1.2.1.2. MODELO DE MEZCLA DE PRODUCTOS POR LÍNEAS DE PRODUCTOS DE ELEMENTOS MASIVOS

Este modelo es el más imperante, en la mayoría de las empresas, incluso en las de menor tamaño, pues debido a la competencia de mercado, las empresas piensan que diversificar o mezclar productos a corto plazo como a largo plazo, es la forma de prosperar\(^\text{15}\); considerando el paradigma, de que mientras más variedad de productos en distintas líneas puedas producir, más posibilidad habrá de impactar en el mercado.


Se sabe que, en el campo del marketing, la extensión de productos, es símbolo de prosperidad para impulsar un negocio; pero en la economía la asignación eficiente de recursos escasos, es la forma como una empresa puede comenzar a mejorar su situación usando lo que posee y administrando la disponibilidad de insumos y medios de forma óptima.

Si bien es cierto que ambas posiciones tienen razón, eso no quiere decir que sea una verdad absoluta; debido a que la aplicación de estrategias para mejorar la situación del mercado implica no solo una perspectiva de marketing, ni una de estricto sentido económico.

Para el modelo de mezcla de productos por línea de productos de elementos masivos, se aplica el aporte de ambas materias; además de considerar que su uso debería ser ideal a largo plazo. Pues la extensión de las líneas de producto en este horizonte temporal es posible en una situación de estabilidad empresarial a largo plazo, lo que da a entender que es necesario que la empresa tenga un grado de estabilidad aceptable, para que empiece a implementar nuevas políticas, que la hagan crecer aún más.

Este modelo considera tres condiciones o supuestos de aplicación:

- **Primero**: Se debe implementar nuevas líneas de productos que contengan cada una, un producto principal y derivados.
- **Segundo**: Presencia de elementos o productos masivos
- **Tercero**: Composición de cartera de productos compleja

En conclusión, este modelo es considerado como una forma compleja del planteamiento de cartera unilateral, que cabe acotar, también fue desarrollado por Igor Ansoff, debido a que considera procesos más desarrollados para formular la cartera de productos, que ya no se avoca a solo una mezcla de productos simple, sino que

\(^{15}\text{Modelo derivado de la matriz de Igor Ansoff (1957), para mezclar, segmentar o diversificar productos}\)

\(^{16}\text{Igor Ansoff (1957), desarrolló el modelo de posicionamiento integral de mercado, que derivaba, directamente de la combinación de las estrategias de Penetración en el mercado, y el de diversificación, detalladas en la Matriz de Ansoff.}\)
integrada o compleja, incluso utilizando otras estrategias colaterales, como la de segmentación, estratificación productiva, de generación de valor, etc.

Además de resultar útil para empresas que ya se han posicionado en el mercado, es la base estratégica más utilizada para crecer a largo plazo, pues en la actualidad, este modelo está evolucionando y adquiriendo relevancia en el interés por su desarrollo y aplicación.

1.1.2.2. EVALUACIÓN DE LA DIVERSIFICACIÓN DE PRODUCTOS

1.1.2.2.1. MÉTODOS DE EVALUACIÓN DE LA DIVERSIFICACIÓN DE PRODUCTOS

En el campo empresarial existen diversos métodos y/o formas de evaluar una decisión o una acción, siendo que cada empresa autónomamente maneja sistemas propios e indicadores para medir su desarrollo comercial y económico, además del desempeño de sus productos. Por ello es que la mayoría de empresas están en constante actualización, lo que permite manejar información de una forma más coherente y concatenada.

Asimismo, la forma de evaluación que una empresa realiza sobre una acción está vinculada al uso práctico de instrumentos que permitan conocer los detalles que requieren de la atención necesaria. Frecuentemente, la variable más importante que importa a la empresa es la rentabilidad, que, desde un punto de vista absoluta, es la que permite identificar si el negocio o empresa, ofrece beneficios netos reales, o, por lo contrario, los resultados son ineficaces, lo que da lugar a pérdidas.

En el área MYPE, esta perspectiva sobre la rentabilidad es ley, pues tratándose de elementos de pequeño tamaño, como estas, es correcto afirmar que la rentabilidad es la única variable empresarial que importa, pues está proporcionará la información necesaria, sobre el estado del negocio o empresa, para poder decidir si es conveniente seguir operando o no. Ante esta necesidad de identificar la rentabilidad, se han planteado múltiples indicadores sobre esta variable, etc. que han permitido a los operadores empresariales, hallar resultados que permitan tomar medidas y adoptar políticas al respecto.

Entre todos estos indicadores, los más usuales y conocidos son el Valor Actual Neto (VAN), la tasa interna de retorno (TIR), y la relación de beneficio/costo (B/C), que constituyen indicadores genéricos, que además sirven para tomar decisiones sobre invertir o no en proyectos o negocios. Asimismo, estos indicadores se encuentran vinculados entre sí, pues como explica la Teoría del Análisis Integral de Proyectos de Inversión 17, es necesario concurrir a los tres indicadores para obtener resultados con más alto grado de confiabilidad y menor sesgo. Al respecto se ha determinado, además,

17 16th International Conference, Economy & Business, 1st to 5th September 2017 Elenite, Burgas, Bulgaria. Esta teoría se funda sobre el trípode de supuestos metodológicos que permite obtener un proyecto en base a pronósticos de indicadores colectivos, minimizando el sesgo de error, y se encuentra compuesto por el VAN (Valor Actual Neto), la TIR (Tasa Interna de Retorno) y el análisis B/C (Análisis Beneficio/Costo).
que respecto del VAN y del B/C, se han desarrollado variaciones, en cuanto a su consideración para evaluar proyectos. En primer lugar, el VAN ya no es considerado el indicador por excelencia\textsuperscript{18}, para evaluar proyectos debido a que ya no constituye una fuente sólida que pueda funcionar adecuadamente en forma particular, sino que ahora por la complejidad de situaciones que se presentan en el mundo empresarial como el caso de elegir entre dos proyectos mutualemente excluyentes, resulta más instrumental, es decir que en vez de ser un indicador final, es un medio para otros indicadores como el caso del VAE (Valor Anual Equivalente), que consiste en calcular el rendimiento anual uniforme que genera la inversión en un proyecto durante un período determinado; o como parte del B/C, que funciona adecuadamente para determinar si un proyecto es beneficioso o no, en cuanto exista un margen de ganancia.

En segundo lugar, respecto del B/C, este indicador mantiene su utilidad al evaluar un proyecto de inversión, pero siempre en cuanto sea para análisis de datos no tan complejos, como el caso de proyectos de inversión de empresas que recién empiezan a operar, o que llevan pocos años en el mercado. Además, el análisis B/C, ahora se ha extendido como una vía o medio para calcular, hallar o determinar estados situacionales de una inversión. Para el caso de empresas, este indicador es efectivo en cuanto permite a estas, controlar sus políticas de estrategia para mantener un estado óptimo situacional, como veremos más adelante.

Por lo tanto, siendo más precisos en cuanto al tema de investigación nos ocuparemos en el análisis Beneficio/Costo o Costo/Beneficio, que además de ser un medio que se adapta a las empresas de menor tamaño, tan solo requiere para su cálculo de la información del beneficio obtenido y el costo en el que ha incurrido para la producción; lo que faculta a ser utilizado en el presente estudio, y en específico sobre una cartera de productos que ha sido resultado de la estrategia de diversificación de productos.

1.1.2.2.2. ANÁLISIS BENEFICIO/COSTO (B/C)

1.1.2.2.2.1. ASPECTOS GENERALES

El “Análisis de Beneficio/Costo o Costo/Beneficio” es considerado como el procedimiento por el cual se contraponen beneficios y costos, de tal modo que el empresario sepa mediante este indicador, si el producto o proyecto es o no rentable; así también, para evaluar el estado situacional de un proyecto que se viene ejecutando, sirviendo en este caso para prevenir riesgos o planificar nuevas políticas que sean objeto de gestión.

Para este indicador, se ha considerado dos perspectivas distintas, según el objeto de aplicación: en primer lugar, para lo que son proyectos de gran inversión, donde el indicador es solo referencial, pues otros indicadores de mayor peso, como el VAN (Valor Actual Neto), la TIR (Tasa Interna de Retorno), el VAE (Valor Anual Equivalente, VAE) como facilidad en el cálculo del rendimiento anual uniforme que genera la inversión en un proyecto durante un período determinado; o como parte del B/C, que funciona adecuadamente para determinar si un proyecto es beneficioso o no, en cuanto exista un margen de ganancia.

\textsuperscript{18}Idem, 2nd September 2017, K. Bosky: El VAN, como indicador de inversiones particulares y plurales, ya no constituye una fuente irrefutable, para pronosticar si un desembolso es provechoso o no, pues debido a que el mundo de los negocios está en constante cambio, es necesario contar con otros elementos más eficaces de evaluación, como el AVE o VAE (Valor Anual Equivalente) para el presente caso.
DETERMINACIÓN DE ESTABILIDAD EMPRESARIAL PARA MYPES DE LA REGIÓN DE AREQUIPA QUE USAN LA ESTRATEGIA DE DIVERSIFICACIÓN DE PRODUCTOS, VÍA ANÁLISIS BENEFICIO/COSTO. CASO CURMA PERÚ E.I.R.L.

Equivalente), resultan mejores fuentes de confiabilidad; y en segundo lugar, se aplica sobre productos en particular, analizando el impacto que puede tener un producto en el mercado, donde es más favorable utilizar este indicador, al contar con información básica, como el costo de inversión en el producto y el beneficio que se obtiene de vender dicho producto.

Para el primer caso, el análisis beneficio/costo, es aplicable en el área de formulación, evaluación, gestión y monitoreo de proyectos de inversión, a escala mayor, como en el caso de proyectos de envergadura, donde el análisis es complejo y requiere de mayores elementos como los ya referidos en el párrafo anterior; y en el segundo caso, el análisis beneficio/costo resulta aplicable a aspectos formativos iniciales de inversiones, donde la meta es el “producto”. Se sabe que las empresas de menor tamaño, usan instrumentos para la evaluación de sus proyectos que le sean más accesibles y fáciles de manejar, en lo que respecta al producto, es por eso que, en la mercadotecnia, y en la economía de la MYPE, este instrumento resulta de mucha utilidad.

En el ámbito empresarial, el análisis beneficio/costo está estrechamente vinculado al término de cálculo de la rentabilidad, ya que, mediante su aplicación, relación beneficio-costo, es posible saber si es rentable o no seguir produciendo un producto, generando así un medio para realizar otros cálculos como la determinación de la estabilidad de la empresa. Esto se hace, con respecto a información registrada que una empresa posee de un producto, es decir sobre un proyecto que se viene ejecutando.

Para Sapag Chain (2011): la relación beneficio-costo compara el valor actual de los beneficios proyectados con el valor actual de los costos, incluida la inversión. El método lleva a la misma regla de decisión del VAN, ya que cuando este es 0, la relación beneficio-costo es igual a 1. Si el VAN es mayor que 0, la relación es mayor que 1, y si el VAN es negativo, esta es menor que 1. (p. 307).

Sapag Chaín, Sapag Cháñ , & Sapag Puelma (2014), muestran el análisis beneficio-costo como un procedimiento en el que se aplica una valorización teniendo en cuenta los flujos no descontados de caja, para hallar el valor de dinero en el tiempo del proyecto.

Rodreck, Ngulube, & Dube (2013) indican que: el análisis beneficio-costo es un término que se refiere tanto a una disciplina formal (técnica) a utilizarse para evaluar, o ayudar a evaluar, en el caso de un proyecto o propuesta, que en sí es un proceso conocido como evaluación de proyectos; o un planteamiento informal para tomar decisiones de algún tipo, por inteligencia inherente a toda acción humana. Se usa para determinar las opciones que proveen la mejor forma de conseguir beneficios manteniendo los ahorros.19 El beneficio-costo es una lógica o razonamiento basado en el principio de obtener los mayores y mejores resultados al menor esfuerzo invertido, tanto por eficiencia técnica como por motivación humana. Se supone que todos los hechos y actos pueden evaluarse bajo esta lógica,

19 Nominación tomada desde una perspectiva de “Proyectos de Inversión”
aquellos dónde los beneficios superan el costo son exitosos, caso contrario fracasan (p. 4).

Para Lopez Casasnovas & Vegara (2012), el análisis beneficio-costo (ABC) “es una metodología desarrollada para evaluar proyectos desde una óptica pública y -en consecuencia- requiere evaluar todos los costes y todos los beneficios, tanto privados como sociales, que pueden derivar de la implantación de cada proyecto (…) en el ABC se consideran relevantes únicamente las preferencias de los consumidores afectados directa o indirectamente por las decisiones objeto de análisis. El ABC se fundamenta en la teoría del excedente del consumidor de Hicks; en este marco, en ausencia de efectos externos y en condiciones de competencia perfecta, los precios de mercado constituyen una buena medida de la disposición a pagar de los consumidores; éste es el punto de partida al que se aplican las correcciones necesarias (…), el criterio de selección de cada proyecto lo constituye el beneficio neto actualizado no negativo” (p. 109)

Al respecto, según la (Comisión Económica para América Latina y el Caribe, 2010), el ABC “consiste en establecer un marco para evaluar si en un momento determinado en el tiempo, el costo de una medida específica es mayor que los beneficios derivados de la misma. El ACB permite estimar cuál opción de política es más adecuada en términos económicos” (p. 2). Es decir que se comparan costos con beneficios, para determinar que variable es la de mayor peso entre sí, de modo que se pueda concluir a favor o en contra de un proyecto.

Por otro lado, el Instituto Nacional de Estadística e Informática (Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2014), considera que el ABC es un método que: “permite definir la factibilidad de las alternativas planteadas o del proyecto a ser desarrollado. La técnica de Análisis de Costo - Beneficio, tiene como objetivo fundamental proporcionar una medida de los costos en que se incurren en la realización de un proyecto (…), y a su vez comparar dichos costos previstos con los beneficios esperados de la realización de dicho proyecto”(p. 1)

En conclusión, se puede concebir al análisis beneficio-costo, como una forma de medir la rentabilidad de un proyecto de inversión, de una decisión, o de una inversión simple o compleja. Para el marketing, las políticas de análisis de inversión están determinadas fácticamente a si ésta resulta rentable respecto de un producto, o línea de producto. Por ello es que existe vínculo con las estrategias de mercado, que pueden significar la forma en cómo se logra mejores utilidades, y el impacto será medido bajo términos de beneficio/costo.

De igual forma en la economía empresarial, el indicador de beneficio/costo mostrará el grado de eficacia con la que se está llevando la inversión en un producto, para que se tome acciones o medidas correctivas20 que impulsen decisiones de control que

20Se entiende por medidas correctivas, a aquellas acciones estratégicas que conllevan al empresario a analizar una situación para actuar acorde a la situación de una actividad productiva, con el fin de mantener un debido
determine su correspondiente evaluación sobre si es necesario mantener o no dicho producto.

1.1.2.2.2. APLICACIÓN DEL ANÁLISIS BENEFICIO/COSTO

A. Consideraciones

El análisis beneficio/costo (ABC) como se ha visto en el punto anterior, resulta un instrumento de apoyo, que puede servir para determinar si una inversión es asequible para lucrar u obtener beneficios o simplemente se debe descartar por no presentar caracteres atractivos al inversionista. Asimismo, dicho instrumento puede servir para evaluar inversiones, estrategias y demás acciones donde importe el desembolso de dinero o efectivo que una unidad económica ha realizado en el tiempo.

Considerando el primer aspecto, antes mencionado, el Análisis Beneficio/Costo resulta la forma idónea para evaluar si un proyecto de inversión que se pretende efectuar logrará cubrir las expectativas del inversionista en cuanto a la rentabilidad esperada.

Y respecto del segundo aspecto, el Análisis Beneficio/Costo, sirve como el medio instrumental para determinar si durante el tiempo en que se ha ejecutado una inversión, se ha logrado mantener flujos positivos de efectivo proveniente de este, además de la tendencia que ha tenido los beneficios en relación de los costos incurridos en la inversión. Esta acepción del ABC es más pertinente cuando se evalúa el desempeño de una empresa, para conocer si la producción de la cartera de productos es beneficiosa, en forma colectiva e individual cuando se evalúa cada producto para efectos de determinar si conviene o no producir dicho bien.

Asimismo, se debe tener presente que el análisis Beneficio-Costo es un instrumento complejo de evaluación que permite a una empresa conocer la variación de los ingresos o beneficios respecto de los costos que se incurren en producir, distribuir y/o vender un determinado bien. Para efectos de evaluación de un negocio o inversión se debe tener en consideración que la Relación Beneficio-Costo es la base de la que parte el Análisis Beneficio-Costo, siendo el principal eje para proponer explicaciones sobre la dimensión, estabilidad y desarrollo de la empresa.

En la aplicación del análisis Beneficio-Costo, cuando se trata de evaluar inversiones en ejecución, se debe tener en consideración los beneficios y costos desde el primer periodo en reporte para poder determinar la relación Beneficio/Costo por periodo, y cuando se trata de evaluar proyectos de inversión, se debe tener en cuenta las metas de producción que, traducidas en montos estimados de beneficio y costo, permiten conocer la Relación Beneficio/Costo de futuros flujos de efectivo. (Rodreck, Ngulube, & Dube, 2013)

Teniendo en cuenta, lo citado, es necesario considerar que la aplicación y post-evaluación del análisis beneficio/costo para efectos empresariales, debe tener como
base información monetaria, que permita manipular resultados cuantitativos, posibles de ser interpretados por el evaluador.

Asimismo, el tratamiento de la información debe ser pareal o correlativa a las necesidades del análisis, por ejemplo, las empresas casuísticamente, pueden usar el análisis beneficio/costo para determinar si la inversión está siendo beneficiosa o no, en un horizonte temporal de método anual, como suele ser lo más usual; o en el caso de empresas emergentes o MYPES recientes, el análisis beneficio/costo obligadamente debe realizarse por meses, debido a que por las condiciones de supervivencia en el mercado, estas últimas empresas están obligadas a realizar cálculos más detallados por espacios temporales reducidos, siendo una situación no excluyente a extenderse a plazos anuales.

Por último, el análisis beneficio/costo puede realizarse sobre productos en particular o en forma colectiva (cartera de productos), siendo el análisis ejecutado e interpretado en las respectivas unidades.

**B. Representación matemática de la relación beneficio-costo**

La relación beneficio/costo (RBC) que sirve de base para el análisis beneficio/costo, se presenta de la siguiente forma:

\[
\frac{B}{C} = \frac{\sum_{t=0}^{T} \frac{B_t}{(1+r)^t}}{\sum_{t=0}^{T} \frac{C_t}{(1+r)^t}}
\]

donde:

- \( B \) = Beneficios
- \( C \) = Costos (Incluyendo la Inversión Inicial)

Esta interpretación es más lógica respecto de los beneficios (ingresos) y costos (egresos con inversión incluida).

**C. Procedimiento para hallar la Relación B/C**

El procedimiento para hallar la Relación B/C resulta de cálculos simples de efectuar, teniendo en cuenta la estructura de la representación matemática descrita en el punto B; además, existen paquetes de datos u hojas de cálculos, que simplifican la operación como veremos en el punto D.

Para efectos teóricos en el presente estudio consideramos que para hallar la relación B/C, se requiere de seguir el siguiente procedimiento:

*Primero: Determinar el beneficio o utilidad neta y el costo por año o por otro intervalo de tiempo de la inversión.* - Permite identificar el valor de \( B_t \) y \( C_t \) en cada año, mes u otro, que se ha proyectado realizar la evaluación.

Para efectuar este primer paso, es necesario recopilar los beneficios (\( B_t \)) y costos (\( C_t \)) que la empresa ha tenido por periodos.
**Segundo: Calcular el valor actualizado de los beneficios y de los costos.** –Permite obtener el valor actualizado al punto de referencia de la evaluación de los beneficios y costos.

Para realizar el cálculo del valor actualizado de los beneficios y de los costos, se requiere necesariamente de hallar el VAN (Valor Actual Neto), el cual considerara la suma total de los ingresos y de los costos al tiempo presente que se efectúa la evaluación.

En este segundo paso, el cálculo del VAN considerará una determinada tasa de descuento (i_d) que servirá para actualizar los valores futuros a valores presentes.

**Tercero: Dividir los Beneficios entre los Costos actualizados.** –Permite conocer la relación B/C.

En este cuarto paso, dividiremos los beneficios actualizados entre los costos actualizados para obtener la relación B/C, para recién poder efectuar el análisis B/C respectivo.

**D. Procedimiento para calcular la relación B/C en plantilla Microsoft EXCEL**

En el presente estudio consideramos el uso de la plantilla u hoja de cálculo EXCEL, por dos razones:

- Es la herramienta de informática más usada para programar operaciones aritméticas y estimaciones.
- En las MYPES que disponen de recursos informáticos en casi su totalidad, existe una preferencia de usar el paquete EXCEL, por ser más fácil de usar, respecto de llevar su contabilidad o de hacer otras operaciones para su evaluación como empresa.

Ahora veamos, cada paso descrito en el punto C del presente apartado programado en EXCEL.

**Primero: Determinar el beneficio o utilidad neta y el costo por año de la inversión**

Para efectuar este primer paso en EXCEL, es necesario recopilar los beneficios (Bt) y costos (Ct) que la empresa ha tenido por periodos, luego proceder a ordenarlos en forma ascendente con relación al año, mes, etc., tal como se presenta en el cuadro siguiente:
**Cuadro 1.9**

**EXCEL: ORDENAMIENTO DE DATOS**

<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th>A</th>
<th>B</th>
<th>C</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>1</td>
<td>AÑO/MES</td>
<td>BENEFICIOS</td>
<td>COSTOS</td>
</tr>
<tr>
<td>2</td>
<td>1</td>
<td>B1</td>
<td>C1</td>
</tr>
<tr>
<td>3</td>
<td>2</td>
<td>B2</td>
<td>C2</td>
</tr>
<tr>
<td>4</td>
<td>3</td>
<td>B3</td>
<td>C3</td>
</tr>
<tr>
<td>5</td>
<td>4</td>
<td>B4</td>
<td>C4</td>
</tr>
<tr>
<td>6</td>
<td>5</td>
<td>B5</td>
<td>C5</td>
</tr>
<tr>
<td>7</td>
<td>6</td>
<td>B6</td>
<td>C6</td>
</tr>
<tr>
<td>8</td>
<td>...</td>
<td>...</td>
<td>...</td>
</tr>
<tr>
<td>9</td>
<td>n</td>
<td>BN</td>
<td>CN</td>
</tr>
</tbody>
</table>

**Segundo: Calcular el valor actualizado de los beneficios y de los costos.** Para este segundo paso acudiremos a la función “VNA” en EXCEL, que es el VAN (Valor actual neto) el cual nos permitirá conocer el valor actualizados de los flujos de beneficios y de costos, al punto de reporte, es decir al tiempo en que la empresa comenzó a funcionar; para ello se debe tener en cuenta una tasa de descuento, tal como podemos observar en el cuadro siguiente:

**Cuadro 1.10**

**EXCEL: VALOR ACTUALIZADO DE LOS BENEFICIOS Y COSTOS**

<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th>A</th>
<th>B</th>
<th>C</th>
<th>D</th>
<th>E</th>
<th>F</th>
<th>G</th>
<th>H</th>
<th>I</th>
<th>J</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>1</td>
<td>Tasa de descuento</td>
<td>x%</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>2</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>3</td>
<td>PER0</td>
<td>PER1</td>
<td>PER2</td>
<td>PER3</td>
<td>PER4</td>
<td>PER5</td>
<td>PN</td>
<td></td>
<td>VALOR ACTUAL NETO</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>4</td>
<td>BENEFICIOS</td>
<td>B1</td>
<td>B2</td>
<td>B3</td>
<td>B4</td>
<td>B5</td>
<td>BN</td>
<td>VAN (B)</td>
<td>=VNA(C1;C4:H4)+B4</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>5</td>
<td>COSTOS</td>
<td>INV</td>
<td>C1</td>
<td>C2</td>
<td>C3</td>
<td>C4</td>
<td>C5</td>
<td>CN</td>
<td>VAN (C)</td>
<td>=VNA(C1;C5:H5)+B5</td>
</tr>
<tr>
<td>6</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

**Tercero: Dividir los Beneficios entre los Costos actualizados.** Para hallar la relación B/C en Excel solo se divide los dos valores de VAN (B) entre VAN(C), como se muestra en el cuadro siguiente:

**Cuadro 1.11**

**EXCEL: RELACIÓN BENEFICIO/COSTO**

<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th>A</th>
<th>B</th>
<th>C</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>1</td>
<td>BENEFICIOS</td>
<td>VAN (B)</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>2</td>
<td>COSTOS</td>
<td>VAN (C)</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>3</td>
<td>R (B/C)</td>
<td>VAN (B)/VAN (C)</td>
<td>= B1/B2</td>
</tr>
<tr>
<td>4</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>
E. Interpretación del análisis Beneficio/Costo

El Análisis Beneficio/Costo (ABC), es considerado un instrumento de evaluación que se puede entender de muchas formas preferentemente para la toma de decisiones; por lo que hablar de una forma exclusiva o restricta para su uso sería una afirmación inexacta.

Aunque respecto del resultado de la Relación Beneficio/Costo (RBC), que es el principal instrumento de cálculo para desarrollar un ABC, existen criterios válidos, que resultan de la lógica del ABC, los que constituyen los supuestos para hacer una interpretación correcta, que se explican a continuación:

- Si B/C > 1 implica que los ingresos son mayores que los egresos, entonces la acción o inversión ha sido beneficiosa.
- Si B/C = 1 implica que los ingresos son iguales que los egresos, entonces la acción o inversión ha sido indiferente.
- Si B/C < 1 implica que los ingresos son menores que los egresos, entonces la acción o inversión ha sido perjuiciosa.

Por lo que deduciendo de los resultados que se obtengan de un RBC, se llegue a interpretaciones respecto de las variables que dan lugar a los beneficios y los costos. Por ejemplo:

- Si estamos en el primer supuesto, el valor del RBC, será mayor a 1. Para este caso, suponiendo que la empresa “A” viene operando 5 años en la opción “X” y tiene un RBC de 1.45, significa que el valor de los beneficios de la inversión han sido 45% superior al costo del mismo; entonces se puede concluir que la inversión es beneficiosa y debe continuar operando de la misma forma.

- Si estamos en el segundo supuesto, el valor del RBC, será igual a 1. Para este caso, la empresa “A”, puede concluir que le fue indiferente invertir en ese proyecto, por lo que no existe algún margen de rentabilidad, debiendo cambiar de actividad o innovando para obtener un RBC mayor a 1.

- Si estamos en el tercer supuesto, el valor del RBC, será menor a 1. Para este caso, suponiendo que la empresa “A”, obtuvo un RBC de 0,85, para una inversión de 5 años, significa que dicha inversión fue perjuiciosa porque los beneficios son 15% menores a los costos, por tanto, no debe seguir operando y debe cambiar necesariamente las políticas de desarrollo y planificación.

En los dos últimos escenarios, donde RBC es igual e inferior a 1, no tendría lógica en un plano teórico que la empresa ha seguido operando; pero sucede que algunas empresas, en su mayoría MYPES, venden activos fijos de capital o se endeudan para obtener ingresos después del ajuste de rendición de cuentas; lo que ocasiona que los
beneficios varían supuestamente frente a los costos, originando una aparente sostenibilidad de ingresos, lo que a largo plazo puede significar la quiebra de la empresa, por no soportar los pasivos en su estado situacional; es por ello que para efectos de explicación si es pertinente hacer mención de estos dos escenarios situacionales.

1.1.2.3. TEORÍA ECONÓMICA DE LA ESTABILIDAD EMPRESARIAL

1.1.2.3.1. ACEPCIÓN DEL TÉRMINO “ESTABILIDAD EMPRESARIAL”

La estabilidad empresarial es considerada como aquel estado óptimo situacional que explica el equilibrio económico que una empresa puede poseer en un horizonte temporal determinado, es considerado como el “techo empresarial idóneo”, que toda empresa busca alcanzar, y que se encuentra regulada en los supuestos de la teoría económica sobre estabilidad para empresas.

Este estado se puede comparar a las situaciones de apogeo en una economía, donde habiendo un crecimiento importante de los agentes económicos, se puede concluir que la economía es estable, a medida que exista una eficiente asignación de recursos para cada agente. Además de proporcionar información general estabilidad, el gobierno tiene el papel potencial de proporcionar estabilidad económica. (Colander, 2016, pág. 64).

La estabilidad empresarial, “es un criterio que mide la experiencia operativa de una empresa y (…) predice su estabilidad” (BOEM, 2018).

Para Hill A. (2010), “la estabilidad empresarial o estabilidad del negocio se logra cuando el dueño u operador de una empresa ha establecido una administración superior de todos los procesos de su negocio”.

Por último, la estabilidad empresarial se considera como el estado positivo rentable de una empresa en términos económicos y productivos, donde la tasa de rentabilidad posee una tendencia positiva y los productos generan beneficios. (Scott, 2016, pág. 06)

La estabilidad empresarial, se puede considerar entonces como un estado o situación definido como el estándar de producción de tendencia positiva, que permite generar utilidades en función de las ventas totales de la unidad empresarial. Se debe entender por lo tanto a esta como la integración de la estabilidad productiva y económica, basados en condiciones de crecimiento y sostenibilidad a lo largo del tiempo.

Se explica que la naturaleza de la estabilidad empresarial está ceñida a una secuencia lógica de la producción y las ventas; refiere que, para llegar a un reporte de beneficios óptimos, es necesario utilizar con avilesa y destreza los recursos que intervendrán en la producción, lo que se transfigurará en los beneficios netos. Además, infiere que el
estudio de estabilidad no debe sujetarse a nivel macro utilitario\(^{21}\) sino que se debería prestar la debida atención al micro utilitario\(^{22}\) cuando sea necesario (Gruesso & Nauffal, 2010).

Desde el enfoque económico capitalista, la teoría económica de la estabilidad empresarial es entendida como los supuestos fácticos de una situación constante de rentabilidad positiva, en un periodo determinado para una empresa en particular. Esta situación refleja rendimientos mensuales positivos, que, de forma acumulada originan estabilidad a la empresa.

Hacia una perspectiva financiera\(^{23}\), la estabilidad empresarial refleja una aceptación válida para proveer líneas de crédito, es decir que la empresa que es estable posee solvencia económica\(^{24}\), y por consecuencia no es riesgosa. Por lo tanto, debe presentar flujos de dinero que sean positivos al momento de efectuar la evaluación de crédito.

Todos estos puntos de vista denotan que la estabilidad empresarial es una situación en la que la empresa no presenta pérdidas netas deducidas después del beneficio, es decir que los beneficios o ingresos adquiridos deben ser los suficientemente sostenibles para cubrir los costos de su actividad productiva, además de presentar una tasa marginal de rentabilidad, la cual indica el estado de estabilidad empresarial.

1.1.2.3.2. LA ESTABILIDAD EMPRESARIAL Y ESTRATEGIAS DE INVERSIÓN

Hablar de estabilidad empresarial, puede hacernos pensar en forma general en cómo se encuentra la empresa, es decir en su estado situacional; pero si analizamos a fondo, nos toparemos con los factores que intervienen directamente en la empresa, siendo el capital, la mano de obra y la tecnología los más importantes entre estos. Además de ellos, podemos descubrir los métodos de producción u operativización que se maneja en una empresa para ser más eficiente en cuanto al uso de sus recursos, a esta parte se le ha denominado administración empresarial.

