



# MYPEqueña empresa crece

GUÍA PARA EL DESARROLLO DE LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA

MYPEqueña empresa crece



ProInversión Agencia de Promoción de la Inversión Privada  
Av. Paseo de la República 3361, piso 9, Urb. Córpac, San Isidro  
Lima 27 - Perú  
Telf.: (51-1) 612-1200 / Fax: (51-1) 442-2948  
www.proinversion.gob.pe  
contact@proinversion.gob.pe



# MYPEqueña empresa crece

GUÍA PARA EL DESARROLLO DE LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA

Documento elaborado por:



**ProInversión**

Agencia de Promoción de la Inversión Privada - Perú

Con el apoyo de:



**esan**

**Advertencia:**

La información contenida en el presente documento proviene de diversas fuentes y no debe constituir la única referencia para la toma de cualquier decisión empresarial.

En todo caso, ni ProInversión, ni ESAN, ni el Estado peruano o cualquiera de sus funcionarios asumen responsabilidad alguna por el desarrollo de negocios o cualquier otra decisión que se adoptase tomando en todo o en parte la información contenida en el presente documento.

**ProInversión y ESAN agradecen por su colaboración a:**

Ana Reátegui Vela  
Ana María Vértiz Estévez  
Araceli Ríos Barzola  
Conrado Falco Scheuch  
Ernesto Guevara Kjuino  
Guillermo Guedes Ontaneda  
Harry Chang Yong  
Peter Yamakawa Tsuja  
Rosario Ikeda Arismendi  
Rossina Manche Montero  
Sandra Santillán Díez  
Sebastián Ugarte Vásquez Solís

***MYPE* pequeña empresa crece  
Guía para el Desarrollo de la Micro y Pequeña Empresa**

© ProInversión  
Agencia de Promoción de la Inversión Privada  
Av. Paseo de la República 3361, piso 9, Urb. Córpac, Lima 27, Perú  
[www.proinversion.gob.pe](http://www.proinversion.gob.pe)  
[contact@proinversion.gob.pe](mailto:contact@proinversion.gob.pe)

No se requiere permiso para la reproducción total o parcial de este documento, a condición de que se cite la fuente.

Diseño y diagramación: Gisella Scheuch Pool

Hecho el depósito legal en la Biblioteca Nacional del Perú N.º

## ÍNDICE

Presentación .....	9
Introducción .....	11
Entrevista	
JAIME SERIDA NISHIMURA, Universidad ESAN	
Perú, país más emprendedor del mundo.....	13
<b>CAPÍTULO I</b>	
<b>FORMALIZANDO SU MYPE:</b>	
<b>TRÁMITES, REQUERIMIENTOS Y SOLUCIONES .....</b>	<b>17</b>
Entrevistas	
HUGO MOROTE NUÑEZ, Estudio Roselló	
¿Cuál es la diferencia entre ser formal o informal? ¿Que beneficios puedo	
obtener de la formalización? .....	18
HUGO GONZÁLES CODA, Instituto Nacional de Defensa del Consumidor y la Propiedad	
Intelectual (INDECOPI)	
¿Por qué, cómo y dónde registro mi marca o producto? .....	20
1.1. Características generales de las MYPEs .....	25
1.2. Formas de organización de negocios o empresas .....	25

1.2.1. Como personas naturales .....	25
1.2.2. Como personas jurídicas .....	27
1.3. Tipos de sociedades .....	28
1.3.1. Sociedad Anónima y Sociedad Anónima Cerrada .....	28
1.3.2. Sociedad Comercial de Responsabilidad Limitada .....	30
1.4. Los contratos asociativos .....	30
1.5. Pasos a seguir para el establecimiento de sociedades y empresas .....	32
1.6. Beneficios para la formación de las MYPEs .....	33
1.6.1. Minuta de Constitución Social .....	33
1.6.2. Licencia Municipal de Funcionamiento .....	33
1.7. Régimen tributario .....	40
1.7.1. Impuesto a la Renta .....	40
1.7.1.1. El Régimen Único Simplificado (RUS) .....	41
1.7.1.2. Régimen Especial del Impuesto a la Renta (RER) .....	46
1.7.1.3. Régimen General .....	50
1.7.2. Impuesto General a las Ventas .....	50
1.8. Régimen laboral .....	55
1.8.1. Régimen General .....	55
1.8.1.1. El registro en planilla .....	55
1.8.2. Régimen Especial de las Microempresas .....	56
1.8.2.1. Beneficios del Régimen Especial .....	57
1.9. La propiedad intelectual y los derechos de autor .....	59
1.9.1. Los signos distintivos .....	59
1.9.2. La marca colectiva .....	60