Las empresas deben tener muy preciso el método a usar en cuanto a su producción, si el objetivo es permanecer en el mercado acompañado de una correcta administración de los recursos disponibles. Dentro de estos métodos emerge la estrategia que usan las empresas para poder sobrellevar el plan empresarial, que a futuro esperan cumplir.

Por lo tanto, el uso correcto de una estrategia podría considerarse el timón del negocio o empresa, pues la aplicación de una estrategia conlleva a consecuencias directas en cuanto a la producción, comercialización, marketing, distribución y colocación del

\(^{21}\) Nivel macro utilitario de los beneficios, se refiere a los beneficios y costos totales netos obtenidos después de la deducción de impuestos e intereses.

\(^{22}\) Nivel micro utilitario de los beneficios, se refiere a los beneficios y costos por bien o producto, que una empresa produce.


\(^{24}\) La solvencia económica es básicamente la capacidad que tiene una persona natural o jurídica de atender las obligaciones adquiridas o que pueda adquirir, en cuanto tenga disponibilidad de crédito.
bien; siendo que, el empresario debe estar presto a observar los cambios que puedan significar la aplicación de una estrategia, pues de eso dependerá los beneficios que obtenga de su actividad empresarial.

Por lo explicado, si vinculamos la estabilidad empresarial con una estrategia, podremos observar un alto grado de dependencia de la primera en razón a la segunda, pues la estabilidad empresarial se logra con rendimientos positivos (beneficios), y la única forma de lograr estos, es mediante una correcta estrategia, que permita armonizar las expectativas del empresario y su desempeño en el mercado.

1.1.2.3.3. DETERMINACIÓN DE ESTABILIDAD EMPRESARIAL VÍA INSTRUMENTOS DE EVALUACIÓN DE INVERSIÓN

1.1.2.3.3.1. GENERALIDADES

El proceso para determinar si una empresa es estable o no, ha abarcado múltiples y distintos criterios, partiendo de las técnicas, métodos y/o planteamientos, que pueden servir para determinarla. Para Sapag Chain (2011), en materia de formulación y evaluación de proyectos, la estabilidad empresarial como estado situacional de un proyecto de inversión en empresa, es medible por medio de las conocidas técnicas de evaluación (VAN, TIR, B/C, VAE), que de distinta forma muestran lo atractivo y/o rentable que puede ser invertir en un proyecto determinado, lo que produce un estado de estabilidad, tanto en los flujos de dinero, como en la inversión disponible para poder funcionar como empresa.

Hill A. (2010), al respecto hace la aclaración que la estabilidad empresarial no solo es medible cuantitativamente, sino que también importa la interpretación cualitativa de los resultados obtenidos de aplicar las técnicas indicadas en el párrafo anterior. Asimismo, exponen que se debe tener en cuenta, que la estabilidad empresarial, se puede determinar una vez identificados: la unidad empresarial, la estrategia corporativa y el portafolio de productos, y aplicado el método o técnica de evaluación que el empresario crea conveniente.

Esta forma de explicar la estabilidad empresarial, es válida pues considera que, para su procedimiento, es necesario conocer los datos, técnicas, y demás variables útiles para determinar la posible estabilidad en una empresa. Por ello veremos cómo se pueden ordenar dichos datos para efectos de evaluar a una empresa en cuanto a su situación, que permita definirla como estable o inestable.

A) Identificación de la unidad empresarial

Parte fundamental de una investigación aplicada, es la identificación de su objeto de estudio, o unidad que servirá de instrumento de experimentación. Para efectos de determinar dicha estabilidad se ha identificado a la empresa que aplica la estrategia que se ha previsto para la investigación. Los datos recabados, mediante el uso de encuestas o entrevistas, permiten consolidar la información primaria, o por otro lado se puede consultar información de medios autorizados donde se encuentra identificada.
la empresa, y que está disponible para el público en general, que constituye la información secundaria. Algunas instituciones como SUNAT, INEI, SUNARP muestran información básica de las empresas a través de sus portales web.

B) Identificación de la estrategia corporativa y del portafolio de productos

Recabada la información, se procede a identificar la o las estrategias que serán objeto de estudio. Se sabe por máximas de la experiencia que las empresas, suelen confundir los términos con que distinguen a una estrategia, en especial las empresas de menor tamaño, por lo que es recomendable determinar concretamente sobre qué estrategia se aplicará la evaluación o la determinación de la estabilidad empresarial.

Después de haber determinado la estrategia es necesario conocer el o los productos que formaran parte de la incursión de la empresa en el mercado. Con frecuencia las empresas de menor tamaño (MYPES), suelen optar por dos vías estrategicas al momento de producir bienes:

- Producción de uni-producto: Para este caso, no existe cartera de productos. En esta vía estratégica, se ubican mayoritariamente aquellas empresas que estrictamente elaboran materias primas, por ejemplo, las empresas de seda, las empresas productoras de arcilla, etc.

- Producción de multi-producto: La empresa diversifica su producción en varios productos, que pueden o no ser de una misma línea, que conforman su cartera de productos.

En general, la mayoría de empresas que no son productoras de materias primas, aplican espontáneamente la estrategia de diversificación, debido a que la variedad como carácter de la oferta de bienes resulta muy atractiva para el consumidor, pues le ofrece la posibilidad de seleccionar los bienes, en la forma, tamaño, color y demás caracteres que marquen una preferencia o gusto.

C) Método de Evaluación de la Inversión

Luego de conocidas: la unidad empresarial, la cartera de productos y la estrategia que aplica, recién es posible de forma procedimental, determinar la estabilidad empresarial o Método de Evaluación de Inversión.

Como se ha analizado previamente, existen métodos que pueden considerarse tradicionales, como el VAN (Valor Actual Neto), TIR (Tasa Interna de Retorno), y el ABC (Análisis Beneficio/Costo), y poseen un elevado grado de confianza.

En el presente estudio, se ha escogido el método ABC para el caso de una MYPE, al ser más funcional en cuanto a su cálculo, y se acopla mejor a la determinación de la estabilidad empresarial, pues se requiere conocer el crecimiento de los beneficios y la tendencia ascendente de estos, lo que se refleja en su aceptación para efectuar dicha evaluación.
1.1.2.3.2. SUPUESTOS DE LA TEORÍA ECONÓMICA DE LA ESTABILIDAD EMPRESARIAL PARA EVALUAR UNA INVERSIÓN

La teoría económica de la estabilidad empresarial considera tres (3) supuestos generales para evaluar la inversión de una empresa. Scott (2016), simplificó estos, y además propuso evaluar algunas condiciones antes de determinar la estabilidad empresarial en una empresa, las cuales son:

- **Respecto de los supuestos endógenos**: La empresa debe presentar de forma precisa, concatenada y liquidable los ingresos, costos, y cantidad de producción (nivel de producción), por intervalos periódicos.

- **Respecto del supuesto exógeno**: La región o zona de inversión, debe presentar información necesaria para concluir si es un espacio propicio para que las empresas puedan alcanzar los estándares mínimos de estabilidad empresarial.

Según costumbre de las empresas los supuestos presentan las siguientes características:

- Cada supuesto tiene una intención o finalidad, que merece su valorización, respecto del tipo de objeto de estudio y del método aplicado.
- Un supuesto no puede reemplazar la intención o finalidad de otro.
- Cada supuesto es una condición relativa al momento de evaluar una inversión o empresa, por lo que los resultados pueden variar al considerar una opción mejor al supuesto, siempre que no afecte su naturaleza.
- Los supuestos de rentabilidad son endógenos a la empresa, y el de situación de la región donde se invierte es de carácter exógeno.
- “Los supuestos no implican cálculos complejos ni extensos, requiriendo los aspectos necesarios para su entendimiento, de otra forma se desnaturaliza su propósito, y no se acoge a las condiciones de la Teoría Económica de la Estabilidad Empresarial”.

Ahora veamos los supuestos de la Teoría Económica de la estabilidad empresarial (Scott, 2016, pág. 42), entendiendo que cada una tiene un trato en forma particular cómo se desarrolla a continuación:

a) **Supuesto Exógeno 1: La zona o región donde la empresa invierte debe presentar condiciones propicias de crecimiento económico**.

Este primer supuesto, de carácter exógeno, es una propuesta limitante para determinar la evaluación de estabilidad empresarial de una determinada...
empresa, ya que, como todos los agentes económicos, estas dependen en gran parte de la situación de la economía de la región o zona donde se encuentran. Si la economía de esta región está en apogeo o posee un nivel de crecimiento económico positivo y es competitiva frente a otras regiones, lo más probable es que la empresa que se ubique en esta zona o región sea estable.

Por lo contrario, si la zona o región donde se quiera invertir o se invierte no presenta crecimiento económico además de no ser competitiva frente a otras zonas o regiones, se puede considerar que no se debería de seguir evaluando en el segundo y tercer supuesto, bajo el riesgo de penetrar en un mercado, que puede ofrecer más pérdidas que oportunidades de crecimiento y estabilidad empresarial.

Es necesario considerar que la evaluación exógena a la empresa, es el punto de partida para entender si una empresa es estable o no, debido a que el entorno exterior a está en general determina la situación promedio del sector económico al que pertenezca la empresa. (Gruesso & Nauffal, 2010)

Las condiciones propuestas sobre crecimiento económico y competitividad de la región, no han sido precisadas de forma exacta, pero se presume que estas se logran cuando27:

- El crecimiento económico de la región o zona es positivo: Es decir que alcanza una tasa de crecimiento positiva, y de ser posible igual o superior al promedio del conjunto de regiones que presentan soberanía similar.
- La competitividad regional, de la región o zona, es una de la más aceptables en cuanto a la posición que obtenga frente a otras regiones que presentan soberanía similar.

b) Supuesto Endógeno 2: Todos los flujos de rentabilidad de la inversión de la empresa son positivos.

Este primer supuesto refiere que los flujos de rentabilidad de una empresa o un negocio deben ser positivos, es decir, que en el tiempo que se evalúa la inversión, no debe existir flujos opuestos o negativos. Para mejor entendimiento la tasa de rentabilidad debe ser superior a 0, es decir que debe haber un margen de rendimiento. Esto se entiende en la siguiente representación gráfica:

\[ R_1, R_2, R_3, R_4, ..., R_n > 0\% \]

c) **Supuesto Endógeno 3: Los flujos de rentabilidad deben presentar una tendencia creciente o constante.**

Bajo este segundo supuesto, los flujos de rentabilidad deben presentar una tendencia creciente o por lo menos constante, es decir que el flujo consecuente al flujo previo debe ser mayor o por lo menos igual a este. Esto se entiende en la siguiente representación gráfica:

\[ R_n \geq R_{n-1} \]

“Estos tres supuestos, como se ha dicho, cumplen la función de informar si la empresa es estable o no, pero eso no quiere decir que sean absolutas o restrictivas, pues al analizarse, se puede escoger distintas formas de lograr los mismos propósitos que estos supuestos, y cumplir con los parámetros mínimos que se requiere para ser una empresa estable” (Scott, 2016).

Para Rodreck, Ngulube, & Dube (2013), cada supuesto de la teoría económica de la estabilidad empresarial, puede plasmarse en procedimientos o formatos de propuesta libre, que generen convicción y utilidad, en tanto no se transgredan la intención de estos.

En conclusión, la estabilidad empresarial, es considerada una situación óptima de una empresa que puede ser entendida de muchas formas, pero siempre y cuando no se afecte la finalidad, que busca, la cual es determinar que la empresa puede solventarse a sí misma y adoptar medidas si fuere necesario para procurar su crecimiento y permanencia en el mercado.

### 1.1.2.3.4. APLICACIÓN DEL ANÁLISIS BENEFICIO/COSTO PARA HALLAR LA ESTABILIDAD EMPRESARIAL EN MYPES

#### 1.1.2.3.4.1. ANTECEDENTES

La estabilidad empresarial como se ha visto en párrafos anteriores, es un estado óptimo situacional por la que una empresa alcanza el equilibrio económico, entendido así, como el reporte de rentabilidad de tendencia positiva que permite a ésta seguir creciendo, teniendo una base económica firme y un desarrollo proyectado al éxito.

Este contexto por el cual se desarrolla el indicador de estabilidad empresarial, responde a las necesidades “en general” de distinguir el desenvolvimiento del sector empresarial en común, no habiendo distinciones específicas entre tipos de empresa, sea por su tamaño, su rubro comercial o su función o actividad.

---

28 Los flujos crecientes deben surgir cuando el mercado se encuentra en apogeo, es decir que, para el rubro de la empresa, es una temporada donde adquirir utilidades o beneficios es casi una obligación. Y los flujos constantes se presentarán cuando el mercado es recesivo, y se deben tomar políticas para permanecer con las mismas cantidades de venta, para no perder la estabilidad como empresa.
Para el desarrollo de este indicador considerado a la vez como estado o situación de una inversión rentable, los argumentos de su uso obedecen a generalidades que no han tenido desarrollo a profundidad, debido a que este en un primer momento, se dio en empresas extranjeras que poseían dominio en el mercado internacional, esto a inicios del siglo XXI, y que ha sido captado su utilidad específicamente para este grupo de empresas, que tenían la posibilidad de contar con un área de planificación estratégica y económica, que evaluaba su situación como empresa, tanto en el aspecto comercial, económico, financiero y administrativo.

Durante el proceso de adaptación y crecimiento empresarial, en los países desarrollados, como Japón, China, Estados Unidos, Alemania, Francia, Corea del Sur, Inglaterra, entre otros, la estabilidad empresarial ha sido considerada una forma de medir el desempeño económico, producto del proceso de producción de aquellas grandes empresas multinacionales e internacionales, por lo que la teoría reciente, acuñada a este sistema estaba basada solo para empresas de mayor tamaño, y según las consideraciones históricas, para aquellas que presentaban estas características o superiores, como las empresas de impacto global.

En cuanto al Perú, el término se ha tomado desde muchas perspectivas, considerando la estabilidad empresarial, desde distintos enfoques, siendo el más aceptado en el económico-financiero, donde se considera que la empresa que posee estabilidad empresarial, es aquella que es rentable y se desarrolla progresivamente, lo que se acondiciona relativamente a la teoría con relación a los supuestos de la estabilidad empresarial.

Y ¿por qué se habla de una aplicación relativa? Porque, la estabilidad empresarial como indicador, no se ha desarrollado debidamente, y solo existe precedentes en empresas de mayor tamaño, con características económicas, productivas y financieras distintas a las de menor tamaño, se ha configurado un vacío pragmático en cuanto a estas últimas.

Por otro lado, la estabilidad empresarial, desde su origen, ha sido varias veces usada erróneamente, en evaluaciones de empresas, y porque, se le ha acuñado la similitud de estabilidad organizacional, o estabilidad industrial, que son términos válidos, pero que no conducen a la esencia del indicador que posee una naturaleza más económica, que administrativa; justamente por ello, es que a la estabilidad empresarial, se le conoce también como estabilidad económica, el cual fue un término que definió de
mejor forma el propósito de este indicador que no estuvo bien claro desde el momento de su uso\(^{32}\) (Scott, 2016).

En resumen, la teoría de la estabilidad empresarial, sostiene bases válidas de evaluación, que resultan factibles en cuanto a los supuestos para el caso de empresas de mayor tamaño, porque su origen justamente proviene del uso de este indicador en este tipo de empresas, siendo que no ha habido nuevos aportes en cuanto a su uso en empresas de menor tamaño, aspecto que debe desarrollarse y justificarse; además de su distinción teórico-práctica de otros términos de similar función, como la estabilidad organizacional, o estabilidad industrial propiamente dicha.

1.1.2.3.4.2. JUSTIFICACIÓN

La estabilidad empresarial, puede ser medida por cualquier forma de evaluación de rentabilidad, la que se aplica al presente estudio es el de Análisis Beneficio-Costo (ABC). Este método que nos provee, de la información necesaria para determinar si los beneficios netos adquiridos de la realización de una actividad son positivos con relación a sus costos, es la forma más práctica para comparar datos entre periodos distintos, de una misma empresa, sea por intervalos o por escenarios.

La determinación de estabilidad empresarial aplicado para MYPES, usando el ABC, entonces, estará fijado esencialmente en los objetivos que se pretende demostrar, y que se encuentran fijados en la parte metodológica de la presente investigación.

Para ello, es necesario hallar el producto cuantitativo del Análisis Beneficio-Costo, denominado Relación Beneficio-Costo (RBC), que para la investigación constituye la base del indicador “rentabilidad económica” que permitirá determinar si existe o no estabilidad en una MYPE.

Cabe recalcar que los supuestos que se proponen en el presente estudio, son considerados específicamente para un escenario de diversificación de productos, por lo que su formulación y justificación están estrechamente vinculados a esta estrategia empresarial, pudiendo ser base para otras investigaciones con similar propósito, en uso de otras estrategias.

1.1.2.3.4.3. SUPUESTOS DE ESTABILIDAD EMPRESARIAL PARA MYPES QUE DIVERSIFICAN SUS PRODUCTOS

Teniendo como base los supuestos de la Teoría Económica de la Estabilidad Empresarial, y lo explicado en el punto anterior, veremos cómo deberían estar aplicados estos supuestos, vía análisis Beneficio/Costo dirigido a MYPES que diversifican sus productos, aspecto central del presente estudio.

\(^{32}\) En Corea del Sur (Seúl), y China (Pekin), la estabilidad empresarial, se conoció en los inicios del Siglo XXI, como estabilidad económica, o situación económica empresarial, siendo términos de injerencia empresarial para uso frecuente.
Primero, veremos, que los supuestos se ajusten a la situación empresarial de las MYPES, y luego analizaremos un aspecto en concreto que debería tomarse en cuenta para tratar adecuadamente la información sobre las MYPES.

A) Respecto del PRIMER SUPUESTO:

**Supuesto 1: La zona o región donde la empresa invierte debe presentar condiciones propicias de crecimiento económico, competitividad y correspondencia económica de demanda y oferta de bienes y servicios.**

Se debe entender que con este supuesto se quiere lograr que la empresa como producto de la inversión privada, deba estar situada estratégicamente en una zona o región donde existan condiciones de crecimiento, competitividad y posea un mercado abierto. Este estudio se puede lograr de dos formas:

- **Por consulta de indicadores o esquemas investigativos realizados:** Se refiere a que, en el medio, existen estudios realizados por terceros, sean entidades del Estado, u organizaciones privadas; las cuales informen en el tiempo y espacio requeridos. Frecuentemente esta información se puede encontrar en informes o anuarios estadísticos, que servirá para determinar la situación de la región o zona; y si es necesario en específico del sector o subsector económico al cual pertenece la empresa.

- **Por levantamiento de información:** Cuando no se tuviere referencia por terceros, sobre el crecimiento, competitividad y evolución del mercado de bienes, en una zona o región. Frecuentemente esta forma, se utiliza, cuando no existe información disponible sobre la región, por lo que se debe incurrir en costos adicionales que busquen cubrir esta necesidad de la empresa.  

En cuanto al crecimiento económico de la región o zona, se debe fijar, para efectos de estudio, que debe ser positivo, y de ser posible superior al promedio del conjunto de regiones donde se pretende invertir. En Perú, la región o zona, son las limitaciones demográficas que conforman un gobierno descentralizado y administrativamente autónomo los cuales son 25 departamentos y una provincia (la Provincia de Lima).

En cuanto a la competitividad regional, esta mide la evolución de indicadores sobre el entorno económico, infraestructura, salud, educación, laboral e instituciones de una región, frente a otras regiones. En Perú, la competitividad regional es medida por Unidades Ejecutoras Regionales, e Instituciones Especializadas, siendo el de mayor impacto el reporte del Instituto Peruano de Economía, por medio del INCORE (Índice de Competitividad Regional).

33 Esta forma de estudio se le denomina, “Estudio de Mercado”, y sirve para incursionar en nuevos mercados, con el objetivo de tener conocimiento de que es lo que se espera de darse una inversión en la región donde se quiere penetrar como empresa.
B) Respecto del SEGUNDO SUPUESTO, que nos indica:

**Supuesto 2:** Todos los flujos de rentabilidad de la inversión son positivos.

Tengamos presente que la aplicación del Análisis Beneficio/Costo a una MYPE, permite medir la rentabilidad y el portafolio de productos que se expresa en los siguientes escenarios:

1. Si $B/C > 1$ implica que los ingresos son mayores que los egresos, entonces la inversión ha sido prospera, y con prospecto de crecimiento y desarrollo a mediano y largo plazo.
2. Si $B/C = 1$ implica que los ingresos son iguales que los egresos, entonces la inversión es indiferente. En este punto, la empresa es estable, pero debe mejorar o extinguirse, puesto que el fin de la actividad empresarial es lucrar, y en esta condición no se logra tal fin.
3. Si $B/C < 1$ implica que los ingresos son menores que los egresos, entonces la inversión no ha sido bien administrada, por lo tanto, significa que no existe estabilidad empresarial, y la empresa debe tomar otras medidas para que a mediano y largo plazo pueda recuperar lo invertido u optar por extinguirse.

Si nos fijamos en los escenarios anteriores, solo el primero cumpliría con el segundo supuesto conforme a la Teoría Económica de la Estabilidad Empresarial, al presentar flujos positivos, que dieran lugar a una relación beneficio/costo superior a la unidad. Por deducción los otros dos resultados ($\leq 1$), serían símbolo de desestabilidad empresarial; pese a que cuantitativamente la respuesta de igualdad a la unidad significaría estabilidad, pero no desde una perspectiva práctica, donde importa el margen lucrativo que se espera tener de una actividad económica como la empresarial.

Entonces para cumplir con este supuesto, deberíamos calcular la relación Beneficio/Costo del portafolio de productos, teniendo que realizar dicha operación con cada uno de los productos de la MYPE y determinar si cumplen con las condiciones necesarias para tener una $B/C$ superior a uno.

Luego, se usará el procedimiento visto en el punto 1.1.2.2.2.2., literal C para determinar la relación $B/C$ en un periodo anterior, y en cuanto al $B/C$ actual, se procederá a calcularlo por la división de la sumatoria de todos los flujos a la actualidad de beneficios sobre los costos a la fecha.

C) Respecto del TERCER SUPUESTO, que nos indica:

**Supuesto 3:** Los flujos de rentabilidad deben presentar una tendencia creciente o constante.

En el presente estudio planteamos un uso distinto en la aplicación de este supuesto para el caso de las MYPES por las siguientes razones:

- El supuesto de estabilidad empresarial, fue elaborado esencialmente para aplicarse a grandes empresas, que mantienen estándares de rentabilidad muy distintos a una pequeña o micro empresa.
La estabilidad empresarial no puede significar en forma absoluta, que la MYPE tenga que tener flujos de rentabilidad crecientes o constantes (Scott, 2016), debido a que, por su tamaño, es más importante su permanencia en el mercado trazado a un horizonte de consolidación y crecimiento, que generar flujos con una tendencia marcada.

Las MYPES, no poseen flujos para acumular de reservas que les permita para contrarrestar una baja en el nivel de ventas, debido a que todo su patrimonio o inversión es usado en su totalidad, por lo que están sujetas al nivel de ventas existente, procurando por lo menos, que, en los primeros años, el ingreso o beneficio total sea positivo. Contrastando con las grandes empresas nacionales y extranjeras que poseen el llamado “Flujo de Reserva Pasiva”, que constituye su provisión en caso que las ventas no logren ser las esperadas, y aplican esta estrategia por mantener su posición en el mercado; pues es esencial hacer saber a sus acreedores o inversionistas, que la empresa mantiene niveles de venta apropiados, y que apunta a mantener índices comparativos de desempeño empresarial, en el caso del Perú se tiene el Índice de Buen Gobierno Corporativo (IBGC), y el Índice de Competitividad Selectiva (ICS).

No se puede exigir que una MYPE, logre tener un nivel de ventas que genere un rentabilidad continua o creciente, pues por su característica como empresa de menor tamaño, la demanda de sus productos en el mercado siempre va a tener variaciones. Ahora bien, si se ubicara en una estructura de mercado del tipo competitivo perfecto o similar, va a tener serias dificultades para fidelizar a sus clientes, y si el producto es novedoso, tendrá que aplicar estrategias de marketing para que el mercado lo conozca, siendo un costo adicional que representa para la empresa la desazón de tener flujos negativos en su rentabilidad.

El planteamiento para el presente estudio, considera que la tendencia de los flujos de rentabilidad sea positiva, es decir que la Relación Beneficio/Costo sea superior a la unidad, de otra forma no se consideraría que la empresa posea estabilidad empresarial. “Lo importante de evaluar la tendencia de una inversión en sus primeros años, en cuanto a su rentabilidad, no es que medie una línea de crecimiento, sino que el resultado de hacerlo, sea beneficiosa para la inversión” (Sapag Chain, 2011).

Para hallar la tendencia se considerará el B/C por cada periodo mensual. Se debe tomar en cuenta que la relación B/C mide el impacto del beneficio sobre el costo en un periodo mensual dado, y no actualiza los flujos de rentabilidad a un punto de retorno en el pasado, como si sucede en la fórmula general del B/C; por lo que su uso es propicio para analizar o evaluar datos de los que ya se tiene registro.

En conclusión, cada supuesto de la estabilidad empresarial, se fijará en cuanto a la necesidad que el estudio lo requiera, y su apreciación debe ser entendida desde una visión posible de ser comprendida por un empresario MYPE, quien es el beneficiario de la aplicación de la teoría económica en mención.
1.2. ASPECTOS METODOLÓGICOS

1.2.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Las micro y pequeñas empresas (MYPES), en estos días son un factor importante para la economía del país, por lo que el Estado promueve programas de incentivo e inclusión de estas unidades económicas y lograr que la inversión privada siga creciendo junto con los beneficios que trae consigo, como el incremento en la tasa de empleo y el sostén de equilibrio en la oferta y demanda de bienes y servicios; es por ello es que el Estado observa constante a este sector, cuya variación de altas y bajas suele ser muy frecuente.

A la actualidad, la tasa de emprendimiento y constitución empresarial del sector MYPE, es una de las más altas en el mercado, así como la tasa de abandono o mortandad, que, por periodo anual, se reporta como altas y bajas en sentido crítico de este sector, cuyo eje central radica en la competencia de mercado, la cual determina qué empresas permanecen y cuales deben retirarse.

Los nuevos emprendimientos y las MYPES que aun reportan competencia, tienen el constante temor de que el mercado no responda de forma propicia a la oferta de bienes y servicios que ponen a su disposición; provocando de suceder esto, su inevitable cese o clausura, que a criterio suyo se debe a que el Estado no las apoya con políticas públicas, prefiriendo a los centros comerciales, malles, o grandes empresas, que sí saben aprovechar las coyunturas económicas, y políticas que erróneamente creen que están hechas para este segmento.

Ahora, de las encuestas hechas por el INEI, sobre la actividad MYPE, en la Economía Nacional, se ha determinado que parte de estas empresas, aproximadamente el 35.5% desconocen en su mayoría algún elemento de evaluación para su inversión, o para determinar su situación empresarial, por lo que se dejan llevar por el sistema tradicional de conteo de utilidades totales, es decir el resultado neto al final de las ventas. Esta dejadez por parte de estas empresas respecto de si evaluar o no su situación, lo justifican con el costo que significa realizar dicha evaluación, y que de hacerlo sería una opción a largo plazo.

Otro segmento que representa aproximadamente el 42.5%, opinan que no existe sistemas de evaluación de fácil acceso y uso, porque los que hay involucran operaciones lógico-cuantitativas, de carácter complejo y amplio, por lo que no deciden evaluar su empresa mediante estos sistemas modernos, sino optan por lo tradicional, simplificando operaciones en formatos generales, sin importarles que rubro, o que estrategia se esté aplicando; y por último, entre el resto de MYPES, que si evalúan su situación empresarial, cuestionan los sistemas modernos de evaluación, en cuanto a la exactitud que pueda generar en los resultados, pues muchos de estas formas de evaluación, poseen ventajas y desventajas que son objeto de cuestionamiento por...
especialistas que restan credibilidad y confianza para efectos de su uso, lo que influye en el empresario al momento de elegir una forma de evaluación para su empresa.

Lo cierto es que, cada sistema o forma de evaluación, como el Sistema de flujos al tiempo de evaluación (SFE), que usa el VAN (Valor Actual Neto), la Estabilidad Empresarial que puede usar el ABC (Análisis Beneficio-Costo), entre otros planteamientos, siempre van a ser objeto de cuestionamiento, debido a que la información obtenida puede ser o no favorable para el empresario, pues de serlo, sería aceptado sin mediar implicancia alguna, y de no serlo, no sería tomado en cuenta. Importando en todo esto, el hecho de que si existen formas de evaluación justificadas y posibles de aplicación para las empresas, que pueden ser ajustadas a su situación en particular, como se pretende demostrar en el presente estudio, y que si no se aplican es debido a que a los micro y pequeños empresarios presentan falta de información o desinterés al respecto; por lo que el Estado no es culpable por esta situación, ya que este último promueve constantemente mediante programas sociales y empresariales, la inclusión y crecimiento de aquellas MYPES que si les interesa tener provecho de la actuación estatal, siendo un apoyo disponible para todos los empresarios, sin exclusión alguna.

Para el presente estudio que busca aplicarse en las MYPES de la Región de Arequipa, se tendrá por forma de evaluación la estabilidad empresarial mediante el análisis beneficio/costo que siendo uno de los elementos más sencillos y simples de usar, nos permitirá conocer el estado situacional de estas MYPES, corrigiendo en parte el craso error injustificado que proliferan los micro y pequeños empresarios de nuestra Región al expresar que no existen sistemas o instrumentos de evaluación apropiados para sus empresas, y cumpliendo además con aportar de esta forma a la práctica empresarial de nuestro sector MYPE Arequipeño.

1.2.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

1.2.2.1. PROBLEMA PRINCIPAL

¿Cómo determinar si las MYPES de la región de Arequipa que usan la estrategia de diversificación de productos son estables como empresa?

1.2.2.2. PROBLEMAS SECUNDARIOS

1) ¿Cómo evaluar en el caso de las MYPES de la Región de Arequipa que aplican diversificación productiva, los supuestos de la Teoría Económica de la Estabilidad empresarial?

2) ¿La Región de Arequipa es un espacio económico que presenta condiciones propicias de crecimiento y competitividad para que las MYPES puedan invertir con mayor posibilidad de lograr la estabilidad?

3) ¿Cómo determinar si la venta total de productos, es rentable para la MYPE en un determinado periodo de evaluación, para concluir si es estable o no?
4) ¿Cómo determinar si la venta de cada producto de la cartera o portafolio de productos, es rentable para la MYPE en un determinado periodo de evaluación, para concluir si es estable o no?

1.2.3. HIPÓTESIS Y VARIABLES

1.2.3.1. HIPÓTESIS

“Dado que en la Región Arequipa se han identificado las condiciones necesarias para garantizar la permanencia de las MYPES que emplean la estrategia de diversificación de productos, cuyo uso se ha difundido, es probable determinar su estabilidad empresarial vía análisis beneficio/costo”.

1.2.3.2. VARIABLES

- **Variable Independiente**
  - Diversificación de productos

- **Variable Dependiente**
  - Estabilidad empresarial

1.2.3.3. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

<table>
<thead>
<tr>
<th>Variables</th>
<th>Definición</th>
<th>Indicador</th>
<th>Método de indicador</th>
<th>Unidad de medida</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td><strong>VARIABLE DEPENDIENTE</strong></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Estabilidad</td>
<td>Situación constante de <em>rentabilidad económica positiva</em>, para una empresa o negocio en un determinado periodo de tiempo.</td>
<td>Rentabilidad</td>
<td>Relación Beneficio/Costo</td>
<td>Grado de rentabilidad en porcentajes (%)</td>
</tr>
</tbody>
</table>
1.2.4. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.2.4.1. OBJETIVO GENERAL

Determinar si las MYPES de la Región Arequipa que usan la estrategia de diversificación de productos son estables como empresa, vía análisis Beneficio/Costo

1.2.4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Evaluar si procede en el caso de las MYPES de la Región Arequipa que aplican diversificación productiva, los supuestos de la Teoría Económica de la Estabilidad empresarial.

2. Determinar si la Región de Arequipa es un espacio económico que presenta condiciones propicias de crecimiento y competitividad para que las MYPES puedan invertir con mayor posibilidad de ser estables.

3. Determinar el método procedimental para calcular la rentabilidad resultado de la venta total de los productos de una MYPE, en un determinado periodo de evaluación, vía análisis beneficio/costo, para concluir si es estable o no.

4. Determinar el método procedimental para calcular la rentabilidad de la venta de cada producto de la cartera de productos de una MYPE, en un determinado periodo de evaluación, vía análisis beneficio/costo, para concluir si es estable o no.

1.2.5. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

Durante los últimos cinco años en la Región de Arequipa, se ha dado un incremento notable de la tasa de crecimiento de las micro y pequeñas empresas (MYPES), que ha ocasionado que el control público, representado por instituciones competentes del Estado, involucre nuevas políticas de gestión empresarial para orientar la actividad e iniciativa privada, que sintetiza gran parte de los flujos monetarios y laborales que dinamizan la Economía Arequipeña.

Asimismo, a nivel legislativo se han dado reformas normativas que regulan la actividad MYPE, tal como se aprecia en el Texto Único Ordenado de la Ley de Impulso al Desarrollo Productivo y al Crecimiento Empresarial, aprobado por Decreto Supremo Nº 013-2013-PRODUCE, que involucra conceptos, lineamientos, instrumentos de promoción para el desarrollo y la competitividad, medidas para el
impulso al desarrollo productivo y empresarial, entre otros; acuñando, además, el término MIPYME, que considera, dentro del sector de empresas de menor tamaño, a la medianas empresas, enfocando el término MYPE y MIPYME como válidos para efectos estadísticos, de investigación, de políticas gubernamentales o de gestión pública.

En cuanto al desarrollo de las MYPES en la Región de Arequipa, más del 90% de estas, han logrado impactar en el mercado de bienes y servicios, pese a que por año la tasa de cese o cierre, es altísima, llegando a niveles equivalentes al 70% de las empresas constituídas, es decir que de todas las MYPES, que se establecen durante el año, solo un 30% logran seguir operando en el mercado; situación muy preocupante, pues esto significaría que las políticas públicas que el Estado promueve y ejecuta en pro de las MYPES son ineficientes. Otro factor que determina si las MYPES alcanzan desarrollo, es la presencia de competencia proveniente de inversiones grandes y/o masivas, las cuales poseen un costo menor en producción, distribución y comercialización de los bienes, lo que pone en desventaja a las MYPES.

Por estas razones, es que, para el ejercicio empresarial, las MYPES vienen dando importancia o valor a la planificación estratégica, que abarca el uso de una o más estrategias en función de los recursos que estas poseen. A partir de esta relación, es que las MYPES, ya no compiten de la forma tradicional, sino que ahora piensan estratégicamente para producir, distribuir o comercializar sus productos, por ello es imperativo conocer qué estrategia es la adecuada, y resulta más que una decisión, una forma íntegra de proyección a futuro, lo que permitirá saber si la estrategia conllevará a un estado de estabilidad o por lo contrario será la causa que origine su extinción.

1.2.6. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

1.2.6.1. LINEAMIENTOS DE LA INVESTIGACIÓN

- **Área de conocimiento:** Ciencias Económicas
- **Campo:** Economía Empresarial o Economía de la Empresa
- **Especialidad:** Economía Estratégica Empresarial
- **Materia:** Rentabilidad o rendimiento del uso de estrategias empresariales

1.2.6.2. TIPO DE INVESTIGACIÓN

- **Método de Investigación:** Método Experimental - Interpretativo
- **Nivel de Investigación:** Por el nivel de investigación es teórico – aplicativo

1.2.6.3. UNIDAD DE ESTUDIO

<table>
<thead>
<tr>
<th><strong>Universo</strong></th>
<th>Sector MYPES de la región de Arequipa</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td><strong>Condición excluyente</strong></td>
<td>Aplicabilidad o uso de estrategia de diversificación de productos.</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>Elemento de estudio</strong></td>
<td>La MYPE como unidad</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>Unidad de estudio</strong></td>
<td>CURMA PERÚ E.I.R.L.</td>
</tr>
</tbody>
</table>
1.2.6.4. GRUPOS DE INTERÉS

Primer Nivel: Lo constituyen las micro y pequeñas empresas (MYPES) en su totalidad en la Región de Arequipa

Segundo Nivel: Lo constituye el Estado, mediante sus órganos descentralizados, a quienes se les debe hacer conocer acerca del problema del sector microempresarial de la región para que asuma este estudio como base a considerar para impulsar el desarrollo de las MYPES.

Por otro lado, está el sector financiero y el de acreedores particulares, que necesitan conocer si este tipo de MYPES son clientes potenciales sin riesgo y con solvencia económica empresarial.

1.2.6.5. TRATAMIENTO DE LA INFORMACIÓN

- Información Primaria:
  - Levantamiento: Será de dos formas: a) Por entrevista, b) Por remisión de reportes contables.
  - Sintetización: Respecto de la información por entrevista, se procesará generando la base de datos en hoja de cálculo Excel, para agregarla a la información de la remisión de reportes contables, o compararla si correspondiera hacerlo.
  - Estimación: En base a la información disponible, se estimará la información faltante.

- Información Secundaria: Se acopiará la información secundaria, respecto de:
  - Información tributaria y contable de la MYPE, en entidades públicas.
  - Estadística General sobre Sector MYPE, y MIPYME, en los últimos 5 años.
  - Información específica de empresas: Gloria S.A., para efectos de explicación teórica.

Esta información se sintetizará de la misma forma que la información primaria, pasando a la base de datos, usando para ello una hoja de cálculo Excel.
CAPÍTULO II

DIVERSIFICACIÓN DE PRODUCTOS EN LAS MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS (MYPES) EN LA REGIÓN DE AREQUIPA

2.1. LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA

2.1.1. GENERALIDADES

2.1.1.1. ACEPCIÓN O CONCEPTO DE LA MYPE

Las micro y pequeñas empresas, acuñadas en el término MYPES, constituyen el sector de empresas al cual se le confiere un trato colectivo por agrupar a empresas de menor tamaño, cuya capacidad productiva y económica es limitada, lo que induce al uso de una gestión eficiente de asignación de los recursos que disponen.

Las MYPES, en cuanto a su acepción o concepto, tienen diversas referencias por personas naturales, personas jurídicas y entidades del Estado, que bordean en general el concepto definido por el TUO de la Ley de Promoción de la Competitividad, Formalización y Desarrollo de la Micro y Pequeña Empresa y del Acceso al Empleo Decente, “Ley MYPE”, aprobado por Decreto Supremo N° 007-2008-TR, la Micro y Pequeña Empresa – MYPE, modificado por la Ley N° 30056, “Ley que modifica diversas leyes para facilitar la inversión, impulsar el desarrollo productivo y el crecimiento empresarial”, que indica que: “La MYPE, es la organización empresarial constituida por una persona natural o jurídica, que tiene como objeto desarrollar actividades de extracción, transformación, producción, comercialización de bienes o prestación de servicios”.

58
Paralelamente a la definición anterior, existen dos perspectivas que se deben entender. Desde la perspectiva económica, la MYPE, posee una aceptación en base a su representación dentro de la actividad económica del país. La actividad MYPE, permite en gran proporción dinamizar el sector empresarial del país, generando a la vez cambios importantes en el mercado de oferta y demanda de bienes y servicios, por ello es que este sector, aunque no represente en capital, la mayor parte de la captación de inversión, es un elemento masivo en cuanto a cantidad. En el Perú en concreto, las MYPES representan más del 90% en su totalidad. Asimismo, las MYPES, son consideradas agentes de promoción y colocación de empleo, debido a la participación constante y elevada de requerimiento de personal para ocupar un puesto de trabajo.

Para Benner Caycho (2010), “La Micro y Pequeña Empresa – MYPE, es la unidad económica constituida por persona natural o jurídica, bajo cualquier forma de organización o gestión empresarial, que genera rentas de 3º categoría conforme a la Ley del Impuesto a la Renta, con finalidad lucrativa. Comprende a cualquier forma asociativa o societaria prevista en la Ley, incluidas las cooperativas y otras formas autogestionarias. Tiene por objeto desarrollar actividades de extracción, transformación, producción, comercialización de bienes o prestación de servicios. La Ley excluya a las MYPE que desarrollan al rubro de bares, discotecas, juegos de azar y afines, y por definición a las asociaciones, fundaciones y comité”.

Desde una perspectiva legal o jurídica, la MYPE posee una aceptación más relacionada a su constitución como organización, regulada por la Ley de la MYPE y la Ley General de Sociedades. En este plano, la MYPE es considerada como aquella persona jurídica, que posee obligaciones y derechos respecto de quienes la han formado y para los fines u objetivos por el que ha sido constituido. El soporte legal de la MYPE, se encuentra tipificada en la Ley MYPE, que fue modificada por la Ley que modifica diversas leyes para facilitar la inversión, impulsar el desarrollo productivo y el crecimiento empresarial; siendo el extracto sustantivo más importante el de su importancia para la dinamización del empleo y del mercado.

2.1.1.2. IMPORTANCIA DE LAS MYPES

Hacer mención de la importancia de las MYPES en una economía, requiere de toda la atención por parte de los gobernantes, pues este segmento de empresas representa más del 90% del total de empresas en el mundo, siendo así un elemento que requiere la atención necesaria por parte de los agentes que mueven la economía en un país.

Durante los últimos años las MYPES, han tenido una tasa de crecimiento muy elevado, lo que ha aportado a la Economía Mundial en cuanto a la dinamización de la oferta y demanda de bienes y del empleo. En Latinoamérica el impacto es notorio, pues este tipo de empresas que compiten entre sí y con las empresas mayor tamaño, han logrado incentivar el impulso emprendedor de muchas otras empresas, creando una economía activa, donde el único beneficiario es el consumidor final, quien, teniendo diversas opciones de productos o servicios, puede escoger el de su mayor preferencia; y en cuanto al empleo, las MYPES, han logrado reducir la tasa de desempleo en las
economías, generando puestos de trabajo constantemente, lo que a la vez ha provocado que la PEA (Población Económicamente Activa), tenga mayor posibilidad de acceder a propuestas laborales.

Para el Instituto Nacional de Estadística e Informática (2015), la importancia de las MYPES, radica en el dinamismo que contribuye al sector comercial, compuesto por el mercado de bienes y servicios. La colusión constante de las MYPES, origina que las variables, demanda y oferta, varíen constantemente, ocasionando a la vez una situación volátil, en cuanto al Índice de Precios al Consumidor (IPC); lo que se ha convertido una labor de control para efectos de que el consumidor no se vea afectado por movimientos bruscos del precio de los bienes o servicios que consume.

Según Avolio Beatrice (2015), “la labor que llevan a cabo las Micro y Pequeñas Empresas (MYPES) es de indiscutible relevancia, no solo teniendo en cuenta su contribución a la generación de empleo, sino también considerando su participación en el desarrollo socioeconómico de las zonas en donde se ubican”.

Okpara & Wynn (2007) afirman que “los pequeños negocios son considerados como la fuerza impulsora del crecimiento económico, la generación de empleo y la reducción de la pobreza en los países en desarrollo. En términos económicos, cuando un empresario de la micro o pequeña empresa crece, genera más empleo, porque demanda mayor mano de obra. Además, sus ventas se incrementan, y logra con esto mayores beneficios, lo cual contribuye, en mayor medida, a la formación del producto bruto interno”. Por esto la MYPE representa una solución a la desaceleración económica que, en la actualidad, se ve saneada por intervención de estos agentes económicos, y que además generan cada vez más un grado mejor de dinámica económica del consumo y la inversión en un país.

2.1.1.3. TIPOLOGÍA DE LAS MYPES

Según el Ministerio de Producción (PRODUCE) en su Plan Nacional de Promoción y Formalización para la Competitividad y Desarrollo de la Micro y Pequeña Empresa para el periodo 2011-2021, en el Sector de las MYPE se distinguen tres tipos de estrato que permiten caracterizarlas desde distintas perspectivas: I) Nuevos Emprendimientos, II) Microempresa de subsistencia y III) Micro y pequeña empresa de acumulación. En estas se identifican variables como el crecimiento, la productividad, la capacidad de innovación, la capacidad de diferenciación, entre otras, que permiten describir a cada estrato en función del nivel de desarrollo que estas variables obtienen en los mencionados estratos. Ahora bien, todas estas variables se encuentran vinculadas a la capacidad de financiamiento de las MYPE, ya que es un indicador de la potencialidad de ellas en su nivel de aportación en el desarrollo del país; como por ejemplo en el aporte que generan en el incremento del empleo sostenible, así como de su contribución con el Producto Bruto Interno. Especialistas en materia MYPE como
Huamán Balbuena (2009) sostienen la misma clasificación de MYPES, las que han sido desarrolladas en mencionado plan y que se expresan del texto literal del mismo:

2.1.1.3.1. NUEVOS EMPRENDIMIENTOS

En este estrato se describen a las MYPE que han surgido por iniciativas concebidas por un enfoque de oportunidad; los emprendedores son personas que buscan su autorrealización y la generación de sus propios ingresos, también apuntan a la innovación, a la creatividad y a un cambio en su calidad de vida. Este estrato debe conocer su mercado y debe estar predispuesto a asumir riesgos y condiciones de trabajo difíciles, ya que el identificar y/o crear nichos de mercados no es un trabajo fácil; así mismo tienen como característica el trabajar con un capital mínimo y el obtener niveles de ventas limitadas.

Es importante destacar que en este tipo de estrato se observan dos enfoques: El primero, es el enfoque de oportunidad, los conductores generalmente son personas con un nivel educativo alto, se concentran en sectores económicos dinámicos (tiene un alto nivel de excedentes), cuentan con relaciones comerciales, cuyos clientes son empresas. Identifica una oportunidad no satisfecha en el mercado y organiza los recursos necesarios para atenderla y generar ganancias. El segundo, es el enfoque de necesidad, se asocian a personas de bajo nivel educativo, se ubican en sectores tradicionales, donde la inversión inicial es pequeña (así como los rendimientos), su cliente final es el público en general. Aquí podemos ubicar a los artesanos, productores agrarios, ambulantes, trabajadores independientes o auto-empleado, etc.

Actualmente los desafíos que vienen enfrentando las MYPE de esta tipología son:

- **FORTALECIMIENTO DE CAPACIDADES:** Nuevamente en este estrato se torna necesario recibir capacitaciones permanentes en temas de gestión empresarial (operaciones, finanzas, recursos humanos, logística, marketing), normas tributarias y laborales, temas financieros (fuentes y mecanismos de financiamiento, ciclo de efectivo de un negocio, costo del financiamiento); con la finalidad de ampliar su visión y elaborar óptimos planes de negocio. Dígame forma es el de que las capacitaciones no queden en la transmisión de conocimientos, sino en el hecho de crear alianzas con las cuales se puedan asesorar y acompañar para desarrollar e implementar sus planes.

- **INFORMACIÓN:** La información pertinente y oportuna ofrece oportunidades de desarrollo, el adquirir información relacionadas al el sector público y privado (focalización, creación de empresas, fondos concursables, entre otros mecanismos para su fortalecimiento) permite tomar decisiones que impulsen el negocio, así también acceder a nuevos nichos de mercado nacionales e internacionales.

---

2.1.1.3.2. MICROEMPRESA DE SUBSISTENCIA

Las MYPE de subsistencia se caracterizan por ser aquellas con unidades económicas sin capacidad de generar utilidades, lo cual perjudica y pone en peligro su capital; por tanto, las MYPE en este estrato se dedican a actividades que no requieren de mayor exigencia de transformación, pero si existiesen algunas con ese requerimiento, se desarrollan con tecnología rudimentaria. Ante esto, las MYPE solo logran proveer de un flujo de caja vital, lo cual no les permite generar empleos remunerados. Al igual que la tipología anterior, sus procesos están vinculados a actividades de extracción, transformación, producción y comercialización de bienes o servicios.

Actualmente los desafíos que vienen enfrentando las MYPE de esta tipología son:

- **FORTALECIMIENTO DE CAPACIDADES**: este aspecto se torna necesario ya que permite cubrir una serie de necesidades relacionadas con el desarrollo de capacitaciones en temas de gestión empresarial (operaciones, finanzas, RR.HH., logística, marketing), normas tributarias y laborales, así como en la optimización de procesos productivos (gestión de calidad, tecnologías, procesos de comercialización, etc.); con la finalidad de garantizar un adecuado posicionamiento las MYPE.

- **FINANCIAMIENTO**: Este factor de progreso y crecimiento es necesario en la medida que permite contar con diferentes modalidades de financiamiento que estén acordes con las características comerciales de las MYPE de este estrato, lo que posibilite invertir en mayores activos fijos al igual que en tecnología, de tal manera que trabajen bajo procesos más eficientes y competitivos.

- **INFORMACIÓN**: Es indispensable contar con información pertinente, tener acceso a información necesaria con respecto al mercado nacional e internacional en donde se pueda promover los diversos productos elaborados, conocer los canales de ventas. Todo ello contribuiría a la promoción e ingreso a nuevos nichos de mercado y consecuentemente a incrementar los ingresos.

- **REDES Y ALIANZAS**: Como se ha mencionado, las redes son una ventaja para lograr el crecimiento, por lo tanto, el crear redes comerciales permite aprovechar las ventajas económicas, técnicas y financieras que el mercado ofrece.

- **NORMATIVIDAD Y FORMALIZACIÓN**: Contar con un régimen laboral adecuado a las características de este estrato es imprescindible para que se promueva el incremento en su formalización y permita, de esa forma, que los actores en este estrato sean reconocidos y regulados adecuadamente por la legislación peruana.
2.1.1.3.3. MICROEMPRESA Y PEQUEÑA EMPRESA (MYPE) DE ACUMULACIÓN

Este estrato se enfoca en la capacidad de generación de utilidades que le permita mantener y desarrollar su capital con el cual inició y también poder invertir en el crecimiento de la MYPE. También se caracteriza por contar con una mayor cantidad de activos y con una mayor capacidad de generar empleo remunerado. Entre sus características destacan el hecho de que su dueño sea quien se encarga de la administración y que se encuentra vinculado a los procesos de extracción, transformación, producción y comercialización de bienes y servicios.

Actualmente los desafíos que vienen enfrentando las MYPE que se encuentran dentro de esta tipología son:

- **FORTALECIMIENTO DE CAPACIDADES**: De la misma manera que los estratos anteriores, acá surge la necesidad de contar con capacitaciones permanentes en temas de gestión empresarial (operaciones, finanzas, RR.HH., logística, marketing), en temas de normas tributarias y laborales, y en temas de optimización de procesos productivos (gestión de calidad, tecnologías, procesos de comercialización, etc.), para garantizar un adecuado posicionamiento en el sector de las MYPE. Así mismo se busca, con ello, fortalecer sus articulaciones comerciales para aprovechar las ventajas que le ofrecen el mercado en lo económico, técnico y financiero.

- **REDES Y ALIANZAS**: Surge la necesidad de crear y consolidar redes y alianzas estratégicas con organizaciones que les brinden capacitaciones referentes y específicas para el desarrollo de las MYPE. Del mismo modo, se abrirían oportunidades de articulación comercial en donde se pueda aprovechar las ventajas económicas, técnicas y financieras.

- **TECNOLOGÍA**: La tecnología aparece como impulsor de desarrollo, porque posibilita mejorar los procesos de producción, y al mismo tiempo estimula la incursión en temas de innovación.

- **FINANCIAMIENTO**: El financiamiento es de gran interés e importancia, por ello se busca la generación de modalidades financieras que estén acorde con las exigencias y necesidades de las MYPE, y que garanticen el acceso a créditos que impulsen la inversión en activos fijos y acceso a tecnología que le permita obtener procesos más eficientes y competitivos.

- **NORMATIVIDAD Y FORMALIZACIÓN**: Un marco institucional y normativo fortalecido provee las condiciones necesarias que faciliten el acceso a los productos y servicios de las MYPE (en esta tipología); además es necesario la promoción de su formalización con la finalidad de que puedan ser reconocidas y reguladas por la legislación peruana, lo que les permitiría aprovechar los beneficios de la ley MYPE.

- **OPORTUNDADES DE MERCADO**: Este desafío consiste en participar en las ventajas que les provee la ley MYPE, como son las compras estatales, a nivel nacional, regional y local; así como acceder a mayor información de...
mercado en el ámbito nacional e internacional para incursionar en nuevos nichos de negocio y/o en oportunidades que les ofrece los nuevos tratados comerciales.

Como se observa en párrafos anteriores, si bien existen algunas diferencias entre cada tipo de estrato, en general, todos afrontan desafíos similares que surgen del entorno como necesidades que deberían cubrirse para contribuir a la mejora de la posición competitiva de las MYPE en cada estrato.

Por ello, se presentan a continuación, a manera de síntesis, dos tablas que reflejan de manera concisa los aspectos de relevancia. Primero, aquellas características que los diferencian entre sí por el nivel de desarrollo e influencia en cada estrato (abstraídas como transversales a la caracterización de cada estrato y presentadas mediante ideas fuerzas).

**Cuadro 2.12**

**PRINCIPALES CARACTERÍSTICAS QUE DEFINEN CADA ESTRATO, POR NIVEL DE INFLUENCIA**

<table>
<thead>
<tr>
<th>Características</th>
<th>Nivel de influencia</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td></td>
<td>Nuevos Emprendimientos</td>
</tr>
<tr>
<td>Generación de Utilidades</td>
<td>Medio</td>
</tr>
<tr>
<td>Productividad</td>
<td>Medio</td>
</tr>
<tr>
<td>Capacidad de Innovación</td>
<td>Alto</td>
</tr>
<tr>
<td>Generación de Empleos Remunerados</td>
<td>Medio</td>
</tr>
</tbody>
</table>

**FUENTE:** Plan Nacional de Promoción y Formalización para la Competitividad y Desarrollo de la Micro y Pequeña Empresa para el período 2011-2021. PRODUCE.

**ELABORACIÓN:** Ministerio de Producción

En segundo lugar, se muestra la tabla que resume los desafíos que existen en los diversos estratos y que son transversales para dos o más estratos; así como los relevantes para uno solo.
Cuadro 2.13
PRINCIPALES DESAFÍOS PARA CADA ESTRATO

<table>
<thead>
<tr>
<th>Desafíos</th>
<th>Estratos 1</th>
<th>Estratos 2</th>
<th>Estrato 3</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Redes Y Alianzas</td>
<td></td>
<td>X</td>
<td>X</td>
</tr>
<tr>
<td>Financiamiento</td>
<td></td>
<td></td>
<td>X</td>
</tr>
<tr>
<td>Tecnología</td>
<td></td>
<td></td>
<td>X</td>
</tr>
<tr>
<td>Normatividad y Formalización</td>
<td></td>
<td></td>
<td>X</td>
</tr>
<tr>
<td>Fortalecimiento de Capacidades</td>
<td></td>
<td>X</td>
<td>X</td>
</tr>
<tr>
<td>Información</td>
<td></td>
<td>X</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Oportunidades de Mercado Nacional e Internacional</td>
<td></td>
<td></td>
<td>X</td>
</tr>
</tbody>
</table>

FUENTE: Plan Nacional de Promoción y Formalización para la Competitividad y Desarrollo de la Micro y Pequeña Empresa para el periodo 2011-2021. PRODUCE.
ELABORACIÓN: Ministerio de Producción

2.1.2. LA MYPE Y LA MIPYME

Los términos MYPE y MIPYME, son dos acrónimos, que poseen un significado muy similar. En cuanto al término MYPE, que quiere decir “Micro y Pequeña Empresa”, es un enunciado conocido, y que ha sido tratado en muchas formas y ocasiones en el presente estudio, y en cuanto al término MIPYME, este hace alusión a la “Micro, Pequeña y Mediana Empresa”, el cual es un enunciado reciente que ha sido introducido con la Ley 30056, “Ley que modifica diversas leyes para facilitar la inversión, impulsar el desarrollo productivo y el crecimiento empresarial”.

Según esta Ley, el término MIPYME, es inclusivo al de MYPE, pues solo es una adición de esta última con lo que respecta a las medianas empresas; por lo que ambos acrónimos podrán coexistir para su uso comercial o afines.

Para efectos de estudios e investigación intensiva, la consideración “MYPE” es preferida por poseer una normatividad y un tratamiento definido durante los últimos años, sin embargo, el término MIPYME, es una terminología reciente, y por ello recibe hasta ahora un tratamiento mayormente estadístico.

Según el Ministerio de Producción (2018), el término MIPYME, durante los próximos años tendrá mayor aceptación en el lenguaje comercial y económico, considerando ello que esta integración se origine en los Registros de Empresas, Regímenes
Tributarios y Consideraciones Laborales. Aunque en cuanto a los Registros de Empresas, el Estado solo ha promovido hasta ahora el registro de las MYPES, mediante el REMYPE\textsuperscript{36} (Ministerio de Producción - REMYPE, 2018), mediante el Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo, mas no para la MIPYME, debido a que la cantidad de medianas empresas es mínima en comparación a la de MYPES, siendo su representatividad menor al 3% del total de empresas en cuanto al tamaño; por ello crear un registro que incluya a la mediana empresa no es una política necesaria ni útil.

En cuanto a los Regímenes Tributarios, en la Administración Tributaria\textsuperscript{37} solo existe el Régimen MYPE, que beneficia a aquellas empresas que han sido consideradas MYPES, y que se encuentran registradas como tales; más para las medianas empresas no existe un régimen tributario especial, por dos razones: a) las medianas empresas poseen un ingreso considerable en comparación a las micro o pequeñas empresas y b) las medianas empresas por su capacidad de contribución deben estar en el Régimen General de Tributación. (Superintendencia Nacional de Administración Tributaria (SUNAT), 2018)

Respecto a las Consideraciones Laborales, promovidas por el Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo, y la SUNAFIL (Superintendencia Nacional de Fiscalización Laboral), las MYPES, cuentan con una legislación especial que los favorece en cuanto a la contratación de personal, y de las remuneraciones que estos perciban; pues al ser unidades económicas cuyos ingresos son bajos en comparación a la de empresas de mayor tamaño, el pago y la contratación de personal está sujeta a reducciones por Ley, incentivando de esta forma la iniciativa privada de las MYPES, y el incremento de ofertas laborales para la PEA. En cuanto a la MIPYME, que considera las medianas empresas, solo se ha tenido en cuenta, que la mediana empresa, puede tener un máximo de 2300 UIT en ventas anuales y sin límite de trabajadores, no siendo un aporte importante o beneficio para estas empresas.

Por lo antes señalado, se puede concluir que el término “MYPE”, sigue siendo una definición aceptada y preferida empresarialmente, al tener mayor consideración en cuanto a su tratamiento público, y al respecto del término “MIPYME”, este solo ha servido para actualizar e incluir a la mediana empresa en cuanto a la estadística lo requiere, no habiendo aun políticas que se destinen modificar el tratamiento de MYPE, aún vigente, al de MIPYME, sino solo en un plano legislativo.

\textsuperscript{36}El REMYPE, es un registro de la MINTRA para tramite de reconocimiento de la MYPE, que desea formalizarse y ser beneficiaria de las leyes que promueven su desarrollo.

\textsuperscript{37}En cuanto a regímenes especiales tributarios, solo existe el Régimen MYPE, que es un régimen especialmente creado para las micro y pequeñas empresas con el objetivo de promover su crecimiento al brindarles condiciones más simples para cumplir con sus obligaciones tributarias. SUNAT, Orientación al Contribuyente (2018).
2.1.3. SITUACIÓN DE LAS MYPES EN EL PERÚ

2.1.3.1. CONTEXTUALIZACIÓN DE LAS MYPES EN EL PERÚ

El sector MYPE, es el sector empresarial más activo, que está sujeto a regímenes especiales que lo controlan y fiscalizan. Por ello hablar de MYPES, es hablar del sector privado empresarial casi total, sin perjuicio de excluir a la mediana y gran empresa, que vienen a ser los que ocupan mayor presencia en la demanda y oferta de bienes y servicios, pero que no tratan de forma directa a los consumidores como en el caso de las MYPES. Una gran parte de estas empresas de menor tamaño son los agentes comerciales directos que se encargan de esta función, al relacionarse con el consumidor final, y determinar el nivel de rentabilidad de las grandes empresas en forma indirecta. Por eso el rol de las MYPES, es imprescindible para la economía, para los ciudadanos, y para el Estado.

“Según el Ministerio de la Producción la micro, pequeña y mediana empresa (MIPYME), dentro de la que se consideran las MYPES, representa el 99.5% del total de empresas peruanas. De ellas, cerca del 86% se dedican a actividades tradicionales como la venta de abarrotes, librerías de barrios, talleres automotrices, entre otros” (Cámara de Comercio e Industria de Arequipa, 2017, págs. 33-34)

Siguiendo este porcentaje actualizado al último trimestre del 2017, según el Instituto Nacional de Estadística e Informática, el número de empresas en total asciende a 2’303,662 unidades, como se muestra en el gráfico 2.12, siendo esta cifra superior en 8,4% al compararlo con similar periodo del año 2016; de las cuales 2’292,143 serían MYPES.

Gráfico 2.12
PERÚ: STOCK DE MILES DE EMPRESAS, 2015-2017
(En miles)

Asimismo, se crearon 68 mil 416 empresas y se dieron de baja 34 mil 718 presentando una variación neta de 33 mil 698 unidades económicas.
La tasa de nacimientos de empresas que relaciona las unidades económicas creadas en el IV Trimestre de 2017 con el stock empresarial representó el 3,0% del total, mientras que la tasa de mortalidad empresarial fue de 1,5% en el mismo período, como se muestra en el siguiente cuadro:

**Cuadro 2.14**

**PERÚ: STOCK Y VARIACIÓN NETA DE EMPRESAS POR TRIMESTRE, 2015-17**

<table>
<thead>
<tr>
<th>Concepto</th>
<th>2015</th>
<th>2016</th>
<th>2017</th>
<th>Var. %</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td></td>
<td>I Trim</td>
<td>II Trim</td>
<td>III Trim</td>
<td>IV Trim</td>
</tr>
<tr>
<td>Stock al inicio del periodo</td>
<td>1,883,531</td>
<td>1,942,900</td>
<td>1,972,725</td>
<td>2,011,755</td>
</tr>
<tr>
<td>Alzas 1/</td>
<td>55,081</td>
<td>68,116</td>
<td>65,473</td>
<td>62,581</td>
</tr>
<tr>
<td>Otros ingresos y salidas 3/</td>
<td>36,710</td>
<td>1,854</td>
<td>18,128</td>
<td>14,049</td>
</tr>
<tr>
<td>Variación neta</td>
<td>22,359</td>
<td>26,271</td>
<td>20,902</td>
<td>17,188</td>
</tr>
<tr>
<td>Stock al final del periodo</td>
<td>1,942,900</td>
<td>1,972,725</td>
<td>2,011,755</td>
<td>2,042,982</td>
</tr>
<tr>
<td>Tasa de altas (%) 4/</td>
<td>2,8</td>
<td>3,5</td>
<td>3,3</td>
<td>3,1</td>
</tr>
<tr>
<td>Tasa de bajas (%) 5/</td>
<td>1,7</td>
<td>2,0</td>
<td>2,2</td>
<td>2,2</td>
</tr>
<tr>
<td>Tasa neta</td>
<td>1,2</td>
<td>1,4</td>
<td>1,0</td>
<td>0,8</td>
</tr>
</tbody>
</table>

1/ Comprende a las empresas que se crean o se reactivan.
2/ Número de empresas que dejan de operar por el cierre o cese definitivo de sus actividades, suspensión temporal, fallecimiento en el caso de personas naturales y fusión o escisión en el caso de personas jurídicas.
3/ Otros ingresos y salidas que comprenden cambios de organización jurídica, principalmente de persona natural sin negocio a persona natural con negocio y viceversa. El Directorio Central de Empresas y Establecimientos del Instituto Nacional de Estadística e Informática no considera a las personas naturales sin negocio.
4/ Es la relación de altas de empresas con el stock al final del período.
5/ Es la relación de bajas de empresas con el stock al final del período.