## CAPÍTULO 2

<b>PLAN DE NEGOCIO</b> .....	61
------------------------------	----

### Entrevistas

FERNANDO VILLARÁN DE LA PUENTE, SASE, Servicios para el Desarrollo ¿Cómo identifico una oportunidad de negocios? ¿Qué cosas debo tener en cuenta para iniciar un negocio? .....	62
---	----

PERCY VIGIL VIDAL, Gerente General, Megaplaza ¿Cómo puede hacer un pequeño empresario para vender bien su producto o servicio? ¿Es necesario hacer publicidad? .....	64
--	----

Plan de Negocio: Mitos y verdades .....	68
2.1. ¿Qué es un Plan de Negocio? .....	69
2.1.1. Resumen ejecutivo: Resumen y conclusiones .....	70

2.1.2. Descripción y visión del negocio .....	70
2.1.2.1. Descripción del producto y del negocio .....	70
2.1.2.2. Visión y misión del negocio .....	71
2.1.3. Análisis de mercado .....	71
2.1.3.1. Análisis del sector .....	71
2.1.3.2. Estimación del mercado potencial .....	72
2.1.3.3. Análisis de la competencia .....	74
2.1.4. Análisis de la ventaja competitiva de la empresa, y sus Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (Análisis FODA): Cómo hacer un planeamiento estratégico .....	74
2.1.4.1. Análisis de la ventaja competitiva .....	74
2.1.4.2. Análisis de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (Análisis FODA) .....	75
2.1.5. Estrategia de comercialización y ventas .....	76
2.1.5.1. Estrategia de producto .....	76
2.1.5.2. Estrategia de precio .....	77
2.1.5.3. Estrategia de promoción .....	78
2.1.5.4. Estrategia de plaza (distribución) .....	78
2.1.6. Análisis del proceso productivo .....	79
2.1.6.1. Diseño del producto o de un servicio .....	79
2.1.6.2. Proceso productivo .....	80
2.1.6.3. Distribución del espacio en el área de trabajo .....	81
2.1.6.3. Cálculo de materiales .....	82
2.1.6.4. Determinación de máquinas, herramientas y equipos .....	83
2.1.6.5. Organización de las personas en el proceso productivo .....	85
2.1.7. Análisis económico .....	87
2.1.7.1. Presupuesto de ventas e ingresos .....	87
2.1.7.2. Presupuesto de costos .....	88
2.1.7.3. Presupuesto de inversiones .....	91
2.1.7.4. Cálculo del costo total unitario y del precio .....	91
2.1.7.5. Cálculo del punto de equilibrio .....	94
2.1.7.6. Análisis económico y financiero .....	95

### **CAPÍTULO 3**

#### **GERENCIANDO UNA MYPE** ..... 101

##### Entrevista

FERNANDO CILLÓNIZ BENAVIDES, Inform@cción

Si soy un pequeño empresario, ¿cómo puedo hacer para ingresar a mercados más grandes? ¿Qué errores deben evitar cometer las MYPEs? .....	102
---	-----

3.1. Conceptos y características .....	105
3.1.1. ¿Qué es una MYPE? .....	106
3.1.2. ¿Qué es el mercado y cuál es su importancia? .....	108
3.2. Administración y organización de una MYPE .....	109
3.2.1. La estructura .....	109
3.2.1.1 Estructura simple .....	109
3.2.1.2. Estructura funcional .....	110
3.2.1.3. Estructura divisional .....	111
3.2.1.4. Estructura matricial .....	112
3.2.2. Organigramas y manuales de organización .....	113
3.2.3. Principales problemas en la estructura organizacional de una MYPE .....	114
3.2.4. Gerencia del recurso humano en una MYPE .....	114
3.2.4.1. Capacitación, asistencia técnica y motivación del personal .....	115
3.3. Estrategia y planeamiento de una MYPE.....	117