FUENTE: Instituto Nacional de Estadística e Informática - Directorio Central de Empresas y Establecimientos

Entonces, la variación neta de empresas en el IV Trimestre del 2017, resulta de la diferencia entre el número de empresas creadas o reactivadas y las que se dieron de baja.

En el IV Trimestre de 2017, se registró una variación neta de 33 mil 698 unidades económicas. El periodo que registró una mayor variación neta (42 mil 156) fue en el primer trimestre de 2017, como se muestra en el gráfico siguiente:
Por lo que se puede resumir, que las MYPES en el Perú, en general al 2017, representa parte importante de la representación geográfica empresarial del Perú, siendo que su tasa de alta es mayor a las bajas, en casi el doble a esta última; por consecuencia en el 2018; la tendencia se espera siga siendo la misma, en cuanto a crecimiento, y se amplió la diferencia entre las altas y bajas, hasta que la tasa de mortalidad sea la menor posible.

2.1.3.1.2. CONDICIONES PARA SER UNA MYPE EN EL PERÚ

Cualquier persona, natural o jurídica, podrá tener la condición de MYPE en el Perú, siempre y cuando reúnan las dos primeras características, o una MIPYME, si cumple con las condiciones de mediana empresa, contenidas en el siguiente cuadro resumen.

<table>
<thead>
<tr>
<th>Ley MYPE D.S., Nº 007-2008-TR</th>
<th>Ley Nº 30056</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td><strong>Ventas Anuales</strong></td>
<td><strong>Ventas Anuales</strong></td>
</tr>
<tr>
<td><strong>Trabajadores</strong></td>
<td><strong>Trabajadores</strong></td>
</tr>
<tr>
<td><strong>Microempresa</strong></td>
<td>Hasta 150 UIT</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>Pequeña Empresa</strong></td>
<td>Hasta 1,700 UIT</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>Mediana Empresa</strong></td>
<td>Más de 1,700 UIT y hasta 2,300 UIT</td>
</tr>
</tbody>
</table>

**FUENTE:** Ley 30056, Ley que modifica diversas leyes para facilitar la inversión, impulsar el desarrollo productivo y el crecimiento empresarial.

Estas condiciones fueron implementadas en la reciente Ley N° 30056, que explica en forma clara y concreta, los requerimientos que una empresa debe cumplir, si desea considerarse una MYPE, o una MIPYME. En la norma en mención, además, se hace la aclaración que se ha eliminado el límite de trabajadores, debido a que la propuesta general de la Ley, en forma sustantiva, es la promoción del empleo, con lo que impulsa la contratación laboral en forma masiva en este tipo de empresas, sin el riesgo de perder la calidad de MYPES o MIPYMES.
2.1.3.1.3. EMPRENDIMIENTO EN LAS MYPES DE PERÚ

El proceso de emprendimiento es un tema de realce entre las MYPES peruanas, pues estas son consideradas las más emprendedoras del mundo, en criterios evaluativos de generación de ideas creativas, siendo un factor estándar que sirve de ejemplo para el resto de países, aunque reste a este criterio, la falta de concretizar en actos innovativos; pues no basta con que exista la idea de emprender el negocio, sino de hacerlo realidad, es decir que el negocio sea palpable. Las MYPES peruanas en general tienen este problema de definir en certeza la idea de negocio de forma total y concreta, lo que ocasiona resultados negativos, hasta llegar al cierre.

Para Serida Nishimura (2012) “cada vez los peruanos esperan menos asistencia del Gobierno y, más bien, confían en sus propios esfuerzos para progresar. Sin embargo, cabe señalar que, debido a una serie de limitaciones, la mayoría de los emprendimientos son muy pequeños, tienen poco crecimiento o cierran prematuramente. Por eso, los resultados del GEM no solo nos deben alentar a apoyar las iniciativas que busquen potenciar las capacidades del empresario, sino que además nos deben impulsar a concertar políticas que faciliten el fortalecimiento de las nuevas empresas” (PROINVERSIÓN, 2012, págs. 13-14)

Citando al mismo autor, explica que: “El emprendedor peruano promedio es relativamente más joven que la mayoría de emprendedores del mundo. La mitad de los emprendimientos en el Perú son realizados por personas menores de 30 años. La mayoría de los emprendimientos peruanos ocurren por oportunidad (66 por ciento), aunque el porcentaje aumenta conforme se eleva el nivel socioeconómico del emprendedor. Más de 75 por ciento posee actitudes positivas frente a la opción de ser empresario y manifiesta tener habilidades emprendedoras. Este es un dato alentador, que demuestra una vez más la creatividad y deseos de superación de los peruanos, más aún si se tiene en cuenta que casi 80 por ciento de los emprendedores no tienen estudios secundarios completos. Y ¿Qué condiciones del país fomentan la actividad emprendedora? Según los resultados del estudio, el principal factor que promueve el emprendimiento en nuestro país es sociocultural. Está relacionado con el espíritu creativo del peruano y con su afán de superación. Por otro lado, factores de índole económica, como una mayor apertura de mercado, los acuerdos comerciales que disminuyen las barreras de entrada y los positivos resultados macroeconómicos sostenidos en los últimos años, permiten crear confianza en el futuro y promover la constitución de nuevas empresas”.

Por lo tanto, se puede concluir, que las MYPES en Perú, también dependen del grado de emprendimiento, para realizar sus actividades como empresas, y esto lo logran siempre en cuanto persistan en la innovación constante en objetivos o metas que sean posibles de alcanzar.
2.1.3.4. LIMITACIONES A LA MYPES EN PERÚ

Según la Cámara de Comercio e Industria de Arequipa (2017), el sector MYPE en Perú, un sector tan importante para nuestra economía, sufre de diversos problemas que impiden su crecimiento e inserción en el mundo globalizado. Mencionaremos tres de los principales:

Un primer lugar está el acceso al mercado, es decir la existencia de demanda suficiente para sus productos.

Pero aquí la dificultad real no es que la ausencia de mercado, sino que la oferta y la propuesta de valor son muy limitadas. La tarea está en propiciar la innovación en este tipo de empresas. Resulta evidente que hoy en día el futuro de las organizaciones, en general, está en diseñar estrategias no convencionales, que les garanticen no solo su vigencia, sino su utilidad en el mundo globalizado. Sin embargo, esto no debe quedar solo en generar ideas creativas. De lo que se trata es que estas ideas se lleven a la acción y generen innovación. Es necesario que las organizaciones desarrollen un entorno fértil para generar innovación. Esto quiere decir que la gestión de la organización y los sistemas de gestión contribuyan, faciliten y promuevan la innovación.

Parte de la innovación se transfigura en la generación de nuevos productos y servicios, que satisfagan en mejor forma las necesidades del mercado. Por ello es que una empresa que innova, diversifica, y amplía en general su cartera de productos, tiende a ser más estable, siempre en cuanto el producto o servicio sea factible, innovador y rentable para la empresa.

Es posible concluir entonces que: 1° La innovación está relacionada con hacer algo nuevo. 2° El concepto de innovación involucra que la mejora que se desea realizar sea posible llevarla a la práctica y generé un impacto. 3° La innovación es también una disposición mental al cambio. 4° Finalmente, la innovación debe tener como centro a la persona y una preocupación por el impacto en la sociedad.

“Un segundo problema es la informalidad y la generación de empleo poco digno, donde el respeto a la persona y la legislación vigente es inexistente. Aquí la tarea es la formación y asesoramiento para la formalización. En nuestro país el emprendimiento es una característica innata de toda persona que busca crear su propio negocio, sin embargo, esto no siempre implica que lo desarrolle dentro del marco legal y mucho menos, con pleno reconocimiento de los derechos laborales de sus trabajadores. En el índice global de emprendimiento (GEM) nuestro país destaca claramente. Mientras que en el mundo el promedio de personas que desean poner un negocio es 21%, en el Perú llegamos a un 40%. El Perú se encuentra en el puesto 71 de un total de 128 países que buscan desarrollar iniciativas para mejorar su posicionamiento. En ese sentido el Ministerio de la Producción, desde Innóvate Perú, desarrolla esfuerzos por impulsar la innovación considerando la importancia del desarrollo de la triple hélice que es conformada por el aparato estatal, la empresa privada y la academia.
Un tercer problema es la obtención de financiamiento, derivada de la informalidad y la poca confianza de fuentes no tradicionales en este tipo de empresas. La tarea es acercarlos a otros tipos de financiamiento no convencionales y de menor costo”. (p. 33-34)

En resumen, en Perú las MYPES, son consideradas parte esencial de la sostenibilidad de la Economía Peruana, por ser proporcionalmente la mayor parte de la representatividad del sector empresarial. Además, ante la problemática que afrontan las MYPES, el Estado debe promover las facilidades a estas para que vean la formalidad como una oportunidad y no una barrera de crecimiento y estabilidad como empresas, insten a innovar sus productos y servicios, y produzcan puestos de trabajos dignos y conforme a Ley.

2.1.6. SITUACIÓN DE LAS MYPES EN LA REGIÓN DE AREQUIPA

2.1.6.1. DIAGNÓSTICO DE LA ECONOMÍA AREQUIPEÑA

2.1.6.1.1. ASPECTOS GENERALES

Las MYPES de Arequipa, son unidades económicas empresariales muy sensibles a los cambios de nuestra economía regional, por ello, es que conocer el estado situacional, o diagnóstico de esta, resulta indispensable para su formación, crecimiento y desarrollo. Estas representan en Arequipa, el 96,2% del total de empresas, que figuran en RUC activo, al 2017\(^38\), siendo que se estima que en promedio el 98,5% del total de empresas considerando formales e informales en Arequipa sean MYPES\(^39\).

En un plano de prospecto para poseer estabilidad como empresa, las MYPES, deben tener todo el conocimiento necesario a su alcance para poder actuar diligentemente, proveyéndose de las medidas adecuadas para que su inversión no sea objeto de mermas o perdidas ocasionados por el factor externo a estas, es decir la situación regional que puede presentar ventajas para la inversión, como también fallas o externalidades

Para efectuar un estudio de impacto o para un proyecto de inversión, es sabido que el factor interno (empresa) como externo (mercado), son elementos igual de importantes para que una inversión empresarial tenga éxito, por ello, es que conocer ambos factores resulta necesario para evaluar una situación de inversión, y aún más cuando se trata de inversiones pequeñas, en sentido de tamaño empresarial, es decir las MYPES; debido a que estas son más propensas a sentir el efecto de cualquier cambio trascendental externo.

Por lo ante señalado en este apartado, nos ocuparemos del factor externo a las MYPES, que es representada en si por la situación económica de la región de Arequipa y su competitividad, teniendo presente que:

38 SUNAT, estadística RUC vigente del REGISTRO Tributario especial MYPE-AQP, estimación de data, 2017.
39 PRODUCE, estimación de base de datos de estadística del área Industria y MYPE, COREMYPE, 2017.
Contexto de crecimiento económico de la región de Arequipa: nos permitirá conocer cuánto ha crecido la economía arequipeña, para concluir, si la región de Arequipa, es un espacio propicio para que las MYPES, puedan invertir y hacer actividad empresarial.

Competitividad de la región de Arequipa: permitirá conocer los aspectos más importantes de competitividad de la región en cuanto a los sectores o pilares económicos, donde sea más oneroso y posible invertir con éxito.

Ahora veamos a continuación cada uno de estos tres aspectos, que permitirán conocer si estamos en una condición necesaria para obtener estabilidad como empresa (supuesto 1 de estabilidad empresarial)\(^40\), el cual también responde al segundo objetivo específico de la presente investigación.

2.1.6.1.2. CONTEXTO DE CRECIMIENTO ECONÓMICO DE AREQUIPA

Según la Cámara de Comercio e Industria de Arequipa (2018)\(^41\): “En el 2016, el crecimiento del PBI de Arequipa se vio favorecido principalmente por la ampliación de la minera Cerro Verde, que contribuyó al incremento de la producción de cobre y molibdeno, generando a su vez mayor empleo y consumo. Es por eso que en ese año el crecimiento del PBI de Arequipa fue de 26.1%. Según el informe de Perspectivas Económicas 2018, en el año 2017, Arequipa creció 4.1%, cifra 1.64 veces mayor que la tasa de crecimiento del país.

Para este año 2018, Aurum Consultoría y Mercado proyecta un crecimiento para Arequipa de 7.35%, considerando un precio promedio del cobre de US$3.00 la libra. Este crecimiento se justifica por mayores ventas mineras, pero también por un mayor consumo privado e inversión minera. (Cámara de Comercio e Industria de Arequipa (CCIA), 2018, pág. 1)

A nivel nacional, la inversión minera a febrero del 2018, registró un valor de US$ 525 millones, representando un incremento del 23.4% respecto al mismo período del año anterior. Nuestra región ocupa el segundo lugar en inversión minera a nivel nacional, concentrando el 13.2% del total de inversión minera. En Arequipa se está invirtiendo en equipamiento minero, planta de beneficio, en exploración, etc., como podemos observar en el gráfico siguiente:

---

\(^40\) Revisar en Capítulo I, los supuestos de estabilidad empresarial.

\(^41\) Cámara de Comercio e Industria de Arequipa. Boletín: “Indicadores Económicos I Trimestre 2018”. P. 1-15

Respecto del Sector Manufactura, según el Banco Central de Reserva del Perú, en el mes de enero del 2018, la producción manufacturera se contrajo en -13.9%, ante la menor producción de la manufactura primaria (-37.4%), y de la manufactura no primaria (-8.0%). La contracción de la manufactura primaria, se debió principalmente a la variación negativa de -37.4% de los productos de cobre. Por su parte, en manufactura no primaria, la variación negativa se debió principalmente a la contracción registrada en la producción de bebidas no alcohólicas, molinería y productos lácteos; a pesar del comportamiento positivo de la producción de cerveza y malta, cemento, hilaturas y fibras textiles, entre otros; cómo podemos observar en el cuadro siguiente:

### Cuadro 2.15
**AREQUIPA: SECTOR MANUFACTURA, I TRIMESTRE, 2018**

<table>
<thead>
<tr>
<th>SECTOR MANUFACTURA</th>
<th>Enero 2018 Var. %</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>MANUFACTURA PRIMARIA</td>
<td>-37.4</td>
</tr>
<tr>
<td>Conservas y Congelado de Pescado</td>
<td>-45.6</td>
</tr>
<tr>
<td>Harina y Aceite de Pescado</td>
<td>-24.6</td>
</tr>
<tr>
<td>Productos de Cobre</td>
<td>-37.4</td>
</tr>
<tr>
<td>MANUFACTURA NO PRIMARIA</td>
<td>-8.0</td>
</tr>
<tr>
<td>Productos Lácteos</td>
<td>-33.9</td>
</tr>
<tr>
<td>Molinería</td>
<td>-53.2</td>
</tr>
<tr>
<td>Cerveza y Malta</td>
<td>20.2</td>
</tr>
<tr>
<td>Bebidas no alcohólicas</td>
<td>-84.4</td>
</tr>
<tr>
<td>Hilatura de Fibras Textiles</td>
<td>12.2</td>
</tr>
<tr>
<td>Prendas de vestir</td>
<td>15.4</td>
</tr>
<tr>
<td>Pinturas, barnices y lacas</td>
<td>76.7</td>
</tr>
<tr>
<td>Fabricación de productos plásticos</td>
<td>-20.5</td>
</tr>
<tr>
<td>Cemento</td>
<td>4.9</td>
</tr>
<tr>
<td>Lapices y conexos</td>
<td>12.2</td>
</tr>
<tr>
<td>SECTOR MANUFACTURA</td>
<td>-13.9</td>
</tr>
</tbody>
</table>

**FUENTE:** Banco Central de Reserva del Perú  
**ELABORACIÓN:** CCIA – Dpto. de Estudios Económicos
Respecto del Sector Turismo, según la Encuesta Mensual a Establecimientos de Hospedaje del Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, durante el 2017, 1 714 955 visitantes arribaron a la región Arequipa. De estos, el 80% fueron visitantes nacionales, y el 20% fueron visitantes extranjeros. Es importante señalar que estas cifras, nos muestran el número de visitantes que arribaron a la región y se alojaron en establecimientos de hospedaje.

Estas cifras reflejan una contracción en -5.5% con respecto al año anterior, debido a un menor arribo a Arequipa, tanto de visitantes nacionales (-5.3%) como extranjeros (-6.2%). Los turistas nacionales procedieron en su mayoría de Lima, Cusco y Puno; mientras que los turistas extranjeros en su mayoría procedieron de Francia, Estados Unidos, Alemania y España; cómo podemos ver en el gráfico siguiente:

**Gráfico 2.15**
AREQUIPA: SECTOR TURISMO, 2017

Por otro lado, al analizar el sector agropecuario, el Banco Central de Reserva del Perú afirma que, a noviembre del 2017, el sector agropecuario en Arequipa creció 0,9 %, explicado por el crecimiento del subsector pecuario, que creció 3 % con respecto al mismo periodo del año anterior, debido al crecimiento de producción de carne de ave (5,7 %), así como de leche (1,8 %), a pesar de la contracción en la producción de carne de ovino, porcino, vacuno, de fibra de alpaca y de huevos. Por su parte, el subsector agrícola se contrajo en -0,5 %, debido a una menor producción orientada al mercado externo y agroindustrial (-4,5 %), así como a una menor producción orientada al mercado interno (-0,3 %), tal como se muestra en el cuadro siguiente:
Cuadro 2.16
AREQUIPA: SECTOR AGROPECUARIO, 2017

<table>
<thead>
<tr>
<th>SUBSECTORES</th>
<th>Enero - Noviembre</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>SECTOR AGRÍCOLA</td>
<td>-0.5</td>
</tr>
<tr>
<td>Orientada al mercado externo y agroindustrial</td>
<td>-4.5</td>
</tr>
<tr>
<td>Alcachofa</td>
<td>121.2</td>
</tr>
<tr>
<td>Ail Páprika</td>
<td>3.3</td>
</tr>
<tr>
<td>Olivo</td>
<td>-87.5</td>
</tr>
<tr>
<td>Orégano</td>
<td>-4.4</td>
</tr>
<tr>
<td>Palta</td>
<td>8.5</td>
</tr>
<tr>
<td>Quinua</td>
<td>-47.1</td>
</tr>
<tr>
<td>Vid</td>
<td>-5.8</td>
</tr>
<tr>
<td>Orientada al mercado interno</td>
<td>-0.3</td>
</tr>
<tr>
<td>Ajo</td>
<td>14.1</td>
</tr>
<tr>
<td>Alfalfa</td>
<td>-13.0</td>
</tr>
<tr>
<td>Arroz</td>
<td>12.5</td>
</tr>
<tr>
<td>Arveja grano verde</td>
<td>17.4</td>
</tr>
<tr>
<td>Cebolla</td>
<td>-2.7</td>
</tr>
<tr>
<td>Frijol grano seco</td>
<td>-31.1</td>
</tr>
<tr>
<td>Maíz chala</td>
<td>39.0</td>
</tr>
<tr>
<td>Maíz choco</td>
<td>-10.9</td>
</tr>
<tr>
<td>Maíz amiláceo</td>
<td>-13.3</td>
</tr>
<tr>
<td>Papa</td>
<td>0.9</td>
</tr>
<tr>
<td>Tomate</td>
<td>8.0</td>
</tr>
<tr>
<td>Trigo</td>
<td>-33.3</td>
</tr>
<tr>
<td>Zanahoria</td>
<td>6.5</td>
</tr>
<tr>
<td>Zapallo</td>
<td>-47.6</td>
</tr>
<tr>
<td>SECTOR PECUARIO</td>
<td>3.0</td>
</tr>
<tr>
<td>Carne de ave</td>
<td>5.7</td>
</tr>
<tr>
<td>Carne de ovino</td>
<td>-16.0</td>
</tr>
<tr>
<td>Carne de porcino</td>
<td>-2.9</td>
</tr>
<tr>
<td>Carne de vacuno</td>
<td>-1.7</td>
</tr>
<tr>
<td>Fibra de Alpaca</td>
<td>-21.4</td>
</tr>
<tr>
<td>Huevos</td>
<td>-12.4</td>
</tr>
<tr>
<td>Leche</td>
<td>1.8</td>
</tr>
<tr>
<td>SECTOR AGROPECUARIO</td>
<td>0.9</td>
</tr>
</tbody>
</table>

FUENTE: Banco Central de Reserva del Perú
ELABORACIÓN: CCIA – Dpto. de Estudios Económicos

Respecto al desempeño del sistema financiero, en Arequipa, a diciembre del 2017, las colocaciones a personas representan el 38.2% del total de créditos otorgados, y se han incrementado en 7.1% con respecto al mismo periodo del año anterior, principalmente por el incremento de créditos de consumo (10.1%).

Por su parte las colocaciones a empresas representan el 61.8% del total de créditos otorgados, y se incrementaron en 5.2%, con respecto al mismo periodo del año anterior. En Arequipa, los créditos a la pequeña empresa representan el 24.9% del monto total otorgado en créditos, y en diciembre este tipo de créditos se incrementó en 13.3%. También destaca el incremento de créditos corporativos (43.6%), que contrasta la caída de créditos a la gran empresa (-18.7%). Los créditos en moneda nacional representan alrededor del 85%, del total de créditos.
Respecto al comercio exterior, en Arequipa, en el mes de enero del 2018, las exportaciones arequipeñas crecieron en 32.2%, ante mayores embarques al exterior de productos tradicionales y no tradicionales, tal como se muestra en el cuadro 2.17.

El incremento de las exportaciones tradicionales se justifica primordialmente por mayor envío de minerales (32.8%), sin embargo, destaca también mayores envíos de productos agrícolas (403.5%). Por su parte, el incremento de las exportaciones no tradicionales se justifica principalmente por mayores embarques de productos agropecuarios (56.6%), así como de textiles (29.4%). El principal destino de las exportaciones arequipeñas es China. Otros destinos son Estados Unidos, Japón, Alemania, Suiza y Corea del Sur.

Cuadro 2.17
AREQUIPA: EXPORTACIONES, I TRIMESTRE, 2018

<table>
<thead>
<tr>
<th>DESCRIPCIÓN</th>
<th>ENERO VAR. %</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td><strong>PRODUCTOS TRADICIONALES</strong></td>
<td>33.0%</td>
</tr>
<tr>
<td>Pesqueros</td>
<td>-</td>
</tr>
<tr>
<td>Agrícolas</td>
<td>403.5%</td>
</tr>
<tr>
<td>Mineros</td>
<td>32.8%</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>PRODUCTOS NO TRADICIONALES</strong></td>
<td>24.8%</td>
</tr>
<tr>
<td>Agropecuarios</td>
<td>56.6%</td>
</tr>
<tr>
<td>Pesqueros</td>
<td>-57.1%</td>
</tr>
<tr>
<td>Textiles</td>
<td>29.4%</td>
</tr>
<tr>
<td>Maderas y papeles y sus derivados</td>
<td>1/</td>
</tr>
<tr>
<td>Químicos</td>
<td>2.2%</td>
</tr>
<tr>
<td>Minerales no metálicos</td>
<td>79.4%</td>
</tr>
<tr>
<td>Sidero-metalúrgicos</td>
<td>-34.6%</td>
</tr>
<tr>
<td>Metal-mecánicos</td>
<td>56.6%</td>
</tr>
<tr>
<td>Otros</td>
<td>140.6%</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>TOTAL EXPORTACIONES</strong></td>
<td>32.2%</td>
</tr>
</tbody>
</table>

FUENTE: Banco Central de Reserva del Perú
ELABORACIÓN: CCIA – Dpto. de Estudios Económicos
Respecto a las importaciones, en el mes de enero del 2018, crecieron 31.7% debido a las mayores compras de insumos (69.1%), pese a una menor importación de bienes de consumo, así como de bienes de capital, tal como se muestra en el cuadro 2.18.

Las mayores compras de insumos se justifican principalmente por mayor importación de combustibles y lubricantes. Además, destaca el incremento de importaciones de materias primas para la industria. El principal país de procedencia de las importaciones arequipeñas es Estados Unidos. Otros países de procedencia son España, Uruguay, Chile, Singapur y Reino Unido.

**Cuadro 2.18**

**AREQUIPA: IMPORTACIONES, I TRIMESTRE, 2018**

<table>
<thead>
<tr>
<th>DESCRIPCIÓN</th>
<th>Enero VAR. %</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td><strong>BIENES DE CONSUMO</strong></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Bienes de Consumo no Duradero</td>
<td>-25.1%</td>
</tr>
<tr>
<td>Bienes de Consumo Duradero</td>
<td>-29.5%</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>INSUMOS</strong></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Combustibles, Lubricantes, Conexos</td>
<td>69.1%</td>
</tr>
<tr>
<td>María Primas para Agricultura</td>
<td>-50.7%</td>
</tr>
<tr>
<td>Materias Primas para la Industria</td>
<td>5.7%</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>BIENES DE CAPITAL Y MATERIALES DE CONSTRUCCIÓN</strong></td>
<td>-48.4%</td>
</tr>
<tr>
<td>Materias de Construcción</td>
<td>250.9%</td>
</tr>
<tr>
<td>Bienes de Capital para la Agricultura</td>
<td>15.9%</td>
</tr>
<tr>
<td>Bienes de Capital para la Industria</td>
<td>-71.4%</td>
</tr>
<tr>
<td>Equipos de Transporte</td>
<td>86.9%</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>TOTAL IMPORTACIONES</strong></td>
<td>31.7%</td>
</tr>
</tbody>
</table>

FUENTE: Banco Central de Reserva del Perú
ELABORACIÓN: CCIA – Dpto. de Estudios Económicos

Respecto de la tasa de inflación en Arequipa, a marzo del 2018, la inflación acumulada en la región, alcanzó el 0.80%, mientras que la inflación a nivel nacional y la inflación de Lima Metropolitana, alcanzaron el 0.97% y 0.87% respectivamente.

Según el Instituto Nacional de Estadística e Informática, a nivel nacional, en el mes de febrero, la división de consumo Alojamiento, Agua, Electricidad, Gas y Otros Combustibles presentó un alza (1.25%), básicamente por el alza de la tarifa de energía eléctrica.

Además, en el mes de marzo, a nivel nacional destaca el comportamiento del grupo de consumo Educación, que se incrementó en 3.93%, por el efecto estacional de la temporada escolar, que presentó incremento de precios en las matrículas y pensiones escolares y de instituciones de educación superior; así como incremento de precios de texto escolares.
Según el Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo, en febrero del 2018, el empleo en Arequipa se incrementó en 1.7% con respecto al mismo periodo del año anterior. Las actividades que presenta la variación positiva son la actividad extractiva (7.4%), Transporte, Almacenamiento y Comunicaciones (6.2%), la Industria Manufacturera (0.8%), y Servicios (0.1%); mientras que, el empleo en la actividad Comercio se contrajo en -0.3%.

En el mismo mes, a nivel de Perú Urbano, el empleo se contrajo en -0.5%, mostrando una variación positiva en la actividad comercio (0.8%) y la actividad extractiva (0.1%), como podemos ver en gráfico siguiente:
Respecto del Gasto Corriente, la información de Consulta Amigable del Ministerio de Economía y Finanzas muestra que, al mes de marzo del 2018, la ejecución del gasto corriente en la mayoría de provincias de Arequipa presenta cifras similares al año anterior, ejecutando en promedio el 22% de su gasto corriente; con excepción de las provincias de Caravelí y Camaná, que han ejecutado 23% y 28% respectivamente.

Gráfico 2.19
AREQUIPA: AVANCE DE EJECUCIÓN DEL GASTO CORRIENTE
(En porcentaje)

FUENTE: Consulta Amigable - Ministerio de Economía y Finanzas
ELABORACIÓN: CCIA - Dpto. de Estudios Económicos
*Consulta al 31 de marzo del 2017
**Consulta al 31 de marzo del 2018

Y respecto del gasto de capital, en comparación con el año 2017, a marzo del 2018, la ejecución del gasto de capital se ha incrementado notablemente en las provincias de Arequipa, con excepción de las provincias de La Unión y Arequipa, como vemos en el gráfico siguiente:

Gráfico 2.20
AREQUIPA: AVANCE DE EJECUCIÓN DEL GASTO DE CAPITAL
(En porcentaje)

FUENTE: Consulta Amigable - Ministerio de Economía y Finanzas
ELABORACIÓN: CCIA - Dpto. de Estudios Económicos
*Consulta al 31 de marzo del 2017
**Consulta al 31 de marzo del 2018
En conclusión, en el año 2017, la economía arequipeña creció 4.1%, cifra 1.64 veces mayor que la tasa de crecimiento del país, y para el 2018 se proyecta un crecimiento de 7.35%, por lo que es una economía activa que resulta atractiva para la inversión privada.

Se puede deducir de la evolución de los sectores económicos antes vistos, que el mercado arequipeño es una opción para el desarrollo de las MYPES, que hoy en día van acoplándose de mejor forma en nuestra economía; siendo un elemento positivo en cuanto al aspecto económico, como se ha señalado.

Ahora veamos en el siguiente punto la competitividad de la Región de Arequipa y su grado de dinámica económica.

2.1.6.1.3. COMPETITIVIDAD EN LA REGIÓN DE AREQUIPA

La competitividad regional en el Perú, se encuentra estudiado de muchas formas, siendo la de mayor relevancia el INCORE - Índice de competitividad regional (Instituto Peruano de Economía (IPE), 2017, págs. 5-10) “el cual es un indicador que cuantifica la posición relativa de las 24 regiones a través de seis pilares de competitividad: Entorno Económico, Infraestructura, Salud, Educación, Laboral e Instituciones (Véase Anexo 2) cada uno de los cuales está compuesto por varios indicadores que dan como resultado un total de 45 indicadores, desde el 2015 (Véase Anexo 1). Esto permite evaluar el rumbo que está tomando cada región, así como identificar sus principales fortalezas y debilidades.

De esta manera, se pueden centrar los esfuerzos e implementar políticas públicas adecuadas que generen un mayor impacto sobre su desarrollo. Cabe precisar que, debido a la falta de desagregación de múltiples variables, la región Lima incluye la información de Lima Metropolitana, Lima Provincias y la Provincia Constitucional del Callao.

Con el objetivo de construir una herramienta que refleje las condiciones económico y sociales de las regiones, el INCORE incluye los últimos datos disponibles de las fuentes oficiales para cada indicador. De esta manera, el índice también constituye una fuente de información oportuna que permite la comparación entre regiones y en relación al promedio nacional. El INCORE intenta replicar, en la medida de lo posible, la metodología usada para el calcular el Índice Global de Competitividad del Foro Económico Mundial. Como es obvio, variables relevantes solo a nivel nacional –como, por ejemplo, el nivel de aranceles–, no pueden ser consideradas en un análisis regional. El INCORE, por tanto, explota las variaciones que se dan dentro de las regiones y que explican su grado de competitividad”.

Según el Instituto Peruano de Economía (IPE), en el INCORE del año 2017, la Región de Arequipa se ubica en la tercera posición de competitividad regional y mantiene su puesto (Véase Anexo 3), como podemos ver en resumen en el gráfico 2.21. La región muestra mejoras importantes en los pilares Instituciones y Educación. En el primero, avanzó seis posiciones por el aumento de la resolución de expedientes judiciales y la
mayor ejecución de inversión pública. En el segundo, subió una posición por la mayor asistencia escolar primera y secundaria, esto respecto del año 2016.

Gráfico 2.21
PERÚ: ÍNDICE DE COMPETITIVIDAD REGIONAL, 2017
(En puestos)

Para mejor entendimiento veamos el desempeño de la región de Arequipa en cuanto a cada pilar de competitividad, presentado en el cuadro siguiente:

Cuadro 2.19
AREQUIPA: ÍNDICE DE COMPETITIVIDAD REGIONAL, 2017

En primer lugar, respecto del entorno económico, Arequipa, se presenta en el puesto 3, debido al incremento de stock de capital por trabajador, y presupuesto público per cápita, estos dos elementos han permitido que la región mantenga su posición, como vemos en el cuadro siguiente:
En segundo lugar, en infraestructura, Arequipa, mantiene su posición en el INCORE, del 2017, siendo que de todos los indicadores de este pilar, no han sido propiamente positivos para la economía arequipeña, pudiendo salvaguardar la posición con un puntaje de 8.3, que representa 0.2 menos al periodo del 2016, como vemos detalladamente en el cuadro siguiente:

**Cuadro 2.21**

AREQUIPA: INCORE: INFRAESTRUCTURA, 2017

<table>
<thead>
<tr>
<th>Indicador</th>
<th>Valor</th>
<th>Puesto*</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Cobertería de electricidad</td>
<td>97.2%</td>
<td>4</td>
</tr>
<tr>
<td>Precio de la electricidad</td>
<td>10</td>
<td>8</td>
</tr>
<tr>
<td>Cobertura de agua</td>
<td>93.4%</td>
<td>5</td>
</tr>
<tr>
<td>Continuidad de la provisión de agua</td>
<td>23.0</td>
<td>3</td>
</tr>
<tr>
<td>Cobertura de desagüe</td>
<td>76.9%</td>
<td>6</td>
</tr>
<tr>
<td>Hogares con internet</td>
<td>35.2%</td>
<td>3</td>
</tr>
<tr>
<td>Hogares con al menos un celular</td>
<td>93.9%</td>
<td>2</td>
</tr>
<tr>
<td>Densidad del transporte aéreo</td>
<td>1,256</td>
<td>3</td>
</tr>
</tbody>
</table>

**FUENTE:** INCORE - 2017  
**ELABORACIÓN:** Instituto Peruano de Economía (IPE)

En tercer lugar, respecto del pilar salud, Arequipa, ha obtenido una mejor posición, pasando del cuarto al tercer lugar, debido a las nuevas consideraciones que el INCORE ha considerado, por ello, Arequipa, como otras 5 regiones han sido beneficiadas pese a que ha sufrido bajas en algunos indicadores como podemos observar en el cuadro siguiente:

**Cuadro 2.21**

AREQUIPA: INCORE: INFRAESTRUCTURA, 2017

<table>
<thead>
<tr>
<th>Indicador</th>
<th>Valor</th>
<th>Puesto*</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Cobertería de electricidad</td>
<td>97.2%</td>
<td>4</td>
</tr>
<tr>
<td>Precio de la electricidad</td>
<td>10</td>
<td>8</td>
</tr>
<tr>
<td>Cobertura de agua</td>
<td>93.4%</td>
<td>5</td>
</tr>
<tr>
<td>Continuidad de la provisión de agua</td>
<td>23.0</td>
<td>3</td>
</tr>
<tr>
<td>Cobertura de desagüe</td>
<td>76.9%</td>
<td>6</td>
</tr>
<tr>
<td>Hogares con internet</td>
<td>35.2%</td>
<td>3</td>
</tr>
<tr>
<td>Hogares con al menos un celular</td>
<td>93.9%</td>
<td>2</td>
</tr>
<tr>
<td>Densidad del transporte aéreo</td>
<td>1,256</td>
<td>3</td>
</tr>
</tbody>
</table>

**FUENTE:** INCORE - 2017  
**ELABORACIÓN:** Instituto Peruano de Economía (IPE)
Cuadro 2.22
AREQUIPA: INCORE: SALUD, 2017

<table>
<thead>
<tr>
<th>Indicador</th>
<th>Valor</th>
<th>Puesto</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Esperanza de vida al nacer</td>
<td>76.8</td>
<td>3</td>
</tr>
<tr>
<td>Mortalidad en la niñez</td>
<td>15.0</td>
<td>2</td>
</tr>
<tr>
<td>Desnutrición crónica</td>
<td>4.7%</td>
<td>6</td>
</tr>
<tr>
<td>Morbilidad</td>
<td>63.5%</td>
<td>8</td>
</tr>
<tr>
<td>Cobertura del personal médico</td>
<td>40.3</td>
<td>1</td>
</tr>
<tr>
<td>Cobertura hospitalaria</td>
<td>1.6</td>
<td>18</td>
</tr>
<tr>
<td>Partos institucionales</td>
<td>98.4%</td>
<td>5</td>
</tr>
<tr>
<td>Acceso a seguro de salud</td>
<td>62.8%</td>
<td>23</td>
</tr>
</tbody>
</table>

FUENTE: INCORE - 2017
ELABORACIÓN: Instituto Peruano de Economía (IPE)

En cuarto lugar, en atención al pilar Educación, Arequipa, ha incrementado su puntaje notablemente pasando de un cuarto a un segundo lugar subiendo 0.3 puntos en comparación al año 2016, debido a las mejoras en la reducción de analfabetismo, asistencia escolar inicial, y asistencia escolar primaria y secundaria; cómo podemos observar en el cuadro siguiente:

Cuadro 2.23
AREQUIPA: INCORE: EDUCACIÓN, 2017

<table>
<thead>
<tr>
<th>Indicador</th>
<th>Valor</th>
<th>Puesto</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Analfabetismo</td>
<td>4.4%</td>
<td>5 ▲</td>
</tr>
<tr>
<td>Asistencia escolar inicial</td>
<td>91.6%</td>
<td>4 ▲</td>
</tr>
<tr>
<td>Asistencia escolar primaria y secundaria</td>
<td>94.0%</td>
<td>2 ▲</td>
</tr>
<tr>
<td>Población con secundaria a más</td>
<td>68.3%</td>
<td>3</td>
</tr>
<tr>
<td>Rendimiento en lectura</td>
<td>43.4%</td>
<td>3</td>
</tr>
<tr>
<td>Rendimiento en matemáticas</td>
<td>30.9%</td>
<td>3</td>
</tr>
<tr>
<td>Colegios con acceso a internet</td>
<td>65.3%</td>
<td>6 ▼</td>
</tr>
</tbody>
</table>

*El cambio en el puesto corresponde al segundo grado de primaria.

FUENTE: INCORE - 2017
ELABORACIÓN: Instituto Peruano de Economía (IPE)

En quinto lugar, respecto del pilar trabajo o laboral, Arequipa, mantiene su posición en quinto lugar de entre las 24 regiones, pese a que su puntaje disminuyó de 5.9 a 5.5 puntos; este se puede observar en el cuadro siguiente:
Por último, en cuanto al pilar instituciones, Arequipa, ha tenido un salto importante, ascendiendo del décimo tercer al séptimo lugar, incrementando su puntaje en una unidad 1.0, lo que le ha valido para mejorar su posición, como podemos ver en el cuadro siguiente:

**Cuadro 2.25**

Arequipa: INCORE: INSTITUCIONES, 2017

<table>
<thead>
<tr>
<th>Institución</th>
<th>Puntaje</th>
<th>Fuente</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Ejecución de la inversión pública</td>
<td>64.0%</td>
<td>INCORE</td>
</tr>
<tr>
<td>Percepción de la gestión pública</td>
<td>31.0%</td>
<td>INCORE</td>
</tr>
<tr>
<td>Conflictos sociales</td>
<td>7</td>
<td>INCORE</td>
</tr>
<tr>
<td>Criminalidad</td>
<td>11.4%</td>
<td>INCORE</td>
</tr>
<tr>
<td>Homicidios</td>
<td>5.6%</td>
<td>INCORE</td>
</tr>
<tr>
<td>Presencia policial</td>
<td>396</td>
<td>INCORE</td>
</tr>
<tr>
<td>Resolución expedientes judiciales</td>
<td>51.4%</td>
<td>INCORE</td>
</tr>
</tbody>
</table>

**FUENTE:** INCORE - 2017

En conclusión, respecto de la competitividad regional de Arequipa, se puede decir que ésta, ha sabido mantener su posición como región competitiva (tercer puesto) frente a otras regiones, siendo parte del primer octavo de regiones (3/24 regiones) que presentan un espacio regional propicio para estimular la inversión privada por factores como el crecimiento del gasto real por hogar, y el acceso a créditos en relación al entorno económico donde Arequipa se ubica en primer y segundo lugar respectivamente.

Para el supuesto de estabilidad empresarial, no se indica expresamente la forma de medir la competitividad regional, por lo que se presume que la información que se tenga acerca de este indicador, sea entendido como una evaluación particular por los estudios o investigaciones que se hagan al respecto, siendo que el presente estudio considera que la Región de Arequipa es estable al posicionarse en tercer lugar entre 24
regiones, presentando en general desarrollo, y/o índices positivos en cada pilar (Véase Anexo 2), frente al promedio de regiones donde se presenta resultados volátiles y en muchos casos negativos, por lo que se concluye que para el año 2017, Arequipa es una región propicia para el crecimiento y desarrollo de las MYPES, las cuales podrían tener la potencialidad de expectativa a lograr metas concretas, como se avenido observando en los últimos 3 años.

Por último, para el término del año 2018, se espera que el INCORE, sea más atractivo, esto, por la masiva cantidad de políticas públicas que actualmente se están implementado, lo que provocará en consecuencia que la región de Arequipa, sea aún una región de mayor aceptabilidad, desarrollo y sostenibilidad, propicia para la inversión MYPE y MIPYME.

2.1.6.2. DIVERSIFICACIÓN PRODUCTIVA EN LAS MYPES DE AREQUIPA, POR SECTOR ECONÓMICO

2.1.6.2.1. CONSIDERACIONES

Para identificar, determinar y evaluar la diversificación productiva o de productos en las MYPES de Arequipa, se ha considerado en estudios similares que no existe una fórmula absoluta, debido a que el mercado presenta una compleja variedad de bienes, que está en constante cambio y/o modificación.

Las carteras de productos que existen en el mercado son tan diversas y cambiantes, que es imposible generar un estándar para identificar un grupo de empresas, que posean una condición igual; y es justamente esta diversidad productiva, lo que genera un grado considerable de afectación sobre la dinámica en la selección del consumo de los individuos. A esto, se le conoce en términos económicos, como “el gusto o preferencia” por un determinado bien o producto.

Para las empresas, la situación de la diversificación de sus productos, tiene una tendencia a considerarse como un elemento de expansión empresarial, pues la variedad de productos, permite a estás incrementar sus posibilidades de alcanzar nuevos mercados, o aumentar el grado de competencia en un mismo mercado especializado, debido a ello, es que los estudios de mercado han considerado usar injerencias o formatos preestablecidos, que en general sirven para determinar la producción de una empresa según su rubro comercial.

En consecuencia, no se puede considerar un portafolio o cartera de productos definido para identificar a todo un tipo de empresas; más si es factible establecer una base de

---

43 Gobierno Regional de Arequipa. Conferencias Públicas: “Reporte de competitividad de la Región de Arequipa”, asunto a cargo de la Gerencia Regional de Producción. Área Industria y MYPE, ENE-2018.
44 Estudios de carácter investigativo, expositivo, descriptivo elaborados por Unidades Ejecutoras del Sector Público; como los presentados por el Ministerio de Economía y Finanzas, Banco Central de Reserva del Perú, Superintendencia de Banca y Seguros, Ministerio de Producción, Ministerio de Trabajo, etc., señalados en párrafos anteriores.
45 Un rubro comercial es el sector de la actividad económica que engloba a las empresas que actúan en una misma área.
Portafolio de productos\textsuperscript{46}, que se establece en relación a los productos más relevantes que una empresa según su rubro y tipo puede producir o prestar en caso fuera servicio.

Por lo antes señalado, el presente estudio, ha considerado pertinente desarrollar este apartado, teniendo como base del mismo, la información del tipo de MYPES según su rubro comercial con mayor presencia e importancia en el mercado arequipeño los cuales son el Sector Agropecuario, Sector Minería y Sector Manufactura.

En Arequipa, según estadísticas de INEI, en la demografía empresarial, de la población total de MYPES, que representan el 98.5\% del total de empresas, las de actividad productiva y transformadora representan el 65\%, y las de Servicios el 45\%; en cuanto a las MYPES de actividad productiva y transformadora las MYPES manufacturera, originarias de la misma región, representan aproximadamente el 82\% del total de MYPES Productoras, siendo el 9\% restante ocupado por el Sector Agricultura, en un 8\% el sector Minería y un 1\% el sector Pesca y Forestal. (Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2017, págs. 02-15)

En el apartado siguiente, nos ocuparemos solo de las MYPES Productoras o de Producción de bienes, puesto que las MYPES de Servicios, no pueden tener Diversificación de Productos, sino Diversificación de Servicios, que es un tema similar al presente estudio, pero no forma parte del mismo. La información presentada en los párrafos posteriores tendrá base en la información presentada en la Cámara de Comercio e Industria de Arequipa\textsuperscript{47}, Ministerio de Producción a través de la Gerencia Regional de Producción de Arequipa, específicamente del Área MYPE e Industria\textsuperscript{48}, Instituto Nacional de Estadística e Informática\textsuperscript{49}, Superintendencia Nacional de Administración Tributaria y Aduanas\textsuperscript{50}, y Ministerio de Economía y Finanzas\textsuperscript{51}.

2.1.6.2.2. DIVERSIFICACIÓN PRODUCTIVA EN SECTOR MYPE AGROPECUARIO

Se puede identificar el portafolio base del Sector MYPE Agropecuario de Arequipa, según los productos principales y de mayor frecuencia comercial en estas MYPES de Arequipa, en el siguiente cuadro:

---

\textsuperscript{46} PRODUCE (2016): Las MYPES, se encuentran identificadas según tipo, actividad económica, rubro y régimen económico. Los bienes y servicios producidos por estas se pueden identificar en forma general en las bases de portafolio de productos, que están estratificadas según la clasificación económica al cual pertenezcan.

\textsuperscript{47} Cámara de Comercio e Industria de Arequipa: Boletín: “Arequipa. Crecimiento Económico, 2017

\textsuperscript{48} Gerencia Regional de Producción de Arequipa/Área MYPE e Industria. Estadística 2017.

\textsuperscript{49} INEI. Demografía Empresarial en el Perú – IV Trimestre 2017

\textsuperscript{50} SUNAT. Régimen Tributario MYPE. Estadísticas de MYPES inscritas, según RUC. I Trimestre 2018.

\textsuperscript{51} MEF. Inversión Privada – Estadística 2017.
Del cuadro 2.26, se puede observar que el portafolio base, considerado así por mostrar los productos de mayor frecuencia comercial de Arequipa, del sector agropecuario, es un portafolio o cartera de productos complejo, debido a la variedad de productos que se presenta.

El sector agropecuario, pertenece al tipo de actividad económica primaria, es decir, que los portafolios de productos, no serán producto de la derivación (profundidad), sino de la diversificación ordinaria, (medible por sus dimensiones de ancho y largo).

En Arequipa, las MYPES, que presentan este portafolio de productos, respecto de su estado situacional frecuentemente, no elaboran ninguna evaluación económica, debido a que sus utilidades son las más bajas del mercado, en comparación a sus similares en el sector Industrial (Empresas Agroindustriales), quienes se encuentran ubicadas en el tipo de actividad económica secundaria. En cuanto al grado de diversificación, en estas MYPES, se encuentra una de las tasas más altas en el mercado, debido a que el sector agropecuario, los productos son diversos, entre vegetales, frutas, menestras, carne animal, entremeses naturales, etc.

---

52 Son las actividades que satisfacen una necesidad empleando para ello elementos o procesos naturales
2.1.6.2.3. DIVERSIFICACIÓN PRODUCTIVA EN SECTOR MYPE MINERÍA

Se puede identificar el portafolio base del Sector Minería de Arequipa, según los productos principales y de mayor frecuencia comercial en estas MYPES de Arequipa, según el cuadro 2.27.

**Cuadro 2.27**

**AREQUIPA: PORTAFOLIO BASE DEL SECTOR MINERÍA AREQUIPEÑO, 2017.**

<table>
<thead>
<tr>
<th>N°</th>
<th>Minerales</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>1</td>
<td>Cobre</td>
</tr>
<tr>
<td>2</td>
<td>Plata</td>
</tr>
<tr>
<td>3</td>
<td>Oro</td>
</tr>
<tr>
<td>4</td>
<td>Plomo</td>
</tr>
<tr>
<td>5</td>
<td>Zinc</td>
</tr>
<tr>
<td>6</td>
<td>Molibdeno</td>
</tr>
</tbody>
</table>

**FUENTE:** Cámara de Comercio e Industria de Arequipa. Reporte Crecimiento Arequipa

**ELABORACIÓN:** Elaboración Propia

Del cuadro 2.27, se puede observar que el portafolio base, considerado así por mostrar los productos de mayor frecuencia comercial de Arequipa, del sector minería es un portafolio o cartera de productos simple, debido a que en las MYPES Mineras, solo se puede extraer minerales, que son recursos naturales, que no sufren modificación, para este sector.

El sector minería al igual que el agropecuario, pertenece al tipo de **actividad económica primaria**\(^{53}\), es decir, que los portafolios de productos, no serán producto de la derivación (profundidad), sino de la diversificación ordinaria, (medible por sus dimensiones de ancho y largo).

En Arequipa, las MYPES, que presentan este portafolio de productos, si elaboran alguna forma de evaluación económica que mida el impacto de las ganancias frente a los costos incurridos en cateo, exploración, perforación, ejecución, y explotación de minerales. Los indicadores que las MYPES Mineras usualmente usan son vía cálculo tasa de rentabilidad simple, lo que permite determinar cuál es el porcentaje de las utilidades frente a la inversión realizada. En Arequipa, la tasa de rentabilidad promedio de la actividad minera es de 600%, lo que significa que por una unidad de Sol (moneda) que se invierte en promedio se estaría logrando obtener una ganancia de 6 unidades de Sol; esto se debe a que el precio de los minerales que en el mercado se cotizan persiguen precios estándares internacionales, que, al costo normal del mineral, resulta elevado.

Respecto a la diversificación de productos, de este tipo de MYPES, esta es simple, con un portafolio base de productos, que provienen de la explotación directa de los campos o zonas mineras. Según el Ministerio de Energía y Minas, en Arequipa, la cartera minera está determinada, por aquellos minerales que se venden formalmente, y que

---

\(^{53}\) Son las actividades que satisfacen una necesidad empleando para ello elementos o procesos naturales
estén permitidos para su explotación\textsuperscript{54}, identificándose como minerales indebidamente explotados, aquellos que son de origen artesanal, y que posean prohibición en su explotación, por ser altamente contaminantes, como el caso del mercurio.

\textbf{2.1.6.2.4. DIVERSIFICACIÓN PRODUCTIVA EN SECTOR MYPE MANUFACTURA}

En el Sector MYPE Manufactura de Arequipa, se pueden identificar MYPES Manufactureras de Actividad Primaria, y las MYPES Manufactureras de Actividad no Primaria o de transformación, dentro los cuales según la Cámara de Comercio e Industria de Arequipa\textsuperscript{55}, los principales son:

\textbf{MANUFACTURA PRIMARIA}

1) Conservas y Congelado de Pescado  
2) Harina y Aceite de Pescado  
3) Productos de Cobre

\textbf{MANUFACTURA NO PRIMARIA}

1) Productos Lácteos  
2) Molinería  
3) Bebidas Alcohólicas  
4) Bebidas no alcohólicas  
5) Hilatura de Fibras Textiles  
6) Prendas de vestir  
7) Pinturas, barnices y lacas  
8) Fabricación de productos plásticos  
9) Cemento  
10) Producción de Cuero (Curtiembres)  
11) Lápices y conexos  
12) Otros

Se puede identificar el portafolio base del Sector Manufactura de Arequipa, según los productos principales y de mayor frecuencia comercial en estas MYPES de Arequipa, según el cuadro 2.28, para lo cual consideramos aquellas industrias donde exista un mayor grado de diversificación de productos, como el lácteo, bebidas no alcohólicas, prendas de vestir, bebidas alcohólicas, lápices y conexos, y por último producción de cuero.

\textsuperscript{54} En Arequipa, no existen plantas de tratamiento de minerales altamente contaminantes, para su explotación, o explotación, sino solo plantas de tratamiento para evitar contaminación a los recursos hídricos y naturales, que se ubican cerca de la zona de Explotación, siendo este último una obligación impuesta por la OEFA.

Del cuadro 2.28, se puede observar que el portafolio base, considerado así por mostrar los productos de mayor frecuencia comercial de Arequipa, del sector manufactura es un portafolio o cartera de productos complejo, además, que cada tipo de rubro comercial, posee un portafolio base distinto.

El sector Manufactura, pertenece al tipo de actividad económica secundaria\(^{56}\), es decir, que los portafolios de productos, serán básicamente productos derivados de un producto principal o base. Por lo tanto, se puede decir, que el portafolio o cartera de productos de una MYPE del sector manufactura posee un alto grado de profundidad, pues en el cuadro 2.28 solo se fijan los productos derivados en cuanto al origen del

\(^{56}\) Las actividades secundarias son aquellas que transforman los productos primarios en manufacturas.
producto principal, y no por caracteres, como el sabor, color, presentación, etc.; lo que incrementa aún más el grado de profundidad.

En Arequipa, las MYPES Manufactureras que presentan este portafolio de productos, si evalúan su rendimiento constantemente, pues estas MYPES manufactureras, se encuentran ubicadas en mercados competitivos, donde es una obligación mantener el control necesario sobre las ventas, y demás factores que determinan la continuidad de estas empresas. Para ello, se han implementado diversos mecanismos computarizados, como el caso del ERP (Enterprise Resource Planning)\(^{57}\), el cual es un software que sirve a las empresas para gestionar sus recursos, controlar sus ingresos y egresos y demás acciones. Por medio de este software, las empresas, analizan su rentabilidad diaria, el cual les permite actuar fácilmente para poder mejorar o estandarizar procesos, porque esto, para las empresas privadas, es un requisito de funcionabilidad si desean permanecer en el mercado, y adquirir estabilidad como empresas firmes.

Respecto a la diversificación de productos, de este tipo de MYPES, como se ha dicho, esta es compleja, debido a que la producción de bienes o productos es masiva, y diversa, por lo que las MYPES, suelen empezar produciendo los productos básicos, hasta llegar a abarcar un portafolio de productos considerable en cuanto a variedad, siendo esta situación una costumbre para los empresarios.

### 2.1.6.2.5. DIVERSIFICACIÓN PRODUCTIVA EN MYPES DEL RESTO DE SECTORES ECONÓMICOS

En cuanto al sector Pesca y Forestal, en Arequipa representan aproximadamente el 0,2% del total de MYPES, teniendo presente que existen solo 2 MYPES Forestales Formalizados en todo Arequipa hasta el primer trimestre del año 2017\(^{58}\), que no han reportado actividad desde el 2008, y respecto del sector Pesca, existen casi 200 MYPES, formalizados hasta el mismo periodo de reporte, de las cuales solo un tercio presenta actividad, siendo las que dinamizan la extracción, transporte y venta de productos marinos ubicados la mayoría de estas en el Terminal de Venta Pesquero (venta - comerciantes), en Río Seco, Cerro Colorado; en los Puertos Pesqueros de Mollendo, Matarani, Atico, Quilca, Chala y Lomas (Extracción), y por último las Distribuidoras Mayoristas, y Minoristas, ubicadas en los mismos puertos pesqueros.

Respecto de la diversificación de productos en el Sector Pesca, estas al ser de actividad primaria, la cartera de productos de las empresas de extracción, será la base de las carteras de productos de las empresas de distribución, y de las de venta (comercialización), considerándose, solo a aquellas que realizan la extracción, porque las otras MYPES restantes representan parte del Sector Servicios, el cual no produce o transforma un bien.

\(^{57}\) Los sistemas ERP típicamente manejan la producción, logística, distribución, inventario, envíos, facturas y contabilidad de la compañía de forma modular.

\(^{58}\) SUNAT, Estadística de MYPES, por Consulta RUC, 2017.
CAPÍTULO III
MARCO APLICATIVO: CASO CURMA PERÚ E.I.R.L.

3.1. ANÁLISIS SITUACIONAL DE LA MYPE AREQUIPEÑA “CURMA PERÚ E.I.R.L.”

3.1.1. DATOS DE LA MYPE

RUC : 20600503384
Razón Social : CURMA PERU E.I.R.L.
Tipo de Sociedad : Empresa Individual de Responsabilidad Limitada
Tipo de MYPE\textsuperscript{59} : MYPE de Acumulación
Condición : Activo
Fecha Inicio Actividades : 04 / Julio / 2015
Tipo de Empresa : Curtiembre
Estrategia de mercado\textsuperscript{60} : Diversificación de productos, Penetración de mercado, Marketing mix e Integración horizontal inferior.

CIIU : 17290

\textsuperscript{59} Conclusión, Entrevista N° 06: O2: Determinación del tipo de empresa
\textsuperscript{60} Estrategias de mercado identificadas en Entrevista N° 02: P5: ¿Qué estrategias empresariales aplica su empresa?
DETERMINACIÓN DE ESTABILIDAD EMPRESARIAL PARA MYPES DE LA REGIÓN DE AREQUIPA QUE USAN LA ESTRATEGIA DE DIVERSIFICACIÓN DE PRODUCTOS, VÍA ANÁLISIS BENEFICIO/COSTO. CASO CURMA PERÚ E.I.R.L.

Ventas Anuales: Menor a 150 UIT
Dirección Legal: Mza. B Lote. 5 Asoc. Parque Industrial Río Seco
Distrito / Ciudad: Cerro Colorado/Arequipa
Gerente: Sr. Matamé Solís, Federico Justo
Actividad Empresarial: Curtido y Adobo de Cueros; Adobo y Teñido de Pieles

3.1.2. ANTECEDENTES

CURMA PERÚ E.I.R.L. de ahora en adelante CURMA PERÚ fue fundada el 04 de julio del 2015, registrada dentro del Libro de Sociedades Mercantiles y Comerciales de Arequipa como una EMPRESA INDIVIDUAL DE RESPONSABILIDAD LIMITADA, teniendo como Gerente General, al Sr. Federico Justo Matamé Solís, quien a la vez es accionista mayoritario de la empresa junto a su esposa.

CURMA PERÚ se creó partiendo de la iniciativa emprendedora de los dueños en el primer año, comenzando de la actividad comercial artesanal de crear materia prima para calzado, que era una labor de mucha practica y por ende su producción era masiva; lo negativo en ese entonces estaba vinculado con la utilidad mínima que resultaba de la actividad empresarial, lo que ha conllevado a la empresa a mejorar su proceso productivo, y adaptar metodologías productivas mejoradas considerando diversificar su cartera de productos, que aun hasta la fecha sigue implementándose, pues mientras la demanda por productos nuevos y mejorados crece, la empresa debe adaptarse a los requerimientos de mercado.

Respecto de su regularización formal como empresa, CURMA PERÚ, desde el primer año en el proceso de crecimiento ha ido ciñéndose a los aspectos formales que conllevan la actividad empresarial, como lo es la debida constitución e inscripción en Registros Públicos, su registro como contribuyente ante SUNAT, registro de buenas prácticas medioambientales ante OEFA, etc.; lo que refleja que esta MYPE, posee seriedad y prospectiva a crecer y desarrollarse.

CURMA PERÚ, casi no ha sufrido cambios en el ámbito laboral, debido que la cantidad de trabajadores con los que cuenta siguen siendo menor o igual a 5 personas, lo que ubicaría a esta como una “Microempresa” si se considerase dicho criterio en la anterior Ley MYPE, en cuanto al número de trabajadores.

Más, si es considerada como MYPE, por sus ventas anuales en conformidad con el TUO de la Ley de Promoción de la Competitividad, Formalización y Desarrollo de la Micro y Pequeña Empresa y del Acceso al Empleo Decente, “Ley MYPE”, aprobado por Decreto Supremo N° 007-2008-TR, modificado por la Ley N° 30056, “Ley que

61 Conclusión, Levantamiento de Información de SUNAT, PRODUCE, y REMYPE. IRS-03
modifica diversas leyes para facilitar la inversión, impulsar el desarrollo productivo y el crecimiento empresarial”, pues, aunque CURMA PERÚ sí ha tenido un importante crecimiento que bordea en un 5% de crecimiento promedio anual, lo que demuestra a simple detalle que la empresa ha sabido sobrellevar su actividad y perdurar en el mercado arequipeño, no supera aún el límite de 150 UIT, por lo que sigue siendo una microempresa, y por lo dentro del régimen MYPE.

3.1.3. ESTADO SITUACIONAL

3.1.3.1. ASPECTOS GENERALES

CURMA PERÚ, es una MYPE que ha ido organizando su información relativamente en base al proceso de adaptación al mercado y a su crecimiento como empresa. Siendo una curtiembre de aun reciente constitución, por lo que su estado situacional como empresa, está identificado en cuanto a ítems, o criterios básicos, como lo son: 1. Aspecto Estratégico, 2. Aspecto Productivo y 3. Aspecto Económico, que constituyen las partidas generales62 de evaluación para toda MYPE. Además de ser las primeras bases necesarias, para aplicar la evaluación de estabilidad empresarial, los cuales son la identificación de la unidad empresarial, estrategia y portafolio de productos (Revisar punto 1.1.2.3.3.)

El estado situacional de CURMA PERÚ podremos identificar en los siguientes párrafos, teniendo ante todo consideración que la información presentada es resultado del estudio entrevistas en cuanto al aspecto de planificación, pues la MYPE, sigue en proceso de implementación, por lo que no ha definido específicamente su plan para permanecer, crecer y desarrollarse como empresa, pero si ha definido su misión, visión, los cuales tiene muy presentes. Hecho la acotación respectiva, podemos entender cada aspecto a continuación.

3.1.3.2. MISIÓN, VISIÓN Y OBJETIVOS DE CURMA PERÚ E.I.RL.

Para el presente estudio, se ha considerado la misión, visión y objetivos de la MYPE objeto de análisis, para efectos de entender qué relación existe respecto del aspecto productivo y económico, lo que nos llevara a indicar, si la MYPE, entiende la razón de ser empresa, y si sus metas son las adecuadas, para concluir que su actividad empresarial como tal, es la idónea, para considerarla estable, siendo este último el propósito fundamental de la presente investigación. Veamos entonces, brevemente cada uno de estos puntos propuestos.