## CAPÍTULO 4

<b>FINANCIAMIENTO</b> .....	127
-----------------------------	-----

### Entrevista

GONZALO TAMAYO FLORES, Grupo Macroconsult

¿Qué necesito saber y a dónde debo acudir para conseguir financiamiento?.....	128
4.1. ¿Qué es el crédito? .....	131
4.2. ¿Quiénes otorgan financiamiento? .....	132
4.2.1. Créditos gubernamentales .....	132
4.2.2. Créditos internacionales .....	133
4.2.3. Créditos de bancos privados locales .....	133
4.2.4. Crédito de otras instituciones .....	134
4.3. Pasos por tomar en cuenta .....	134
4.3.1. Necesidad .....	134
4.3.2. La cotización del préstamo .....	135
4.3.3. Decisión y entrega de documentos .....	139
4.4. Información adicional .....	139
4.4.1. ¿Qué sucede si nos atrasamos en el pago de las cuotas? .....	139
4.4.2. ¿Qué debemos tomar en cuenta para decidirnos por un préstamo? .....	139
4.4.3. Instrumentos financieros para MYPE: ¿Qué otros instrumentos ofrecen las entidades financieras aparte de los préstamos? .....	140
4.4.3.1. ¿Qué son los instrumentos financieros? .....	140
4.4.3.2. ¿Qué son los títulos valores? .....	147

4.4. ¿Dónde financiarse? .....	154
Banco de Comercio .....	156
Banco de Crédito del Perú .....	158
Banco del Trabajo .....	160
Banco Sudamericano .....	162
BWS Banca Emprendedores .....	164
Mibanco .....	166
Caja Metropolitana - Lima .....	168
Caja Municipal de Ahorro y Crédito - Cusco .....	170
Caja Municipal de Ahorro y Crédito Maynas - Iquitos .....	172
Caja Municipal de Paita S.A. - Piura .....	174
CajaSur - Arequipa .....	176
Caja Rural de Ahorro y Crédito «Cruz de Chalpón» S.A. - Chiclayo .....	178
Caja Rural de Ahorro y Crédito Prymera - Lima .....	180
EDPYME Alternativa S.A. - Chiclayo .....	182
EDPYME Confianza - Huancayo .....	184
EDPYME Crear Tacna .....	186
EDPYME Crear Trujillo .....	188
EDPYME Credivisión S.A. - Lima .....	190
EDPYME Nueva Visión - Arequipa .....	192
EDPYME Pro Negocios - Trujillo .....	194
EDPYME Solidaridad SAC - Chiclayo .....	196
Fondo Nacional de Desarrollo Pesquero .....	198

## **CAPÍTULO 5**

### **NEGOCIOS, OPORTUNIDADES Y PROGRAMAS DE AYUDA ..... 203**

#### Entrevista

IVAN MIFFLIN BRESCIANI, Ex Director del Centro de Promoción de la Pequeña y Micro Empresa (Prompyme)

¿Qué recomendaciones daría usted a los micro y pequeños empresarios del Perú?

¿Las micro y pequeñas empresas participan del comercio exterior? ..... 204

Las etapas del negocio ..... 208

Organización del capítulo ..... 208

5.1. De la idea de negocio a la constitución de la empresa ..... 209

    5.1.1. La idea de negocio ..... 209

    5.1.2. La ubicación del negocio ..... 211

    5.1.3. El desarrollo del negocio ..... 212

5.2. Generando oportunidades de negocio ..... 219

5.2.1. Internet y comercio electrónico .....	219
5.2.2. Ventas al Estado .....	220
5.2.3. Comercio exterior (exportaciones) .....	220
5.2.4. Franquicias .....	224
5.3. Eventos .....	225
5.3.1. Ferias .....	225
5.3.2. Misiones comerciales .....	226
5.3.3. Rondas de negocios .....	227
Conclusión .....	228
Contactos en instituciones públicas .....	229
Los Cite en actividad .....	229
<b>Casos de éxito</b> .....	<b>233</b>
Entrevistas	
JOSÉ ÁLAMO CAMONES, Centro Comercial Polvos Azules .....	234
MARIO SILVA SOLÍS, Confeccionista, Parque Industrial Villa El Salvador .....	238
JORGE PISCOYA MADUEÑO, Gerente Ejecutivo, San Roque S.A. ....	242
Bibliografía .....	245

## PRESENTACIÓN

**L**a labor que diariamente realizan muchas personas en la mediana y pequeña empresa es fundamental para el desarrollo de nuestro país. Su persistente trabajo en prácticamente todos los sectores de la economía nacional y en cada rincón del territorio nacional, ahorrando sol a sol, y reinvertiendo sus ganancias y sobre todo su propio esfuerzo y una gran dosis de innovación, lograrán cada año la construcción de un país con nuevas oportunidades y más bienestar para todos los peruanos. Se calcula que estas empresas emplean al 85% de la población en edad de trabajar y además crean el 42% de la riqueza de este país año tras año. Por lo tanto, ellos son los peruanos que merecen un eficiente trato por parte de sus autoridades, además de la admiración que ya despiertan.