---

62 Las partidas generales de evaluación, son las bases de estudio que toda empresa productora de bienes debe poseer y haber identificado al momento de su constitución. El aspecto laboral, no se incluye en las partidas generales, sino especiales, debido a que las empresas al momento de su constitución e incluso primeros años de vida, no necesita contar con carga remunerativa laboral, pues por costumbre los mismos constituyentes o socios pueden ser quienes realicen la labor productiva. (Eva. Proy. Inv. – PRODUCE/Guía para identificar a una MYPE, 2010)
A. MISIÓN

CURMA PERÚ ha identificado a grandes rasgos la misión que tiene como empresa63, en base a las preguntas realizadas, la cual es:

“Somos una empresa que tiene por actividad empresarial, el curtido, adobo y teñido de Cueros con el mejor acabado que ofrecemos al mercado arequipeño y nacional, para la confección de calzados y tapicería de duración y calidad. Somos la mejor elección porque nuestro producto es competitivo, de costo aceptable, y duradero; por ello estamos a su servicio”

Análisis: La misión de CURMA PERÚ es concreta, clara y precisa. Involucra la labor o actividad que realiza, el público objetivo al que va dirigido el mensaje de su misión. La proyección de la misión de la MYPE CURMA PERÚ, según su gerente, se encuentra además identificado en la carta de presentación como empresa, para él es importante mantener la misión en el ejercicio de su empresa, conforme a las exigencias que requiere el mercado; por ello, es indispensable involucrar aspectos que identifiquen la empresa como es, tales como los productos que vende, y la forma en cómo estos se venden.

Por lo tanto, CURMA PERÚ si tiene una misión definida, que va acorde a los lineamientos para identificar la misión empresarial; siendo ésta el producto de la iniciativa de su gerente quien tiene presente ante todo lograr que su empresa crezca manteniendo la calidad de su producto en todo momento, como lo ha ido haciendo desde que inició a operar su MYPE.

B. VISIÓN

CURMA PERÚ tiene una visión general, similar a la de otras curtiembres de la Región64, la cual es:

“Consolidar en un primer plano el liderazgo de CURMA PERÚ E.I.R.L. en el mercado arequipeño de la venta de Cueros de Calidad, expandiendo la aceptación de nuestros productos para tapicería y para calzado en todos los puntos de venta posibles, para situarnos como una de las empresas de mayor crecimiento, desarrollo y estabilidad en la región, siendo que, para un futuro, además, podamos conquistar el mercado nacional e internacional con el mismo éxito que se espera lograr”.

Análisis: Esta visión es general, pues considera el deseo de toda MYPE, de crecer, expandirse y ser líder, además que en ese proceso sus productos sean más conocidos y demandados por el mercado real y potencial que hubiere.

Para CURMA PERÚ, es importante mantener una visión acorde a la realidad situacional en la que se encuentran, proyectándose a largo plazo la expansión a nivel nacional e internacional. El gerente de la MYPE en estudio, piensa que el progreso que poseen hasta el momento, determina condiciones de mercado favorables, para futuros proyectos de inversión que acentuarán una línea de posibilidades para mejorar sin lugar a duda la cartera de productos que puedan ofrecer a la venta. Esta visión, posee una alta probabilidad de logro, debido a que la MYPE ha ido creciendo bastante en estos últimos años, tanto en el aspecto económico, como en el formal, cumpliendo a cabalidad las exigencias normativas que involucran la actividad empresarial de una curtiembre.

Por tanto, CURMA PERÚ tiene metas definidas y similares a toda empresa, y/o MYPE, por lo que se puede decir que su deseo de éxito y ganas de emprender nuevos rumbo, pueden generar confiabilidad en pronósticos positivos en cuanto a su crecimiento y desarrollo a futuro, lo que atraerá propuestas de financiamiento, para lograr el objetivo planificado de expansión.

C. OBJETIVOS EMPRESARIALES

CURMA PERÚ no posee un área o despacho que se encargue de la planificación explícitamente, como en otras empresas de mayor tamaño, ya que significaría un costo, que reduciría el margen de utilidad canalizado por mes; siendo este un objetivo que se cumplirá a largo plazo.

Pero, de acuerdo al estudio realizado, en base a las entrevistas N° 04 y N° 05, para efectos de conocimiento se ha podido determinar los objetivos de CURMA PERÚ en cuanto al aspecto productivo y económico, de forma general, los cuales son los que se exponen a continuación:

A corto plazo (1er año)

- Mantener y de ser posible incrementar el nivel de producción de cuero.
- Mantener y de ser posible incrementar el nivel de venta de cuero por nuevos compradores.
- Consolidar un nivel promedio de utilidades, para mantener los beneficios de ser MYPE
- Gestionar el cumplimiento de aspectos formales respecto a la producción ante OEFA

A mediano plazo (2do-6to años)

- Incrementar la producción de cuero de 2 a 3 veces de la que se produce en la actualidad
- Lograr que se incremente el nivel de venta del cuero, mediante la implementación de políticas de Marketing y Publicidad.
- Incrementar la rentabilidad o ingresos en proporción a la venta de cueros a mediano plazo.
Implementar las áreas de Administración, Recursos Humanos, Economía, Planificación y Presupuesto, Contabilidad, y Marketing y Publicidad y Logística.

Incrementar la cartera de productos en base a diversificación de productos; con productos derivados del cuero, que serían: calzado y gel.

Tercerizar actividades o servicios, secundarios para la empresa.

Adaptar a la empresa según organización empresarial por funciones administrativas, operativas, y ejecutivas.

Optimizar las actividades productivas que resulten tradicionales, para adaptarse a nuevas tecnologías, en cuanto al teñido y refinación del cuero cocido y graso.

**A largo plazo (7mo-25vo años)**

Incrementar la producción de cuero de 8 a 12 veces de la que se produce en la actualidad.

Incrementar el nivel de venta de cuero, de la MYPE en el mercado arequipeño y nacional en la misma proporción del crecimiento de la producción.

Incrementar la renta o ingresos percibidos por la actividad en forma proporcional al incremento de ventas.

Incursionar en el mercado internacional, precisamente en países cercanos, como Brasil, Argentina, Colombia, Bolivia, Ecuador, Paraguay, además de mercados selectos extranjeros, como Estados Unidos, México, España, Francia y China.

Expandir la planta de producción en cinco veces el tamaño, de la actual planta, considerando las precisiones técnicas que en ingeniería para Curtiembres se debe tener en cuenta. La expansión deberá considerar la implementación de un área especializado en teñido y refinación de cuero cocido, graso y charol.

Implementar las áreas de Estadística, Tesorería, Asesoría Legal, Ingeniería Ambiental y Gestión de Proyectos.

Incrementar la cartera de productos diversificada, en productos derivados, precisamente, según su acabado: en cueros para uso exclusivo (cuero refinado) estratificado en cuero para calzado de caballeros y cuero para calzado de damas, según la procedencia: cuero equino, cuero de chinchilla, cuero de reptiles, cuero de cérvidos (ciervos y gamos).

Implementar políticas de planificación para optimizar la actividad operativa de la empresa.

Crecer como empresa, hasta alcanzar a ser Mediana Empresa, y de ser posible Grande Empresa.

Mantener un grado de estabilidad empresarial sostenible, para cubrir los posibles riesgos que se presentasen.

Gestionar convenios interinstitucionales, para incrementar la demanda objetivo.

Participar de procesos de selección para contrataciones con el Estado, y de ser posible lograr el número máximo de contratos en favor de la empresa.
Realizar proyecciones de carácter social, con el propósito de difundir la compra de productos de la empresa, y de brindar apoyo a la población más vulnerable.

Vistos la misión, visión y objetivos de la empresa, en cuanto al aspecto productivo y económico, podemos concluir que CURMA PERÚ es una MYPE con un pronóstico de crecimiento muy favorable para su inversión. La gerencia de la MYPE ha asegurado que la misión, la visión y los objetivos trazados, son puntuales y loables, pues, se cuenta con toda la disposición física y mental de querer crecer como empresa. El personal que labora en la empresa, pese a su número, que en la actualidad son 5 trabajadores, han logrado cumplir con grandes metas y retos, desde su inicio, pudiendo superar todo obstáculo interno o externo, lo que demuestra que existe un alto grado de compromiso por parte de los intervinientes en la MYPE materia de estudio, que induce a confiar que ésta seguirá creciendo, hasta alcanzar mercados más grandes, donde el producto que es de calidad, se apropiará de un buen porcentaje de la población objetivo.

Se puede determinar entonces que la misión, visión y objetivos, de ser objetos de variación, no habrá cambios drásticos, debido a que estos son precisos, y puntuales, y como también proceden de una posición consistente del Gerente, quien también es dueño de la empresa, es preciso concluir la potencialidad de la MYPE para lograr alcanzar el éxito, y por ende desde una perspectiva subjetiva un grado de estabilidad como empresa.

3.1.3.3. ASPECTO PRODUCTIVO

3.1.3.3.1. EL PRODUCTO: CUERO

3.1.3.3.1.1. ASPECTOS GENERALES

A. El cuero

El cuero\textsuperscript{65} natural es el pellejo que cubre la carne de los animales después de curtido y preparado para su conservación y uso doméstico e industrial. La piel es el subproducto más importante de la industria frigorífica o de la carne. El curtido lo valoriza transformándolo en cuero (Saavedra, 2013, pág. 3).

El cuero en definitiva proviene de una capa de tejido que recubre a los animales y que tiene propiedades de resistencia y flexibilidad bastante apropiadas para su posterior manipulación. La capa de piel es separada del cuerpo de los animales, se elimina el pelo o la lana, salvo en los casos en que se quiera conservar esta cobertura pilosa en el resultado final y posteriormente es sometida a un proceso de curtido. El cuero se emplea como material primario para otras elaboraciones.

Para garantizar la conservación de este material orgánico, los pellejos de piel muerta deben ser curtidos y tratados químicamente con sustancias altamente tóxicas.

\textsuperscript{65} La palabra cuero proviene del latín corium (piel de los animales, curtida), es decir se trata de la piel tratada mediante curtido.
Aunque afortunadamente podemos decir que la industria peletera se encuentra en declive, por desgracia la demanda de cuero no deja de aumentar.

Antiguamente, el cuero se aprovechaba de los animales que eran utilizados como recursos cárnicos, pero en la actualidad la industria de la moda genera una demanda de cuero tan alta que podemos afirmar que las matanzas de animales, especialmente bovinos, son en un 40% debido a la demanda de este material, que se suele utilizar para fabricar calzado, accesorios o cazadoras.

B. El curtido

Consiste en transformar la piel susceptible de putrefacción en un cuero que no se descompone y que, por lo tanto, puede utilizarse para confeccionar calzado, carteras, bolsos, camperas, pantalones, muebles y muchos otros productos. Es el proceso de convertir la piel putrescible en cuero imputrescible, tradicionalmente con tanino, un compuesto químico ácido que evita la descomposición y a menudo da color. Desde el siglo XX predomina el curtido al cromo. El curtido puede ser realizado con métodos vegetales o minerales. El curtido vegetal usa tanino; el curtido mineral suele usar cromo (Saavedra, 2013, pág. 3).

C. La curtiembre

Una curtiembre, curtiduría o tenería es el lugar donde se realiza el proceso que convierte las pieles de los animales en cuero. El proceso de curtido produce cantidades significativas de polvo y sulfuro de hidrógeno. Las otras emisiones gaseosas provienen de la separación del amoníaco y de las calderas. Además, el proceso genera desperdicios sólidos en forma de carne, polvo arenoso, recortes de las pieles, lodos, grasas, etc., que se rescatan, normalmente, para vender a las plantas de recuperación de grasa. Se vende el pelo, como subproducto (Saavedra, 2013, pág. 4).

3.1.3.3.1.2. TIPOS DE CUERO

El cuero se puede clasificar, por tipos según su origen, el acabado, o por otras características específicas, que se desarrollan en cuadros 3.29, 3.30 y 3.31.
Cuadro 3.29  
TIPOS DE CUERO SEGÚN SU ORIGEN

<table>
<thead>
<tr>
<th>PRODUCTO</th>
<th>Definición</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>CUERO CAPRINO</td>
<td>Se trata del cuero procedente de la cabra, el cual se caracteriza por ser muy fino, compacto y a la vez flexible. Este se destaca por su gran resistencia. Este cuero suele utilizarse en la realización de guantes, calzado lujosos, monederos, bolsos, billeteras y encuadernaciones.</td>
</tr>
<tr>
<td>CUERO DE VACA</td>
<td>Se trata del cuero de vaca, el cual suele ser el más utilizado en la actualidad. Es un cuero de gran versatilidad, calidad y es ideal para realizar trabajos creativos. Es flexible y a la vez rígido, siendo el mismo muy resistente y de tacto suave.</td>
</tr>
<tr>
<td>CUERO EQUINO</td>
<td>Es cuero compacto y grueso que se obtiene de la piel de los caballos, el cual suele ser mucho más económico que el cuero de vaca, pero tiene una menor calidad.</td>
</tr>
<tr>
<td>CUERO DE CERDO</td>
<td>Se trata de un cuero que se distingue por su gran resistencia, por ser fuerte y muy duradero. Se suele emplear para fabricar billeteras, bolsos, monederos, cinturones, maletines, etc.</td>
</tr>
<tr>
<td>CUERO DE BECERRO</td>
<td>Se trata del cuero que presenta sus folicúlos capilares bien juntos y que suele ser mucho más fino que el cuero de vaca. Presenta una textura delicada y a la vez suave. Es de gran utilización en la confección de cinturones y bolsos acolchados, de monederos, billeteras, etc.</td>
</tr>
<tr>
<td>CUERO DE OVEJA</td>
<td>Es un cuero que se destaca por su suavidad, por ser fino, elástico y a la vez por presentar un acabado un poco brilloso. Muy útil para la elaboración de forros, fuelles, restauración y delantales.</td>
</tr>
<tr>
<td>CUERO DE REPTIL</td>
<td>Procede de pieles de reptiles, los cuales no presenta pelos, y en vez de ello se muestran escamas que le dan un toque distinto y bello al cuero.</td>
</tr>
<tr>
<td>CUERO DE CHINCHILLA</td>
<td>Son cueros procedentes de la piel de este animal, el cual debe ser criado en cautiverio y se debe cuidar de que estos no se orinen sobre su piel, ya que genera grandes manchas.</td>
</tr>
</tbody>
</table>

FUENTE: ARQUYS ARQUITECTURA. Recuperado de: http://www.arqhys.com/tipos_de_cuero.html
ELABORACIÓN: Elaboración Propia
### Cuadro 3.30
**TIPOS DE CUERO SEGÚN EL ACABADO**

<table>
<thead>
<tr>
<th>PRODUCTO</th>
<th>Definición</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>CUERO COCIDO</td>
<td>El cuero se endurece metiéndolo en agua, cera o grasa hirviendo. Dependiendo de dónde se sumeria, la resistencia final será distinta, consiguiendo un mejor resultado cuando se introduce en cera o grasa. Cuando el trozo de piel se enfría resulta muy moldeable, manteniendo después la forma obtenida una vez que se endurece.</td>
</tr>
<tr>
<td>CUERO GRASO</td>
<td>El más resistente al agua. Con este tratamiento se reponen los aceites naturales del cuero tras el proceso de curtido. El engrasado hace que el cuero se mantenga más flexible e impide que se vuelva quebradizo, dándole un mayor tiempo de vida. (Ejemplo de bota de seguridad con cuero graso).</td>
</tr>
<tr>
<td>CHAROL</td>
<td>Refiere a un tipo de cuero que se presenta con una capa compuesta por barniz de poliuretano, lo cual le da un acabado brillante que le logra caracterizar de los demás. Este cuero llega a ser un poco más resistente e impermeable que los demás tipos de cuero.</td>
</tr>
</tbody>
</table>

**FUENTE:** ARQUYS ARQUITECTURA. Recuperado de: http://www.arqhys.com/tipos_de_cuero.html

**ELABORACIÓN:** Elaboración Propia

### Cuadro 3.31
**TIPOS DE CUERO SEGÚN CARACTERÍSTICAS ESPECÍFICAS**

<table>
<thead>
<tr>
<th>PRODUCTO</th>
<th>Definición</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>CUERO POR COLOR O CUERO TEÑIDO</td>
<td>Es un cuero tratado con colorantes para conseguir tonos decorativos. Todos los tipos de cuero se pueden teñir. Se utilizan tintes de anilina disueltos en alcohol o pinturas acrílicas. Dependiendo del tipo de cuero que se quiera obtener como resultado final, se utiliza una técnica u otra.</td>
</tr>
<tr>
<td>CUERO POR SU CALIDAD</td>
<td>Los cueros pueden ser medidos por la calidad que presentan. En general, la calidad es medida por el acabado que puede ser alto, promedio o baja, y sirve para determinar el precio del cuero en el mercado. Para determinación del precio, el cuero teñido también pasa a ser un tipo de cuero que tendrá un valor distinto al cocido, graso y charol, esto se determinará en el aspecto económico.</td>
</tr>
</tbody>
</table>

**FUENTE:** CURMA PERÚ E.I.R.L.

**ELABORACIÓN:** Elaboración Propia

#### 3.1.3.1.3. MEDICIÓN PARA VENTA DEL CUERO

En **primer lugar**, se debe considerar la extensión o superficie del cuero. La venta del cuero, se efectúa esencialmente en dos medidas: el “pie cuadrado” y cuando se trata de grandes cantidades en “mantas”.

El pie cuadrado es un cuadrado con lados de 0,3048 metros de longitud y tiene la siguiente equivalencia en las principales formas de medida:
1 pie cuadrado = 0.09290304 metros cuadrados

1 pie cuadrado = 144 pulgadas cuadradas

De la misma forma una manta, es considerado la acumulación de pies cuadrados, producto del tiraje de cuero, y posee distintas equivalencias, debido a que una manta puede ser extensa o medianamente corta. La extensión promedio de una manta es la siguiente:

15 pies cuadrados =< 1 manta <= 25 pies cuadrados

En segundo lugar, por el valor del cuero, este recae sobre la cotización del pie cuadrado en el mercado del cuero, y por los acuerdos contractuales en medición por mantas si se pactara de esa forma. El valor del pie cuadrado de cada tipo de cuero según el acabado lo podemos observar en el cuadro siguiente que se presenta a continuación:

**Cuadro 3.32**

<table>
<thead>
<tr>
<th>AREQUIPA: PRECIO DE CUERO POR CADA TIPO</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td><strong>PRECIO EN SOLES</strong></td>
</tr>
<tr>
<td>Cuero Cocido de Vaca</td>
</tr>
<tr>
<td>Cuero Graso de Vaca</td>
</tr>
<tr>
<td>Cuero Charol de Vaca</td>
</tr>
<tr>
<td>Cuero Cocido de Becerro</td>
</tr>
<tr>
<td>Cuero Graso de Becerro</td>
</tr>
<tr>
<td>Cuero Cocido de Oveja</td>
</tr>
<tr>
<td>Cuero Graso de Oveja</td>
</tr>
</tbody>
</table>

/1 . Al tipo de cambio, 24 feb, 2018: 3,242

3.1.3.3.2. CARTERA O PORTAFOLIO DE PRODUCTOS

En base a los datos recogidos en la entrevista N° 7, en este apartado se mostrará que CURMA PERÚ es una MYPE que sirve de ejemplo para el presente estudio, al presentar la aplicación de la estrategia de diversificación de productos, para ello es necesario identificar la existencia de una cartera o portafolio de productos.

Según la información recabada, CURMA PERÚ, presenta tres clasificaciones de cuero, en su producción lo que hace deducir en un primer momento, que si aplica la estrategia de diversificación, las cuales son:

A. Cueros según el origen de piel
B. Cueros según el acabado

---

66 La extensión de una manta promedio en Arequipa, oscila entre 15 a 23 pies cuadrados
C. Cueros según características específicas

Ahora, para efectos del estudio, y para determinar la cartera de productos, lo que servirá más adelante para efectuar el Análisis Beneficio/Costo veamos los propósitos de cada clase de cuero, según las dimensiones que presente el portafolio de productos de CURMA PERÚ la cual se explica a continuación:

I. Para efectos de determinar el ancho del portafolio de productos: se considera la diversificación según el origen del cuero, los cuales CURMA PERÚ básicamente ha considerado en su producción el cuero de vaca, de becerro, y el de oveja (revisar cuadro 3.29).

II. Para efectos de determinar el largo del portafolio de productos: se considera la diversificación según el acabado del cuero, es decir que, del cuero bruto, sea de origen de cuero de vaca, de becerro, de oveja, etc., se van a derivar productos terminado o finales, los que pueden ser cuero cocido, cuero graso o charol.

III. Para efectos de determinar el grado de profundidad del portafolio de productos: se considera la diversificación según características específicas, es decir que, por aspectos o caracteres, como tamaño, color, sabor, forma, calidad del cuero final, etc. sobre los productos definidos del largo del portafolio de productos, podemos medir cuantos productos en total existen en CURMA PERÚ. Para el presente estudio, y en base a la información brindada el producto se ha considerado como característica de diversificación que mide la profundidad del portafolio, el color del cuero, y para efectos de cálculo en cuanto a la rentabilidad además del color, la calidad del cuero final.

Descrito la forma de considerar cada tipo de cuero para las dimensiones del portafolio, observemos, como esta formulado la cartera de productos de CURMA PERÚ en el siguiente cuadro:

**Cuadro 3.33**

CURMA PERÚ E.I.R.L: CARTERA DE PRODUCTOS

<table>
<thead>
<tr>
<th>Línea de Productos</th>
<th>PRESENTACIONES DE CUERO</th>
<th>Según el acabado</th>
<th>Cantidad</th>
<th>Subtotal</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Cuero de Vaca</td>
<td>Cuero Cocido de Vaca</td>
<td>3</td>
<td>1</td>
<td>25</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Cuero Graso de Vaca</td>
<td></td>
<td>24</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Cuero Charol de Vaca</td>
<td></td>
<td>1</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Cuero Cocido de Beberro</td>
<td></td>
<td>1</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Cuero de Beberro</td>
<td>Cuero Graso de Beberro</td>
<td>2</td>
<td>24</td>
<td>9</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Cuero Cocido de Oveja</td>
<td></td>
<td>1</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Cuero Graso de Oveja</td>
<td></td>
<td>15</td>
<td>16</td>
</tr>
<tr>
<td>Cuero de Oveja</td>
<td></td>
<td>2</td>
<td>8</td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

**FUENTE:** CURMA PERÚ E.I.R.L

**ELABORACIÓN:** ELABORACIÓN PROPIA
Ahora en base al cuadro 3.33 podemos determinar las dimensiones del portafolio de productos de CURMA PERÚ, para lo cual solo es necesario considerar el ancho, largo y la profundidad, para corroborar si realmente la MYPE en estudio es una empresa que aplica la estrategia de diversificación, y para conocer otros aspectos que más adelante nos servirán. En el siguiente cuadro resumen, podemos observar las dimensiones del portafolio de CURMA PERÚ:

<table>
<thead>
<tr>
<th>DIMENSIONES DE CARTERA DE PRODUCTOS</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>ANCHO</td>
</tr>
<tr>
<td>LARGO</td>
</tr>
<tr>
<td>PROFUNDIDAD</td>
</tr>
</tbody>
</table>

En conclusión, en base al cuadro 3.33 y 3.34, podemos deducir entonces, que CURMA PERÚ es una MYPE que posee:

- Un ancho igual o superior a 2. El resultado es de 3, lo que indica que CURMA PERÚ es una empresa que posee tres líneas de productos, lo que es suficiente para determinar que existe diversificación.
- Un largo o longitud igual o superior a 2. El resultado del análisis es de 7, lo que indica que esencialmente existen siete productos finales genéricamente: cuero cocido de Vaca, de Becerro y de Oveja; cuero graso de Vaca, de Becerro y de Oveja; y Cuero charol de Vaca, lo que indica también que la MYPE ha diversificado sus productos.
- Una profundidad superior a 2. El resultado es de 96, lo que indica que CURMA PERÚ en cuanto al color de sus cueros, ha sabido diversificar su producción. Los colores más frecuentes de pedido para la anilina, según estudio, son: colores primarios: Azul, Rojo, Amarillo, además del Blanco y Negro, de los que se pueden derivar el resto de colores, los cuales pueden llegar hasta 24 tonos distintos, dentro de los cuales, los de mayor preferencia llegan a ser el color beige, café, violeta y humo.

Lo que indica, en base a la teoría presentada en el Capítulo I, sobre diversificación de productos, que:

“CURMA PERÚ E.I.R.L., es una MYPE que usa la estrategia de diversificación de productos”

Por lo que, en resumen, considerando la información primaria recabada y el proceso de identificación de portafolio de productos, de CURMA PERÚ podemos concluir con

---

67 La consistencia, no es necesaria para determinar si la empresa o MYPE, aplica o usa la estrategia de diversificación de productos, debido a que la utilidad de esta dimensión está más arraigada a políticas de control y gestión sobre el portafolio de productos.
certeza y bajo sustento técnico que esta es una MYPE que puede ser objeto de estudio como ejemplo casuístico para poder determinar la estabilidad empresarial en MYPES que usan la estrategia de diversificación de productos.

3.1.3.3.3. REPORTE DE CANTIDAD PRODUCIDA

Considerando, la información brindada por CURMA PERÚ la cantidad de producción reportado e informado está presentada por meses, la cual se muestra en forma detallada en el siguiente cuadro:

<table>
<thead>
<tr>
<th>AÑO</th>
<th>2015</th>
<th>2016</th>
<th>2017</th>
<th>2018</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>ENE</td>
<td>3002</td>
<td>13223</td>
<td>14218</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>FEB</td>
<td>3083</td>
<td>12423</td>
<td>9990</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>MAR</td>
<td>3685</td>
<td>12342</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>ABR</td>
<td>3536</td>
<td>10923</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>MAY</td>
<td>4104</td>
<td>12313</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>JUN</td>
<td>7962</td>
<td>10864</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>JUL</td>
<td>1646</td>
<td>8634</td>
<td>14356</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>AGO</td>
<td>2446</td>
<td>13032</td>
<td>12325</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>SEP</td>
<td>2638</td>
<td>8343</td>
<td>9832</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>OCT</td>
<td>2916</td>
<td>9834</td>
<td>12764</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>NOV</td>
<td>2994</td>
<td>7934</td>
<td>11233</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>DIC</td>
<td>3124</td>
<td>12093</td>
<td>13287</td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

FUENTE: CURMA PERÚ E.I.R.L
ELABORACIÓN: Elaboración Propia

Según el cuadro 3.35, se puede observar que CURMA PERÚ, produce en promedio hasta febrero del 2018, 9990 pies de total de cuero, lo que equivale aproximadamente a 589 mantas de cuero, que miden entre 16 a 19 pies cada una.

Asimismo, se puede observar que, respecto del primer mes, en que CURMA PERÚ, empezó a funcionar aproximadamente la cantidad de producción se ha incrementado en 6 veces, lo que demuestra un notable crecimiento en casi menos de 4 años de la empresa en el mercado.

Otro aspecto a tomar en cuenta, es que existen variaciones considerables en cuanto a la producción de mes a mes, debido a que por temporadas, el incremento de demanda de cuero incrementará, esto demuestra que no todos los flujos de producción y por lo tanto de renta, no van a tener un incremento constante, siendo una situación no tan propia de este tipo de empresas, pues por el requerimiento de un comprador, o exigencias de oferta del mercado, la producción puede alcanzar niveles inesperados (proyectados).

---

Recogido de Entrevista N° 7: P2: ¿Cómo es el ciclo de la actividad empresarial que realiza?
Veamos ahora, la producción en cuanto a cada producto en particular, para ello vamos a considerar la información del portafolio de productos (revisar cuadro 3.33), los productos terminados (cuero cocido, cuero graso, charol), descritos de mejor forma en el cuadro siguiente:

**Cuadro 3.36**


<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th>COCIDO</th>
<th></th>
<th>GRASO</th>
<th></th>
<th>CHAROL</th>
<th></th>
<th>TOTAL</th>
<th></th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td></td>
<td>SIN TENIR</td>
<td>TENIDO</td>
<td>SIN TENIR</td>
<td>TENIDO</td>
<td>SIN TENIR</td>
<td>TENIDO</td>
<td>EN PIES</td>
<td>EN MANTAS</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>2015</strong></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>JUL</td>
<td>86</td>
<td>1314</td>
<td>25</td>
<td>115</td>
<td>41</td>
<td>66</td>
<td>1646</td>
<td>87</td>
</tr>
<tr>
<td>AGO</td>
<td>127</td>
<td>1952</td>
<td>38</td>
<td>170</td>
<td>60</td>
<td>99</td>
<td>2446</td>
<td>129</td>
</tr>
<tr>
<td>SEP</td>
<td>137</td>
<td>2105</td>
<td>41</td>
<td>184</td>
<td>65</td>
<td>106</td>
<td>2638</td>
<td>139</td>
</tr>
<tr>
<td>OCT</td>
<td>152</td>
<td>2327</td>
<td>45</td>
<td>203</td>
<td>72</td>
<td>118</td>
<td>2916</td>
<td>153</td>
</tr>
<tr>
<td>NOV</td>
<td>156</td>
<td>2389</td>
<td>46</td>
<td>208</td>
<td>74</td>
<td>121</td>
<td>2994</td>
<td>158</td>
</tr>
<tr>
<td>DIC</td>
<td>162</td>
<td>2493</td>
<td>48</td>
<td>217</td>
<td>77</td>
<td>126</td>
<td>3124</td>
<td>164</td>
</tr>
<tr>
<td>ENE</td>
<td>156</td>
<td>2395</td>
<td>46</td>
<td>209</td>
<td>74</td>
<td>121</td>
<td>3002</td>
<td>158</td>
</tr>
<tr>
<td>FEB</td>
<td>160</td>
<td>2460</td>
<td>47</td>
<td>215</td>
<td>76</td>
<td>124</td>
<td>3083</td>
<td>162</td>
</tr>
<tr>
<td>MAR</td>
<td>192</td>
<td>2940</td>
<td>57</td>
<td>256</td>
<td>91</td>
<td>148</td>
<td>3685</td>
<td>194</td>
</tr>
<tr>
<td>ABR</td>
<td>184</td>
<td>2822</td>
<td>54</td>
<td>246</td>
<td>87</td>
<td>143</td>
<td>3536</td>
<td>186</td>
</tr>
<tr>
<td>MAY</td>
<td>213</td>
<td>3275</td>
<td>63</td>
<td>286</td>
<td>101</td>
<td>165</td>
<td>4104</td>
<td>216</td>
</tr>
<tr>
<td>JUN</td>
<td>414</td>
<td>6354</td>
<td>123</td>
<td>554</td>
<td>197</td>
<td>321</td>
<td>7962</td>
<td>419</td>
</tr>
<tr>
<td>JUL</td>
<td>449</td>
<td>6890</td>
<td>133</td>
<td>601</td>
<td>213</td>
<td>348</td>
<td>8634</td>
<td>454</td>
</tr>
<tr>
<td>AGO</td>
<td>418</td>
<td>6410</td>
<td>124</td>
<td>559</td>
<td>198</td>
<td>324</td>
<td>8032</td>
<td>423</td>
</tr>
<tr>
<td>SEP</td>
<td>434</td>
<td>6658</td>
<td>128</td>
<td>581</td>
<td>206</td>
<td>336</td>
<td>8343</td>
<td>439</td>
</tr>
<tr>
<td>OCT</td>
<td>511</td>
<td>7848</td>
<td>151</td>
<td>684</td>
<td>243</td>
<td>396</td>
<td>9834</td>
<td>518</td>
</tr>
<tr>
<td>NOV</td>
<td>569</td>
<td>8725</td>
<td>168</td>
<td>761</td>
<td>270</td>
<td>441</td>
<td>10934</td>
<td>575</td>
</tr>
<tr>
<td>DIC</td>
<td>629</td>
<td>9650</td>
<td>186</td>
<td>842</td>
<td>299</td>
<td>487</td>
<td>12093</td>
<td>636</td>
</tr>
<tr>
<td>ENE</td>
<td>688</td>
<td>10552</td>
<td>204</td>
<td>920</td>
<td>327</td>
<td>533</td>
<td>13223</td>
<td>696</td>
</tr>
<tr>
<td>FEB</td>
<td>646</td>
<td>9914</td>
<td>191</td>
<td>865</td>
<td>307</td>
<td>501</td>
<td>12423</td>
<td>654</td>
</tr>
<tr>
<td>MAR</td>
<td>642</td>
<td>9849</td>
<td>190</td>
<td>859</td>
<td>305</td>
<td>497</td>
<td>12342</td>
<td>650</td>
</tr>
<tr>
<td>ABR</td>
<td>568</td>
<td>8717</td>
<td>168</td>
<td>760</td>
<td>270</td>
<td>440</td>
<td>10923</td>
<td>575</td>
</tr>
<tr>
<td>MAY</td>
<td>640</td>
<td>9826</td>
<td>190</td>
<td>857</td>
<td>304</td>
<td>496</td>
<td>12313</td>
<td>648</td>
</tr>
<tr>
<td>JUN</td>
<td>565</td>
<td>8669</td>
<td>167</td>
<td>756</td>
<td>268</td>
<td>438</td>
<td>10864</td>
<td>572</td>
</tr>
<tr>
<td>JUL</td>
<td>747</td>
<td>11456</td>
<td>221</td>
<td>999</td>
<td>355</td>
<td>579</td>
<td>14356</td>
<td>756</td>
</tr>
<tr>
<td>AGO</td>
<td>641</td>
<td>9835</td>
<td>190</td>
<td>858</td>
<td>304</td>
<td>497</td>
<td>12325</td>
<td>649</td>
</tr>
<tr>
<td>SEP</td>
<td>511</td>
<td>7846</td>
<td>151</td>
<td>684</td>
<td>243</td>
<td>396</td>
<td>9832</td>
<td>517</td>
</tr>
<tr>
<td>OCT</td>
<td>664</td>
<td>10186</td>
<td>197</td>
<td>888</td>
<td>315</td>
<td>514</td>
<td>12764</td>
<td>672</td>
</tr>
<tr>
<td>NOV</td>
<td>584</td>
<td>8964</td>
<td>173</td>
<td>782</td>
<td>277</td>
<td>453</td>
<td>11233</td>
<td>591</td>
</tr>
<tr>
<td>DIC</td>
<td>691</td>
<td>10603</td>
<td>205</td>
<td>925</td>
<td>328</td>
<td>535</td>
<td>13287</td>
<td>699</td>
</tr>
<tr>
<td>ENE</td>
<td>739</td>
<td>11346</td>
<td>219</td>
<td>990</td>
<td>351</td>
<td>573</td>
<td>14218</td>
<td>748</td>
</tr>
<tr>
<td>FEB</td>
<td>519</td>
<td>7972</td>
<td>154</td>
<td>695</td>
<td>247</td>
<td>403</td>
<td>9990</td>
<td>526</td>
</tr>
<tr>
<td>Σ</td>
<td>13993</td>
<td>214740</td>
<td>4144</td>
<td>18729</td>
<td>6647</td>
<td>10845</td>
<td>269098</td>
<td>14163</td>
</tr>
</tbody>
</table>

|      | 5,2%  | 79,8%  | 1,5%   | 7,0%   | 2,5%   | 4,0%   | 100%   |

**FUENTE:** CURMA PERÚ E.I.R.L.

**ELABORACIÓN:** Elaboración Propia
Del cuadro 3.36, se puede observar que, en promedio, la producción de cuero, está destinado al tipo cocido teñido en un 79,8%, al tipo de cuero cocido sin teñir, en un 5,2%, al tipo de cuero graso sin teñir en un 1,5%, al tipo de cuero graso teñido en un 7%, al de tipo de cuero charol sin teñir en un 2,5%, y por último al tipo de cuero charol teñido en un 4%, siendo que el cuero cocido teñido es el de mayor demanda para el mercado, en cuanto a la producción es el producto que CURMA PERÚ prioriza para determinar el valor de sus ventas, tal como podemos observar en el gráfico 3.22, donde se muestra la distribución de cada tipo de cuero en CURMA PERÚ.

**Gráfico 3.22**  
CURMA PERÚ E.I.R.L: CANTIDAD PRODUCIDA POR PRODUCTO, 2015-2018  
(En porcentajes %)

En conclusión, la producción de CURMA PERÚ, depende de la demanda del cuero cocido teñido, lo que representa la fuente de ingresos más importante para esta MYPE. Cabe recalcar que en de acuerdo a los objetivos a mediano largo plazo, está, el de implementar la planta especializada en proceso de teñido y refinación para cuero cocido, lo que indica que existe correspondencia, para mantener esta producción, y por ende los beneficios o ingresos que se tratará en el punto siguiente.

**3.1.3.4. ASPECTO ECONÓMICO.**

En base a los datos recogidos en la entrevista N° 5 y 6, y de los reportes contables de la CURMA PERÚ, en este apartado se va a presentar de forma ordenada y procesada, los ingresos y costos que ésta ha obtenido desde el primer reporte de operación, en julio del 2015.

Para ello, es necesario precisar, que la contabilización sobre las utilidades y costos, en el primer año, en los meses de octubre y noviembre, han sido estimados, en base la
cantidad producida por la MYPE, debido a que esta, no dispone de esa información, de forma precisa, por deberse a que realizó otras operaciones que generaban ingresos, pero no precisamente solo de la venta de cuero. Veamos entonces, los ingresos y costos, obtenidos por CURMA PERÚ, tanto en forma total, como por producto. En el cuadro 3.37 se observa los ingresos y costos totales por mes, de la producción de CURMA PERÚ, sin considerar la inversión inicial del periodo 2015 al 2018.

Cuadro 3.37
CURMA PERÚ E.I.R.L. BENEFICIOS Y COSTOS NETOS, 2015-2018

<table>
<thead>
<tr>
<th>AÑO</th>
<th>MES</th>
<th>BENEFICIO</th>
<th>COSTO</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>2015</td>
<td>JUL</td>
<td>S/ 12.345,23</td>
<td>S/ 8.655,76</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>AGO</td>
<td>S/ 18.343,03</td>
<td>S/ 14.321,87</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>SEP</td>
<td>S/ 19.783,34</td>
<td>S/ 15.603,22</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>OCT</td>
<td>S/ 21.873,35</td>
<td>S/ 17.543,33</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>NOV</td>
<td>S/ 22.453,92</td>
<td>S/ 18.764,09</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>DIC</td>
<td>S/ 23.427,01</td>
<td>S/ 17.134,76</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>ENE</td>
<td>S/ 22.512,34</td>
<td>S/ 17.056,90</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>FEB</td>
<td>S/ 23.122,33</td>
<td>S/ 18.676,65</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>MAR</td>
<td>S/ 27.634,64</td>
<td>S/ 22.007,65</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>ABR</td>
<td>S/ 26.523,82</td>
<td>S/ 20.677,76</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>MAY</td>
<td>S/ 30.782,33</td>
<td>S/ 25.875,00</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>JUN</td>
<td>S/ 32.874,72</td>
<td>S/ 28.324,74</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>JUL</td>
<td>S/ 34.234,31</td>
<td>S/ 30.239,76</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>AGO</td>
<td>S/ 38.765,08</td>
<td>S/ 34.311,45</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>SEP</td>
<td>S/ 36.252,36</td>
<td>S/ 29.998,27</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>OCT</td>
<td>S/ 33.442,87</td>
<td>S/ 29.456,93</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>NOV</td>
<td>S/ 38.734,34</td>
<td>S/ 33.703,23</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>DIC</td>
<td>S/ 41.293,45</td>
<td>S/ 37.383,08</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>ENE</td>
<td>S/ 36.523,02</td>
<td>S/ 29.341,02</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>FEB</td>
<td>S/ 38.743,23</td>
<td>S/ 32.723,04</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>MAR</td>
<td>S/ 48.232,32</td>
<td>S/ 41.145,06</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>ABR</td>
<td>S/ 41.233,14</td>
<td>S/ 37.342,94</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>MAY</td>
<td>S/ 40.293,73</td>
<td>S/ 32.452,04</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>JUN</td>
<td>S/ 47.623,67</td>
<td>S/ 39.230,34</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>JUL</td>
<td>S/ 42.012,98</td>
<td>S/ 32.623,53</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>AGO</td>
<td>S/ 43.308,92</td>
<td>S/ 39.320,05</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>SEP</td>
<td>S/ 42.332,10</td>
<td>S/ 33.234,09</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>OCT</td>
<td>S/ 45.223,00</td>
<td>S/ 35.762,01</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>NOV</td>
<td>S/ 42.104,32</td>
<td>S/ 34.232,60</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>DIC</td>
<td>S/ 47.223,54</td>
<td>S/ 34.522,32</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>ENE</td>
<td>S/ 48.704,42</td>
<td>S/ 35.718,65</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>FEB</td>
<td>S/ 42.613,06</td>
<td>S/ 38.912,47</td>
</tr>
</tbody>
</table>

FUENTE: CURMA PERÚ E.I.R.L.
ELABORACIÓN: Elaboración Propia

Del cuadro 3.37 podemos observar, que los ingresos de CURMA PERÚ, han sido mayores a sus costos, en todos los periodos de evaluación, lo que demuestra que la MYPE ha tenido capacidad para poder gestionar sus ventas, y procurar de no tener un
alto stock o inventario, de otro modo, los costos serían inestables respecto a los ingresos por meses.

Esta situación de optima actividad empresarial, de CURMA PERÚ lo podemos observar en el gráfico 3.23, que se muestra a continuación:

**Gráfico 3.23**


Podemos ver que la línea naranja representa los ingresos por meses que es superior a la línea amarilla que vendría a ser los costos por meses, de CURMA PERÚ.; lo que puede concluirse que en forma total (cartera de productos), los ingresos son mayores a los costos en CURMA PERÚ, lo que presume la existencia de un margen de ganancia en todo el periodo de evaluación.

### 3.2. DETERMINACIÓN DE ESTABILIDAD EMPRESARIAL VÍA ANÁLISIS BENEFICIO/COSTO

#### 3.2.1. DETERMINACIÓN DE ESTABILIDAD EMPRESARIAL VÍA ANÁLISIS BENEFICIO/COSTO PARA CURMA PERÚ E.I.R.L.

#### 3.2.2.1. EVALUACIÓN POR CARTERA DE PRODUCTOS

La cartera o portafolio de productos, constituye el TOTAL DE LA PRODUCCIÓN de CURMA PERÚ por lo que derivando la información del cuadro 3.37, podemos hallar el beneficio/costo del total de la producción, que a esta le ha costado lograr.

Para efectuar esta operación es necesario saber según Entrevista N° 6, cual fue la inversión inicial de CURMA PERÚ y su origen en cuanto a si es capital propio o ajeno.
Al respecto, como datos de los documentos de préstamo, la MYPE en su totalidad fue financiada por una entidad financiera, la cual al momento de efectuarse el préstamo se registra la siguiente información:

<table>
<thead>
<tr>
<th>Préstamo</th>
<th>S/</th>
<th>85.000,00</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>TEA</td>
<td>34,50%</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>TEM</td>
<td>2,50%</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Cuotas</td>
<td>32</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Vencimiento</td>
<td>28/02/2018</td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

Por lo que la tasa de descuento\(^{69}\) para el análisis será la tasa de interés que ha sido establecida para todo el periodo siendo, que la inversión ha sido financiada con fondos ajenos\(^{70}\).

Por lo antes señalado y en base a la información del cuadro 3.37 podemos hallar el B/C actual y el B/C inicial, que constituirán la información necesaria para realizar la determinación de la estabilidad empresarial.

Para efectos de cálculo los análisis se han efectuado en una hoja de cálculo de Excel, tal como se presenta en el siguiente cuadro:

<table>
<thead>
<tr>
<th>INV</th>
<th>INGRESO</th>
<th>COSTO</th>
<th>B/C</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>JUL</td>
<td>S/ 12.345,23</td>
<td>S/ 8.655,76</td>
<td>1,43</td>
</tr>
<tr>
<td>AGO</td>
<td>S/ 18.343,03</td>
<td>S/ 14.321,87</td>
<td>1,28</td>
</tr>
<tr>
<td>SEP</td>
<td>S/ 19.783,34</td>
<td>S/ 15.603,22</td>
<td>1,27</td>
</tr>
<tr>
<td>OCT</td>
<td>S/ 21.873,35</td>
<td>S/ 17.543,33</td>
<td>1,25</td>
</tr>
<tr>
<td>NOV</td>
<td>S/ 22.453,92</td>
<td>S/ 18.764,09</td>
<td>1,20</td>
</tr>
<tr>
<td>DIC</td>
<td>S/ 23.427,01</td>
<td>S/ 17.134,76</td>
<td>1,37</td>
</tr>
<tr>
<td>ENE</td>
<td>S/ 22.512,34</td>
<td>S/ 17.056,90</td>
<td>1,32</td>
</tr>
<tr>
<td>FEB</td>
<td>S/ 23.122,33</td>
<td>S/ 18.676,65</td>
<td>1,24</td>
</tr>
<tr>
<td>MAR</td>
<td>S/ 27.634,64</td>
<td>S/ 22.007,65</td>
<td>1,26</td>
</tr>
<tr>
<td>ABR</td>
<td>S/ 26.523,82</td>
<td>S/ 20.677,76</td>
<td>1,28</td>
</tr>
<tr>
<td>MAY</td>
<td>S/ 30.782,33</td>
<td>S/ 25.875,00</td>
<td>1,19</td>
</tr>
<tr>
<td>JUN</td>
<td>S/ 32.874,72</td>
<td>S/ 28.324,84</td>
<td>1,16</td>
</tr>
<tr>
<td>JUL</td>
<td>S/ 34.234,31</td>
<td>S/ 30.239,76</td>
<td>1,13</td>
</tr>
<tr>
<td>AGO</td>
<td>S/ 38.765,08</td>
<td>S/ 34.311,45</td>
<td>1,13</td>
</tr>
<tr>
<td>SEP</td>
<td>S/ 36.252,36</td>
<td>S/ 29.998,27</td>
<td>1,21</td>
</tr>
</tbody>
</table>

\(^{69}\) La tasa de descuento es un factor financiero que se utiliza, en general, para determinar el valor del dinero en el tiempo y, en particular, para calcular el valor actual de un capital futuro o para evaluar proyectos de inversión.

\(^{70}\) Si no disponemos de fondos (recursos propios) y acudimos para ello a la financiación bancaria mediante un préstamo (financiamos el proyecto con el 100% de los recursos ajenos), la tasa de descuento será el coste de dicho préstamo; es decir, el tipo de interés (TEA).
Según el cuadro 3.38, CURMA PERÚ posee una Relación Beneficio/Costo resultante de la división del VAN de los beneficios sobre el VAN del costo, en un periodo inicial (VAN 0) de 1.06, el cual ha crecido a la actualidad (VAN 1) en 1.11, lo que significa que la tasa de rentabilidad ha crecido en un 0.05 o 5% en estos casi 3 años de actividad empresarial, por lo que, se puede concluir que:

“La rentabilidad de CURMA PERÚ durante todo el proyecto de haber producido con una cartera de productos de cuero cocido, graso y charol ha crecido en un 5% a la actualidad, siendo que el B/C actual es superior a 1, y por lo que corresponde con esta información decir que es estable en cuanto a su producción total o de cartera”.

Hasta este momento, se ha demostrado que CURMA PERÚ ha sido una MYPE estable, y quizás por ello es que su continuidad en el mercado es prueba del crecimiento y estabilidad de esta empresa.

Para efectos de ilustración, y corroborando lo estipulado por el tercer supuesto veamos la tendencia de la rentabilidad de la cartera de productos de CURMA PERÚ, para ello del cuadro 3.38 se podrá coger la información respecto de las B/C, para generar el gráfico respectivo:
Del cuadro 3.24 se puede observar que la tendencia de las B/C es superior a la unidad, por lo que se corrobora que CURMA PERÚ posee estabilidad en cuanto a la tendencia de su rentabilidad en el tiempo.

3.2.2. EVALUACIÓN POR PRODUCTO EN PARTICULAR

Para evaluar por producto en particular, debemos en primer lugar mostrar los beneficios y costos por producto del portafolio de productos de CURMA PERÚ, en el periodo 2015-2018, para poder hallar el VAN en tiempo inicial y el VAN en tiempo actual y así determinar la relación B/C de cada tipo de cuero, tal como se hizo para la cartera de productos.

Comenzando con el cuero cocido, según la información recabada de CURMA PERÚ, se tendría la siguiente composición:
Según el cuadro 3.39, CURMA PERÚ posee una Relación Beneficio/Costo del cuero cocido sin teñir resultante de la división del VAN de los beneficios sobre el VAN del
costo, en un periodo inicial (VAN 0) de 1.22, el cual ha crecido a la actualidad (VAN 1) en 1.28, lo que significa que la tasa de rentabilidad ha crecido en un 0,06 o 6%, y en cuanto al cuero cocido teñido, el B/C del periodo inicial es de 1,11, el cual ha crecido en 1,26 en el periodo actual, teniendo un incremento en la tasa de rentabilidad de hasta 15%, por lo que, se puede concluir que:

“La rentabilidad de CURMA PERÚ durante todo el proyecto de haber producido cuero cocido sin teñir y teñido ha crecido en un 6% y 15% respectivamente, a la actualidad, siendo que ambos B/C actuales (1.28 y 1.26) son superiores a 1; por lo que corresponde con esta información decir que es estable en cuanto a su producción de este tipo de cuero”.

Hasta este punto, queda demostrado que el cuero cocido de CURMA PERÚ ha hecho que sea una MYPE estable al tener un B/C mayor a la unidad, y una tasa de rentabilidad con tendencia creciente.

Para efectos de ilustración, y corroborando lo estipulado por el tercer supuesto veamos la tendencia de la rentabilidad del cuero cocido de CURMA PERÚ E.I.R.L., para ello del cuadro 3.39 se podrá coger la información respecto de las B/C, para generar el gráfico respectivo:

Gráfico 3.25
CURMA PERÚ E.I.R.L.: B/C DEL CUERO COCIDO, 2015-2018

FUENTE: CURMA PERÚ E.I.R.L.
ELABORACIÓN: Elaboración Propia

Del gráfico 3.25 se puede observar que la tendencia de las B/C del cuero cocido sin teñir y del teñido, son superiores a la unidad, por lo que se corrobora que CURMA PERÚ posee estabilidad en cuanto a la tendencia de la rentabilidad de este tipo de cuero en el tiempo.

Respecto del cuero graso, podemos presentar su cuadro de ingresos y costos, que nos permita identificar cuanto CURMA PÉRU, E.I.R.L. reportó de beneficios y costos, en cuanto a este tipo de cuero, para ello se presenta el cuadro 3.40.
Según el cuadro 3.40, CURMA PERÚ posee una Relación Beneficio/Costo del cuero graso sin teñir resultante de la división del VAN de los beneficios sobre el VAN del cuero graso teñido. La relación beneficio/costo se mide a través de la relación entre el ingreso y el costo, lo que da una idea del rendimiento del producto.

La tabla muestra los datos del período 2015-2018 para el cuero graso sin teñir y teñido. Se observa que para 2015, la relación B/C para el cuero graso sin teñir fluctuó entre 1.42 y 1,2, mientras que para el teñido fue entre 1,17 y 1,36. Para el año 2016, la relación B/C para el cuero graso sin teñir fue de 1,13 y 1,21, y para el teñido fue de 1,15 y 1,28. En 2017, la relación B/C para el cuero graso sin teñir varió entre 1,21 y 1,28, y para el teñido fue de 1,19 y 1,36. Por último, para 2018, la relación B/C para el cuero graso sin teñir varió entre 1,06 y 1,21, y para el teñido fue de 1,36.

Las diferencias en las relaciones B/C pueden ser atribuidas a factores como cambios en los costos de producción, variaciones en el precio de venta, y fluctuaciones en las economías de escala. En general, los resultados indican que CURMA PERÚ ha mantenido una relación beneficio/costo favorable durante el periodo estudiado.

<table>
<thead>
<tr>
<th>AÑO</th>
<th>CUERO GRASO SIN TEÑIR</th>
<th>B/C</th>
<th>CUERO GRASO TEÑIDO</th>
<th>B/C</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>2015</td>
<td>S/ 1.326,00</td>
<td></td>
<td>S/ 5.933,00</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>JUL S/ 190,12</td>
<td>1,41</td>
<td>S/ 859,23</td>
<td>1,42</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>AGO S/ 282,48</td>
<td>1,26</td>
<td>S/ 1.276,67</td>
<td>1,28</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>SEP S/ 304,66</td>
<td>1,25</td>
<td>S/ 1.376,92</td>
<td>1,26</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>OCT S/ 336,85</td>
<td>1,23</td>
<td>S/ 1.522,39</td>
<td>1,24</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>NOV S/ 345,79</td>
<td>1,18</td>
<td>S/ 1.562,79</td>
<td>1,19</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>DIC S/ 360,78</td>
<td>1,35</td>
<td>S/ 1.630,52</td>
<td>1,16</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>ENE S/ 346,69</td>
<td>1,30</td>
<td>S/ 1.566,86</td>
<td>1,17</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>FEB S/ 356,08</td>
<td>1,22</td>
<td>S/ 1.609,31</td>
<td>1,19</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>MAR S/ 425,57</td>
<td>1,24</td>
<td>S/ 1.923,37</td>
<td>1,25</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>ABR S/ 408,47</td>
<td>1,27</td>
<td>S/ 1.846,06</td>
<td>1,28</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>MAY S/ 474,05</td>
<td>1,17</td>
<td>S/ 2.142,45</td>
<td>1,26</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>JUN S/ 506,27</td>
<td>1,15</td>
<td>S/ 2.288,08</td>
<td>1,16</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>JUL S/ 527,21</td>
<td>1,12</td>
<td>S/ 2.382,71</td>
<td>1,14</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>AGO S/ 596,98</td>
<td>1,12</td>
<td>S/ 2.698,05</td>
<td>1,13</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>SEP S/ 558,29</td>
<td>1,19</td>
<td>S/ 2.523,16</td>
<td>1,21</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>OCT S/ 515,02</td>
<td>1,12</td>
<td>S/ 2.327,62</td>
<td>1,13</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>NOV S/ 596,51</td>
<td>1,13</td>
<td>S/ 2.695,91</td>
<td>1,15</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>DIC S/ 635,92</td>
<td>1,09</td>
<td>S/ 2.874,02</td>
<td>1,10</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>ENE S/ 562,45</td>
<td>1,23</td>
<td>S/ 2.542,00</td>
<td>1,24</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>FEB S/ 596,65</td>
<td>1,17</td>
<td>S/ 2.696,53</td>
<td>1,18</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>MAR S/ 742,78</td>
<td>1,16</td>
<td>S/ 3.356,97</td>
<td>1,17</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>ABR S/ 634,99</td>
<td>1,09</td>
<td>S/ 2.869,83</td>
<td>1,10</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>MAY S/ 620,52</td>
<td>1,23</td>
<td>S/ 2.804,44</td>
<td>1,24</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>JUN S/ 733,40</td>
<td>1,20</td>
<td>S/ 3.314,61</td>
<td>1,21</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>JUL S/ 647,00</td>
<td>1,27</td>
<td>S/ 2.924,10</td>
<td>1,28</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>AGO S/ 666,96</td>
<td>1,09</td>
<td>S/ 3.014,30</td>
<td>1,24</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>SEP S/ 651,91</td>
<td>1,26</td>
<td>S/ 2.946,31</td>
<td>1,27</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>OCT S/ 696,43</td>
<td>1,25</td>
<td>S/ 3.147,52</td>
<td>1,26</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>NOV S/ 648,41</td>
<td>1,21</td>
<td>S/ 2.930,46</td>
<td>1,23</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>DIC S/ 727,24</td>
<td>1,35</td>
<td>S/ 3.286,76</td>
<td>1,36</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>ENE S/ 750,05</td>
<td>1,35</td>
<td>S/ 3.389,83</td>
<td>1,36</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>FEB S/ 656,24</td>
<td>1,08</td>
<td>S/ 2.965,87</td>
<td>1,09</td>
</tr>
<tr>
<td>2018</td>
<td>t0 VAN S/ 10.955,61</td>
<td>1,05</td>
<td>S/ 49.513,69</td>
<td>1,06</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>t1 VAN S/ 17.102,78</td>
<td>1,10</td>
<td>S/ 77.295,67</td>
<td>1,21</td>
</tr>
</tbody>
</table>

**FUENTE:** CURMA PERÚ E.I.R.L.

**ELABORACIÓN:** Elaboración Propia
costo, en un periodo inicial (VAN 0) de 1.05, el cual ha crecido a la actualidad (VAN 1) en 1.10, lo que significa que la tasa de rentabilidad ha crecido en un 0,05 o 5%, y en cuanto al cuero graso teñido, el B/C del periodo inicial es de 1.06, el cual ha crecido en 1.21 en el periodo actual, teniendo un incremento en la tasa de rentabilidad de hasta 15%, por lo que, se puede concluir que:

“La rentabilidad de CURMA PERÚ durante todo el proyecto de haber producido cuero graso sin teñir y teñido ha crecido en un 5% y 15% respectivamente, a la actualidad, siendo que ambos B/C actuales (1.10 y 1.21) son superiores a 1; por lo que corresponde con esta información decir que es estable en cuanto a su producción de este tipo de cuero”.

Hasta este punto, queda demostrado que el cuero graso de CURMA PERÚ ha hecho que sea una MYPE estable al tener un B/C mayor a la unidad, y una tasa de rentabilidad con tendencia creciente.

Para efectos de ilustración, y corroborando lo estipulado por el tercer supuesto veamos la tendencia de la rentabilidad del cuero graso de CURMA PERÚ E.I.R.L., para ello del cuadro 3.40 se podrá coger la información respecto de las B/C, para generar el gráfico respectivo.

Gráfico 3.26
CURMA PERÚ E.I.R.L.: B/C DEL CUERO GRASO, 2015-2018

![Gráfico 3.26](image)

FUENTE: CURMA PERÚ E.I.R.L.
ELABORACIÓN: Elaboración Propia

Del gráfico 3.26 se puede observar que la tendencia de las B/C del cuero graso sin teñir y del teñido, son superiores a la unidad, por lo que se corrobora que CURMA PERÚ posee estabilidad en cuanto a la tendencia de la rentabilidad de este tipo de cuero en el tiempo.

Por último, para el cuero charol, podemos presentar su cuadro de beneficios y costos respectivo, que nos permita identificar cuanto CURMA PÉRU reportó de beneficios y costos, en cuanto a este tipo de cuero, para ello se presenta el cuadro 3.41.
### Cuadro 3.41


<table>
<thead>
<tr>
<th>INV</th>
<th>CUERO</th>
<th>COSTO</th>
<th>B/C</th>
<th>INGRESO</th>
<th>COSTO</th>
<th>B/C</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>JUL</td>
<td>S/ 304,93</td>
<td>S/ 1,309,00</td>
<td>1,12</td>
<td>S/ 497,51</td>
<td>S/ 5,916,00</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>AGO</td>
<td>S/ 453,07</td>
<td>S/ 451,14</td>
<td>1,00</td>
<td>S/ 739,22</td>
<td>S/ 1,046,93</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>SEP</td>
<td>S/ 488,65</td>
<td>S/ 491,50</td>
<td>0,99</td>
<td>S/ 797,27</td>
<td>S/ 1,140,60</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>OCT</td>
<td>S/ 540,27</td>
<td>S/ 552,61</td>
<td>0,98</td>
<td>S/ 881,50</td>
<td>S/ 1,282,42</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>NOV</td>
<td>S/ 554,61</td>
<td>S/ 591,07</td>
<td>0,94</td>
<td>S/ 904,89</td>
<td>S/ 1,371,65</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>DIC</td>
<td>S/ 578,65</td>
<td>S/ 539,74</td>
<td>1,07</td>
<td>S/ 944,11</td>
<td>S/ 1,252,55</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>ENE</td>
<td>S/ 556,05</td>
<td>S/ 537,29</td>
<td>1,03</td>
<td>S/ 907,25</td>
<td>S/ 1,246,86</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>FEB</td>
<td>S/ 571,12</td>
<td>S/ 588,31</td>
<td>0,97</td>
<td>S/ 931,83</td>
<td>S/ 1,365,26</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>MAR</td>
<td>S/ 682,58</td>
<td>S/ 693,24</td>
<td>0,98</td>
<td>S/ 1,113,68</td>
<td>S/ 1,608,76</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>ABR</td>
<td>S/ 655,14</td>
<td>S/ 651,35</td>
<td>1,01</td>
<td>S/ 1,068,91</td>
<td>S/ 1,511,54</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>MAY</td>
<td>S/ 760,32</td>
<td>S/ 815,06</td>
<td>0,91</td>
<td>S/ 1,240,53</td>
<td>S/ 1,891,46</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>JUN</td>
<td>S/ 812,01</td>
<td>S/ 892,23</td>
<td>0,91</td>
<td>S/ 1,324,85</td>
<td>S/ 2,070,55</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>JUL</td>
<td>S/ 845,59</td>
<td>S/ 952,55</td>
<td>0,89</td>
<td>S/ 1,379,64</td>
<td>S/ 2,210,53</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>AGO</td>
<td>S/ 957,50</td>
<td>S/ 1,080,81</td>
<td>0,93</td>
<td>S/ 1,562,23</td>
<td>S/ 2,508,17</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>SEP</td>
<td>S/ 956,74</td>
<td>S/ 1,061,65</td>
<td>0,90</td>
<td>S/ 1,560,99</td>
<td>S/ 2,463,71</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>OCT</td>
<td>S/ 995,26</td>
<td>S/ 1,022,24</td>
<td>0,97</td>
<td>S/ 1,623,84</td>
<td>S/ 2,153,30</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>NOV</td>
<td>S/ 1,019,95</td>
<td>S/ 1,177,57</td>
<td>0,87</td>
<td>S/ 1,664,13</td>
<td>S/ 2,732,70</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>DIC</td>
<td>S/ 902,12</td>
<td>S/ 924,24</td>
<td>0,98</td>
<td>S/ 1,471,88</td>
<td>S/ 2,144,83</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>ENE</td>
<td>S/ 956,96</td>
<td>S/ 1,030,78</td>
<td>0,93</td>
<td>S/ 1,561,35</td>
<td>S/ 2,392,05</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>MAR</td>
<td>S/ 1,191,34</td>
<td>S/ 1,296,07</td>
<td>0,92</td>
<td>S/ 1,943,76</td>
<td>S/ 3,007,70</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>ABR</td>
<td>S/ 1,018,46</td>
<td>S/ 1,176,30</td>
<td>0,87</td>
<td>S/ 1,661,70</td>
<td>S/ 2,729,77</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>MAY</td>
<td>S/ 995,26</td>
<td>S/ 1,022,24</td>
<td>0,97</td>
<td>S/ 1,623,84</td>
<td>S/ 2,372,24</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>JUN</td>
<td>S/ 1,176,30</td>
<td>S/ 1,235,76</td>
<td>0,95</td>
<td>S/ 1,919,23</td>
<td>S/ 2,867,74</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>JUL</td>
<td>S/ 1,037,72</td>
<td>S/ 1,027,64</td>
<td>1,01</td>
<td>S/ 1,693,12</td>
<td>S/ 2,384,78</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>AGO</td>
<td>S/ 1,069,73</td>
<td>S/ 1,238,58</td>
<td>0,86</td>
<td>S/ 1,745,35</td>
<td>S/ 2,874,30</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>SEP</td>
<td>S/ 1,045,60</td>
<td>S/ 1,046,87</td>
<td>1,00</td>
<td>S/ 1,705,98</td>
<td>S/ 2,429,41</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>OCT</td>
<td>S/ 1,117,01</td>
<td>S/ 1,126,50</td>
<td>0,99</td>
<td>S/ 1,822,49</td>
<td>S/ 2,614,20</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>NOV</td>
<td>S/ 1,039,98</td>
<td>S/ 1,078,33</td>
<td>0,96</td>
<td>S/ 1,696,80</td>
<td>S/ 2,502,40</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>DIC</td>
<td>S/ 1,166,42</td>
<td>S/ 1,087,45</td>
<td>1,07</td>
<td>S/ 1,903,11</td>
<td>S/ 2,523,58</td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

<table>
<thead>
<tr>
<th>INV</th>
<th>CUERO</th>
<th>COSTO</th>
<th>B/C</th>
<th>INGRESO</th>
<th>COSTO</th>
<th>B/C</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>ENE</td>
<td>S/ 1,203,00</td>
<td>S/ 1,125,14</td>
<td>1,07</td>
<td>S/ 1,962,79</td>
<td>S/ 2,611,03</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>FEB</td>
<td>S/ 1,052,54</td>
<td>S/ 1,225,74</td>
<td>0,86</td>
<td>S/ 1,717,31</td>
<td>S/ 2,844,50</td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

**FUENTE:** CURMA PERÚ E.I.R.L.
**ELABORACIÓN:** Elaboración Propia
Según el cuadro 3.41, CURMA PERÚ posee una Relación Beneficio/Costo del cuero charol sin teñir resultante de la división del VAN de los beneficios sobre el VAN del costo, en un periodo inicial (VAN 0) de 0,89, el cual ha crecido a la actualidad (VAN 1) en 0,91, lo que significa que la tasa de rentabilidad ha crecido en un 0,02 o 2%, y en cuanto al cuero charol teñido, el B/C del periodo inicial es de 0,59, el cual ha crecido en 0,67 en el periodo actual, teniendo un incremento en la tasa de rentabilidad de hasta 8%, por lo que, se puede concluir que:

“La rentabilidad de CURMA PERÚ durante todo el proyecto de haber producido cuero charol sin teñir y teñido ha crecido en un 2% y 8% respectivamente, a la actualidad, aunque ambos B/C actuales (0,91 y 0,67) son inferiores a 1; por lo que corresponde con esta información decir que la MYPE no es rentable en cuanto a su producción y por ende la diversificación que se hizo para producir los productos en mención no genera estabilidad para la MYPE, pese a que existe un incremento en la rentabilidad que no es necesariamente la esperada”.

La inestabilidad en la producción de este tipo de cuero, se debe a los excesivos costos que incurre CURMA PERÚ. Según el gerente, hasta el momento de identificar el problema materia de estudio, la producción de este tipo de cuero era indiferente, pues desconocía que los recursos asignados a la producción de este tipo de cuero eran excesivos, y como en el proceso productivo, para realizar este tipo de cuero, se requiere mayor cuidado e inversión de químicos solubles.

Para efectos de ilustración, y corroborando lo estipulado por el tercer supuesto veamos la tendencia de la rentabilidad del cuero charol de CURMA PERÚ para ello del cuadro 3.41 se podrá coger la información respecto de las B/C, para generar el gráfico respectivo.

**Gráfico 3.27**


**FUENTE:** CURMA PERÚ E.I.R.L.

**ELABORACIÓN:** Elaboración Propia
Del gráfico 3.27 se puede observar que la tendencia de las B/C del cuero charol sin teñir y del teñido, son inferiores a la unidad, por lo que se corrobora que CURMA PERÚ no posee estabilidad en cuanto a la tendencia de la rentabilidad de este tipo de cuero en el tiempo.

En base a la entrevista N° 17, el gerente de CURMA PERÚ, se ha mostrado a la expectativa de adoptar políticas al respeto de la producción de este tipo de cuero, por lo que ha solicitado que se formule una alternativa de solución.

3.2.2.2. RESUMEN DE RESULTADOS

En base a los resultados vistos en el capítulo II y el presente Capítulo III, comprobemos que se ha cumplido con los objetivos de la presente investigación y para el caso en particular de la MYPE CURMA PERÚ.

En primer lugar, respecto del objetivo principal, que indica:

*Determinar si las MYPES de la región de Arequipa que usan la estrategia de diversificación de productos son estables como empresa, vía análisis Beneficio/Costo.*

Se puede determinar su logro en los objetivos específicos, los cuales son:

1. **Evaluar si procede en el caso de las MYPES de la Región de Arequipa que aplican diversificación productiva, los supuestos de la Teoría Económica de la Estabilidad empresarial.**

Según la Teoría Económica de la Estabilidad Empresarial, las empresas pueden ser evaluadas si poseen la suficiente información sobre ingresos, costos, y nivel de producción para determinar si cumplen con las condiciones o supuestos, de la misma. Para el presente caso, se ha planteado el estudio en unidades económicas como las MYPES de Arequipa productivas de actividad constante (diversificación de productos), cuya información requerida para la evaluación si existe y en muchos de los casos, en especial las MYPES formales, registran su información consolidada, por vía interna o por servicio de terceros; por lo que se puede concluir que si procede efectuar la determinación de la estabilidad empresarial en este tipo de empresas, situación que es distinta en cuanto a empresas de obra o servicio, donde no existe ingresos constantes por periodos ocasionales, que no podrían ser objeto de la forma en cómo se a propuesto el presente estudio.

2. **Determinar si la Región de Arequipa es un espacio económico que presenta condiciones propicias de crecimiento y competitividad para que las MYPES puedan invertir con mayor posibilidad de ser estables.**

Al respecto, de este punto, citando el Capítulo II, se ha demostrado con información de disponibilidad pública, (Cámara de Comercio e Industria de Arequipa, Instituto Peruano de Economía), que la Región de Arequipa, es un espacio económico que presenta condiciones propicias de crecimiento y competitividad para que las MYPES que diversifican sus productos, debido a que el crecimiento económico de la Región en el periodo 2017 (último reporte anual), ha tenido un crecimiento económico de 4.1.
% el cual se espera que para el 2018 sea de 7.35%; por otro lado, respecto de la competitividad regional medido por el INCORE, la Región de Arequipa se encuentra en el tercer lugar después de Lima Metropolitana y Moquegua, en los pilares de Entorno Económico, Infraestructura, Salud, Educación, Laboral e Instituciones; siendo que respecto al entorno económico posee el mismo puesto, lo que indica que es una región ubicada en el primer octavo de competitividad entre el total de regiones, apta para la inversión.

3. **Determinar el método procedimental para calcular la rentabilidad resultado de la venta total de sus productos de una MYPE, en un determinado periodo de evaluación, vía análisis beneficio/costo, para concluir si es estable o no.**

Respecto de este tercer objetivo, se debe tener en cuenta, que en el presente Capítulo III, se ha mostrado el procedimiento para para calcular la rentabilidad de la venta de los productos para una MYPE, en un determinado periodo de evaluación, vía análisis beneficio/costo, siendo resultante de la clásica forma de hallar dicho indicador, es posible determinarlo si se dispone de la información necesaria, por lo que se ha cumplido con el objetivo planteado.

Para efectos de cálculo y base para otros estudios, se puede tomar en cuenta que para hallar el B/C de una inversión que puede ser un negocio, una empresa, o una inversión financiera, no se requiere de análisis exhaustivos o complejos, sino de cálculos simples, que arrojen también resultados simples y claros, que puedan ser entendido por cualquier empresario que opte por evaluar la situación de su empresa, de si es rentable o no, de si la estrategia que aplica es la correcta o no, lo que conduce en concreto a determinar si es estable para poder permanecer y competir activamente en un mercado como el arequipeño.

En la casuística se determinó que CURMA PERÚ, si es estable en cuanto a la rentabilidad producto de la venta total de sus productos, como se puede verificar, en el cuadro 3.38, donde se indica que a la actualidad, el valor de sus ingresos sobre sus costos posee un B/C superior a 1 siendo este de 1,11, lo que indica que la rentabilidad de la inversión de CURMA PERÚ, en la producción de cuero, ha alcanzado a 11%, desde el periodo inicial al final, siendo que al valor de la rentabilidad del proyecto al inicio de la inversión, fue de 6%, considerando que el valor del dinero en el tiempo, ha traído beneficios para la MYPE, reportando un crecimiento del 5%, en los 32 meses de actividad empresarial.

Esta información se corrobora además con el informe de rentabilidad empresarial que CURMA PERÚ, reportó al término del pago del préstamo que se hizo para financiar su inversión y que culminó en febrero del 2018, el cual registró un 11.005%, y que ha servido para renovar otros contratos de préstamo, para incrementar la planta de producción al 2022.

Para efectos de determinar la estabilidad empresarial de CURMA PERÚ, y conforme a la hipótesis del presente estudio, se puede decir que cumple con esa condición.
4. **Determinar el método procedimental para calcular la rentabilidad de la venta de cada producto de la cartera de productos de una MYPE, en un determinado periodo de evaluación, vía análisis beneficio/costo, para concluir si es estable o no.**

Respecto de este cuarto objetivo, se debe tener en cuenta, que en el presente Capítulo III, se ha mostrado el procedimiento para para calcular la rentabilidad de la venta de cada producto de la cartera de productos de una MYPE, en un determinado periodo de evaluación, vía análisis beneficio/costo, teniendo como base de la propuesta aplicativa, la teoría indicada en el Capítulo I, donde se resume al respecto que:

a. La estrategia de diversificación de productos implica que para efectos de análisis se realice por producto, o por línea de productos, se consideran iguales, cuando existen una cartera de productos unilateral propia o impropia.

b. Cada producto en particular, tiene la misma importancia, para efectos de análisis y determinación de estabilidad empresarial, en cumplimiento del segundo supuesto de este indicador, por el cual se indica que todos los flujos de rentabilidad sean positivos, lo que indica que al aplicarse a la diversificación de productos, no solo de la cartera de productos se debe analizar la rentabilidad, sino que de cada producto, lo que indica un análisis tanto a nivel general como específico.

En la casuística se determinó que CURMA PERÚ, es estable en cuanto a la rentabilidad producto de la venta del cuero cocido sin teñir y teñido, y del cuero graso sin teñir y teñido, donde se identifica que todos estos productos poseen una rentabilidad positiva (B/C>1), por lo que son resultados favorables para definir a la MYPE estable, pero sin embargo de los resultados del cuero charol, la rentabilidad es negativa (B/C <1), lo que implica que la MYPE, no ha sabido gestionar este producto:

Según la gerencia de CURMA PERÚ E.I.R.L., en base a la entrevista N° 09 postlevantamiento de datos, las causas que han originado esta situación, y que se haya identificado en la presente investigación se debe a:

- La contabilidad de los flujos de caja, no ha tenido la debida formalidad y tratamiento respecto de los objetivos de la empresa.
- La producción del cuero charol, representa menos de la décima parte de la producción total de planta, lo que no provoca un impacto fuerte, y esto se puede observar en el neto líquido que CURMA PERÚ logra generar por todo el periodo de análisis.
- La cartera de productos de la empresa responde más a una necesidad aparente, que real, debido a que la intención de la empresa, es tener en el mercado una presencia mayor con variedad de productos, en cuanto a los distintos tipos de cuero, pero con proporciones marginales entre sí, teniendo como preferencia productiva el de cuero cocido teñido, el cual representa el nivel de venta y presencia en el mercado más alta de la MYPE.
El producto de cuero charol, es producido como accesorio en las ventas de cuero cocido, a los compradores que desean adquirir este producto, como una alternativa en proporciones menores, para realizar los distintos tipos de acabados en calzado. Un ejemplo, son los zapatos de material de cuero volteado (cuero cocido), que tienen detalles o acabados con cuero charol en los ojales donde se amarran las hileras.

El producto charol no ha sido considerado en los estudios de pre-factibilidad desde en un inicio, siendo incluido al momento de ejecutar el negocio (empresa), debido a que los primeros compradores o clientes requirieron en sus primeros pedidos este tipo de cuero, para producir calzado y tirajes variado, para los propósitos indicados en el punto anterior. Siendo que, a la actualidad, su venta se realiza de forma autónoma al mercado, es decir sin la necesidad de que el proveedor requiera comprarlo accesoriamente al cuero cocido o graso.

Por lo que, analizando los cuatro objetivos, y la hipótesis planteada en la parte metodológica, se puede concluir que no se cumple a cabalidad el estándar mínimo para concluir que CURMA PERÚ es una empresa estable.

El no cumplimiento con uno de los supuestos implica que la investigación tenga que desarrollar una alternativa para subsanar esta falta de atención sobre el cuero charol, el cual se propone brevemente en el siguiente apartado.

3.2.3. ALTERNATIVA DE SOLUCIÓN

3.2.3.1. PROPUESTA DE DIVERSIFICACIÓN SOSTENIBLE EN CURMA PERÚ E.I.R.L.

Siguiendo el parámetro genérico de la producción de CURMA PERÚ y el objetivo que busca la presente investigación, se ha propuesto hasta 2 soluciones posibles en cuanto a la rentabilidad del cuero charol, las cuales son:

Primera. - Transferir el costo incurrdo en la compra de insumos que implica la producción de cuero charol sin teñir y teñido al tipo de cuero más rentable.

Esta propuesta implica que se efectuó una transferencia presupuestaria de costos, de la producción del cuero charol sin teñir y teñido al cuero que indiqué mayor rentabilidad.

Para el presente caso, la rentabilidad mayor en los seis tipos de cuero por su acabado, es el cuero cocido sin teñir, con 1.28 de B/C, es decir 28% de rentabilidad.

Por el porcentaje de representación del total de los costos promedio, la suma de cuero charol sin teñir y teñido es de 10,46% a la actualidad, lo que pasaría a sumar al 4,5% del cuero cocido sin teñir, lo que daría un resultado de 14,96%, que se debería invertir en este último tipo de cuero, tal como se puede observar en el cuadro 3.42.

Segundo. - Transferir el costo incurrdo en la compra de insumos que implica la producción de cuero charol sin teñir y teñido a todos los tipos de cuero restantes, en una proporción equitativa.
Para esta segunda propuesta o alternativa de solución, se presenta la muy usual distribución equitativa de los costos, donde se diversifica el valor de los costos entre los demás tipos de cuero.

Si el porcentaje promedio de los costos de producir cuero charol es de 10,46%, de la inversión, se debe dividir en cuatro, es decir 2,62%, para realizar el incremento en los demás tipos de cuero (cocido sin teñir, cocido teñido, graso sin teñir y graso teñido), quedando la distribución promedio en partes equitativas, como se puede observar en el cuadro 3.42

CUADRO 3.42
FORMACIÓN DE PROPORCIONES COMO ALTERNATIVAS

<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th>CUERO COCIDO</th>
<th>CUERO GRASO</th>
<th>CUERO CHAROL</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>SIN TEÑIR</td>
<td>4,50%</td>
<td>14,96%</td>
<td>7,12%</td>
</tr>
<tr>
<td>TEÑIDO</td>
<td>70,65%</td>
<td>70,65%</td>
<td>73,27%</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>75,15%</td>
<td>85,61%</td>
<td>80,38%</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>6,41%</td>
<td>6,41%</td>
<td>9,03%</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>7,98%</td>
<td>7,98%</td>
<td>10,60%</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>14,39%</td>
<td>14,39%</td>
<td>19,62%</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>3,15%</td>
<td>0%</td>
<td>0%</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>7,31%</td>
<td>0%</td>
<td>0%</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>10,46%</td>
<td>0%</td>
<td>0%</td>
</tr>
</tbody>
</table>

ALTERNATIVA 1

ALTERNATIVA 2

El presente estudio, se inclina por la segunda alternativa por presentar mejores oportunidades de ser más exitoso la asignación, debido a que: como indica la primera alternativa, invertir solo en una opción por más elevada que sea su rentabilidad, no asegura que la sobre producción que se diera pueda ser vendida, generando un riesgo de stock o inventario lento, en cambio según la segunda alternativa, invertir en más de una opción permite distribuir el riesgo de la sobreproducción pudiendo tener más acceso a que el producto adicional en distintas partidas sea vendido.

La ejecución de la alternativa de solución se presentará a CURMA PERÚ E.I.R.L., para determinar en estudios posteriores que traten sobre la distribución de costos, que incurre en productos que nos son rentables, a aquellos que sí lo son, no siendo competencia de la presente investigación, pero si una propuesta a poder realizarse, en base a las condiciones de diversificación de costos, y que puede ayudar a determinar políticas de costeo y planificación presupuestaria de una empresa.
CONCLUSIONES

Primera. – La determinación de estabilidad empresarial para MYPES de la Región de Arequipa que usan la estrategia de diversificación de productos, vía análisis beneficio/costo es una forma válida y justificada de establecer un indicador estándar que permita identificar si una empresa arequipeña de menor tamaño que posee una cartera de productos diversificada, es capaz de lograr una rentabilidad que permita tener flujos estables al nivel de la misma cartera y la de los productos en forma particular.

Segunda. – La investigación ha tenido como objeto de estudio a la MYPE CURMA PERÚ E.I.R.L., quien ha sido una empresa que ha mostrado interés de poder ser evaluada en cuanto si tiene o no estabilidad empresarial, pues desconocía de la información sobre la utilidad de este indicador para ejecutar y/o modificar políticas de gestión e inversión, por lo que se ha planteado un procedimiento para determinar el uso del análisis beneficio/costo para hallar la estabilidad empresarial de ésta empresa, la cual se encuentra contenida en el marco aplicativo.

Tercera. – Por medio del presente estudio, se ha demostrado que, para determinar la estabilidad empresarial, basado en su supuesto teórico respectivo, la región o zona donde se establece las MYPES en referencia es un factor que puede determinar si alcanzará o no estabilidad empresarial, en base a los niveles de crecimiento económico y competitividad; por lo que si ambos aspectos son beneficiosos para la empresa, entonces es propicio invertir, de lo contrario sería una inversión riesgosa, lo que conllevaría al cese de la MYPE. En el caso práctico, teniendo en cuenta que el estudio abarca la región de Arequipa, se ha demostrado que existe los elementos necesarios para esperar que prospere una inversión en empresa en esta región al reportar un crecimiento económico de cuatro veces superior al crecimiento promedio del país, y un grado de competitividad regional que la coloca en el tercer puesto, lo que permite concluir que la Región de Arequipa, es un espacio propicio para la inversión privada, y por ende cumple con el primer requisito para que una MYPE sea estable como empresa.

Cuarta. – Respecto del tercer y cuarto objetivo de la presente investigación, se ha demostrado en el marco aplicativo, que, mediante cálculos simples y estructurados para efectos y fines de la investigación, es posible realizar un análisis Beneficio/Costo.
sobre la cartera de productos de una MYPE, así como de cada producto o línea de producto; siempre en cuanto se cuente con la información necesaria.

**Quinta.** – Aplicándose al caso de Curma Perú E.I.R.L., las formalidades de los supuestos de estabilidad empresarial se ha logrado demostrar con el análisis Beneficio/Costo que la empresa posee estabilidad empresarial en cuanto a la cartera de productos, pues el resultado de la relación B/C actual es superior a 1 (B/C = 1.11); mas sin embargo, respecto de la evaluación de productos en forma particular, se ha demostrado que no existe tal situación de estabilidad, pues uno de sus productos, en específico el cuero charol, reporta un B/C inferior a 1, lo que indica que la MYPE, no es estable del todo, pues una inversión en ese producto con un B/C negativo, significaría un riesgo que cause el fracaso, si se dependiera más de ese producto.

**Sexta.** – Para la casuística, se tiene a CURMA PERÚ E.I.R.L. como una empresa inestable, al no cumplir con todas las exigencias de dicho indicador, y que, en teoría, no se ajustaría a la hipótesis que se ha planteado en el presente estudio, el cual es una suposición válida y cierta en base a los supuestos de la teoría de Estabilidad Empresarial.

**Séptima.** – El presente estudio, ha logrado su objetivo principal, que es determinar una forma válida de hallar la estabilidad empresarial vía análisis Beneficio/Costo, por lo que se puede concluir que esta se ha logrado en el Capítulo III, Marco Aplicativo, en dos formas: la primera en cuanto a la justificación teórica sobre el uso, forma y consideración de los supuestos de Estabilidad Empresarial, los cuales son la base de la hipótesis de la tesis, y en segundo lugar, demostrar en un caso en concreto como es que se puede determinar el procedimiento para aplicar el análisis Beneficio/Costo sobre una cartera de productos, y sobre productos en particular de una MYPE diversificadora de productos; por lo que queda demostrado que es factible aplicar la Teoría de la Estabilidad Económica para nuestras MYPES de nuestra región, y de que si existen formas de evaluación ciertas y fáciles de usar, solo que se requiere de hacerlas y tomarse el tiempo para ejecutarlas, lo que será beneficiosa para cualquier MYPE que quiera hacerlo, quedando a disponibilidad de todas.
RECOMENDACIONES

Primera. – El presente estudio plasma situaciones específicas del uso de una estrategia empresarial, la cual es la diversificación de productos, por lo que no correspondería su consideración de forma rígida para otros tipos de estrategia, pues cada estrategia tiene un tratamiento distinto y diferenciado, por lo que no se puede conllevar a su uso general sino más bien específico.

Segunda. – La estabilidad empresarial, es un término novedoso que algunas empresas en el interior del país, dentro de estas las grandes empresas y corporaciones, ya están aplicando pues sirve de indicador para gestionar y monitorear si la rentabilidad producto de un acto o decisión de inversión es factible y positiva para la empresa; por lo que si siendo un indicador que puede ayudar a las grandes empresas, lo recomendable es que también se efectué para las de menor tamaño, pues su procedimiento general, es asequible de entender y aplicar, y no diferiría su uso tanto del tipo de empresa por tamaño.

Tercera. – El presente estudio puede servir de base para realizar esquemas similares de evaluación y/o determinación de estabilidad empresarial, pues como se ha venido diciendo durante todo el contenido, toda investigación de este tipo no es excluyente de forma absoluta, pudiendo generar beneficios, para la empresa que lo considere para aplicarlo o usarlo de criterio para tomar decisiones al respecto.

Cuarta. – Si se aplicase el procedimiento del presente estudio, se recomienda obtener toda la información necesaria, entre primaria y secundaria, para determinar valores que sean los más ajustados posibles a la realidad; pues como se sabe considerar esa información conlleva a que el investigador tenga mayor posibilidad de identificar los problemas del porque a la empresa no se le considera estable, y que medidas debería adoptar, si desearía hacerlo; esto a consecuencia que este indicador es un margen que empresas grandes, dentro de ellas financieras y bancarias vienen aplicando para el otorgamiento de créditos o acreditación de la solvencia económica de las MYPES.
BIBLIOGRAFÍA


Castillo Palacios, F. W. (14 de marzo de 2012). Asociación de Egresados y Graduados de la Pontificia Universidad Católica del Perú. Blog PUCP. Obtenido de http://blog.pucp.edu.pe/blog/freddycastillo/2012/03/14/el-concepto-de-strategia/#comments


Isaza, J. J. (23 de Agosto de 2016). *Community Manager de Bien Pensado.La matriz de Ansoff y su utilidad como herramienta de Marketing*. Obtenido de https://bienpensado.com/la-matriz-de-ansoff-y-su-utilidad-como-herramienta-estrategica-de-marketing/


ANEXOS
ÍNDICES DE COMPETITIVIDAD REGIONAL POR DEPARTAMENTOS
2014-2016

Índice de Competitividad Regional 2016
(puesto entre 24 regiones)

Índice de Competitividad Regional 2015
(puesto entre 24 regiones)

Fuentec: INEI
Anexo 2

ÍNDICES DE COMPETITIVIDAD REGIONAL POR PILARES, 2017

Entorno Económico

Infraestructura
"DETERMINACIÓN DE ESTABILIDAD EMPRESARIAL PARA MYPES DE LA REGIÓN DE AREQUIPA QUE USAN LA ESTRATEGIA DE DIVERSIFICACIÓN DE PRODUCTOS, VÍA ANÁLISIS BENEFICIO/COSTO. CASO CURMA PERÚ E.I.R.L."

Diagrama 1: Salud
Fuente: INEI

Diagrama 2: Educación
Fuente: INEI
DETERMINACIÓN DE ESTABILIDAD EMPRESARIAL PARA MYPES DE LA REGIÓN DE AREQUIPA QUE USAN LA ESTRATEGIA DE DIVERSIFICACIÓN DE PRODUCTOS, VÍA ANÁLISIS BENEFICIO/COSTO. CASO CURMA PERÚ E.I.R.L.

**Laboral**

(puesto entre 24 regiones)

**Instituciones**

(puesto entre 24 regiones)

Fuente: IPE
Anexo 3

AREQUIPA: ÍNDICES DE COMPETITIVIDAD REGIONAL POR DISTRIBUCIÓN, 2017
Anexo 4

OFICIO DE APROBACIÓN DE COLABORACIÓN PARA LEVANTAR INFORMACIÓN PRIMARIA DE CURMA PERÚ E.I.R.L.

OFICIO DE APROBACIÓN ADMINISTRATIVA
Arequipa, 22 de febrero del 2017

Ref. Aprobación de colaboración con tesis para optar el grado profesional de Economista.

Cordial Saludo

Con mi acostrumbrado respeto, me permito dar conocimiento a Ud., que mi persona como director y/o representante de la empresa de razón social: CURMA PERÚ E.I.R.L., con domicilio real en...Pampa...x, Rímac...La...s.c., a.c. y/o aprobado colaborar con la tesis de título: "Modelo de estabilidad empresarial a corto plazo en aplicación de la estrategia conjunta de segmentación y especialización para empresas emergentes de la región de Arequipa", cuyo autor es el señor RUDY ANDRÉE COILA LLAMOCZA, identificado con D.N.I. 72755794; para efectos de validez del registro y trámite respectivo que se considere necesario.

Asimismo, cabe indicar que la información brindada, competirá al uso exclusivo del señor tesista, y estará condicionada al debido propósito académico para efectos del desarrollo de la tesis.

Por último, doy mi consentimiento sobre la validez de los datos que el tesista reúna o capta de las entrevistas y/o encuestas que se haga a mi persona, en relación al propósito de la tesis planteadas.

Sin otro particular, le reitero los sentimientos de mi mayor consideración.

Atentamente,

Razón Social de la Persona Jurídica: CURMA PERÚ E.I.R.L.
RUC: 20200 5073384
Director y/o Representante: JUSTE MARIANO SÁNCHEZ
DNI: 29430500

CURMA PERÚ E.I.R.L.
RUC: 20200 5073384
Firma: JUSTE MARIANO SÁNCHEZ
DNI: 29430500

141
**Anexo 5**

**PARTE ENTREVISTAS CURMA PERÚ E.I.R.L. TESIS R.A.C.L.**

<table>
<thead>
<tr>
<th>NRO</th>
<th>PROPOSITO</th>
<th>LUGAR</th>
<th>FECHA</th>
<th>APLICACIÓN</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>1</td>
<td>Presentación de la tesis, y aceptación de colaboración</td>
<td>CURMA PERU E.I.R.L. Administración</td>
<td>22/02/2017</td>
<td>R.A.C.L./SI</td>
</tr>
<tr>
<td>2</td>
<td>Acuerdos de levantamiento de información, compromiso de reserva de información</td>
<td>CURMA PERU E.I.R.L. Administración</td>
<td>02/03/2017</td>
<td>R.A.C.L./SI</td>
</tr>
<tr>
<td>3</td>
<td>Informe Estratégico</td>
<td>CURMA PERU E.I.R.L. Administración</td>
<td>04/03/2017 al 07/03/2017</td>
<td>R.A.C.L./SI</td>
</tr>
<tr>
<td>4</td>
<td>Informe Económico y Productivo 1: Generales</td>
<td>CURMA PERU E.I.R.L. Administración</td>
<td>13/03/2017 al 16/03/2017</td>
<td>R.A.C.L./SI</td>
</tr>
<tr>
<td>7</td>
<td>Informe Económico y Productivo 4: Cartera de productos</td>
<td>CURMA PERU E.I.R.L. Administración</td>
<td>30/04/2017 al 03/05/2017</td>
<td>R.A.C.L./SI</td>
</tr>
<tr>
<td>8</td>
<td>Visita a planta 1</td>
<td>CURMA PERU E.I.R.L. Planta</td>
<td>15/05/2017</td>
<td>R.A.C.L./SI</td>
</tr>
<tr>
<td>9</td>
<td>Informe Económico y Productivo 6: Producción de productos en el mercado arequipeño</td>
<td>CURMA PERU E.I.R.L. Administración</td>
<td>23/05/2017 al 25/05/2017</td>
<td>R.A.C.L./SI</td>
</tr>
<tr>
<td>14</td>
<td>Capacitación OEFA</td>
<td>CURMA PERU E.I.R.L. Sala de Capacitaciones</td>
<td>21/10/2017</td>
<td>R.A.C.L./SI</td>
</tr>
<tr>
<td>15</td>
<td>Presentación de estados financieros totales</td>
<td>CURMA PERU E.I.R.L. Administración</td>
<td>10/11/2017</td>
<td>Asesor/SI</td>
</tr>
</tbody>
</table>

**CONGLOMERADO INF. VIRTUAL**

<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>1</td>
<td>Registro económico de ingresos declarados/SUNAT ene2016-dic2016</td>
<td>Gmail.com</td>
<td>25/04/2017</td>
<td>R.A.C.L./SI</td>
</tr>
<tr>
<td>2</td>
<td>Registro económico de ingresos declarados/SUNAT ene2017-jun2017</td>
<td>Whatapps</td>
<td>23/07/2017</td>
<td>R.A.C.L./SI</td>
</tr>
<tr>
<td>3</td>
<td>Registro económico de ingresos declarados/SUNAT jul2017-sep2017</td>
<td>Gmail.com</td>
<td>12/10/2017</td>
<td>R.A.C.L./SI</td>
</tr>
<tr>
<td>4</td>
<td>Registro económico de ingresos declarados/SUNAT oct2017-dic2018</td>
<td>Gmail.com</td>
<td>09/01/2018</td>
<td>R.A.C.L./SI</td>
</tr>
<tr>
<td>5</td>
<td>Coordinación de asesoría economica a otras curtibren locales</td>
<td>Whatapps</td>
<td>14/02/2018</td>
<td>R.A.C.L./SI</td>
</tr>
<tr>
<td>6</td>
<td>Registro económico de ingresos declarados/SUNAT en2018</td>
<td>Gmail.com</td>
<td>16/02/2018</td>
<td>R.A.C.L./SI</td>
</tr>
<tr>
<td>11</td>
<td>Registro económico de ingresos declarados/SUNAT feb2018</td>
<td>Gmail.com</td>
<td>17/03/2018</td>
<td>R.A.C.L./SI</td>
</tr>
</tbody>
</table>

**ELABORACIÓN:** ADM. CURMA PERÚ E.I.R.L./REMISIÓN A TESISTA

142
Anexo 6
VISITA A PLANTA DE PRODUCCIÓN DE CURMA PERÚ E.I.R.L.
DIVERSIFICACIÓN DE PRODUCTOS

Visita a Planta: Administración de la Gerencia de CURMA PERÚ E.I.R.L

Folones y material químico para pelambre y teñido

Secado de cuero cocido sin teñir
Producción de cuero graso sin teñir

Producción de cuero charol sin teñir

Producción de cuero cocido sin teñir