Los casos de éxito de empresarios que empezaron con poco más que su visión de atender las necesidades de los demás y su gran capacidad de trabajo son innumerables en el Perú. Incluso algunos de ellos empiezan a instalar sus plantas en el extranjero y se convierten en una nueva generación de empresas transnacionales peruanas. No podemos sentir nada menos que genuino orgullo por los logros de nuestros compatriotas, así como por el hecho de que el Perú haya sido considerado el país más emprendedor del mundo, según el reciente estudio de alcance internacional GEM (Global Entrepreneurship Monitor) 2004-2005, liderado por la London Business School y el Babson Collage.

Según dicho estudio, en el que por primer año participa el Perú —a través del Centro de Desarrollo Emprendedor de ESAN—, en el Perú existen aproximadamente 6,3 millones de emprendedores y nuestro índice de actividad emprendedora asciende a 40,3%, que significa que en promedio 4 de cada 10 diez peruanos adultos están realizando algún tipo de actividad emprendedora. Ello se compara a un promedio de sólo 9,3% para los 34 países analizados.

Ser el país más emprendedor del mundo implica que los peruanos estamos desarrollando un convencimiento acerca de que nuestra prosperidad depende fundamentalmente de nosotros mismos. Ya tenemos en prácticamente cada peruano el interés por formar una empresa; lo que queda ahora es lograr que estas inversiones, que nacieron pequeñas, sean cada vez más sólidas, profesionales, dinámicas y con aspiraciones a internacionalizarse.

Este documento es sólo la parte inicial del compromiso de ProInversión de asistir y facilitar en lo posible los procesos de inversión de todos los peruanos; de erradicar los trámites complejos, lentos y costosos en coordinación con otras instituciones; de brindarle la información básica que necesiten para plantear proyectos nuevos o de ampliaciones; iniciar un diálogo sobre las principales estrategias empresariales para ayudarlos a hacer crecer paulatinamente sus negocios y otras iniciativas que iremos definiendo juntos en el futuro.

En ProInversión prevemos que a futuro nuestra principal función será la de informar adecuadamente a los promotores de proyectos de inversión en el Perú. Hay muchas oportunidades de negocios que no se conocen, mientras que muchas de las personas que han identificado atractivas posibilidades de inversión no saben a quién recurrir o cómo hacer para desarrollarlas efectivamente.

Dentro de esta función de preparación y difusión de información, ProInversión en una iniciativa conjunta con ESAN ha desarrollado esta Guía de Micro y Pequeñas Empresas. En ella hemos reunido —en un lenguaje práctico— diferentes aspectos relevantes para la constitución de una nueva empresa, además de los que consideramos los mejores consejos de analistas de las micro y pequeñas empresas, de profesionales en negocios, de abogados y otros expertos, de manera que los nuevos emprendedores tengan a su disposición cada vez más herramientas para lograr sus metas empresariales.

Nuestro principal objetivo con este proyecto es que ustedes, los micro y pequeños empresarios, que son los mayores promotores de negocios e inversiones en el Perú, encuentren útil esta guía y empiecen a pensar en ProInversión como su aliado estratégico.

RENÉ CORNEJO  
Director Ejecutivo de ProInversión

## INTRODUCCIÓN

**L**as micro y pequeñas empresas constituyen las principales generadoras de empleo en el Perú. Por ello responder a sus necesidades de información es vital para el crecimiento del empleo y del aumento de la inversión privada.

En una reciente encuesta realizada a pedido de ProInversión sobre el Clima de Inversión en Lima, las empresas señalaron como principal tarea del Estado para la generación de oportunidades de negocio, la facilitación de información para la inversión. En particular, las microempresas señalaron mayoritariamente la necesidad de contar con información actualizada, clara y oportuna sobre los requisitos, trámites y costos para hacer negocios.

Con esta guía de inversiones para la pequeña y microempresa ProInversión y ESAN esperan contribuir y acompañar a las microempresas en su crecimiento, así como difundir que la inversión privada, no es solo la que ocupa los titulares de los periódicos, si no también la de los millones de peruanos emprendedores que día a día arriesgan su capital y aplican su ingenio para beneficio de su empresa, de los suyos y del país.

En esta guía, el trabajador independiente, el microempresario y el pequeño empresario podrán encontrar respuestas a la serie de preguntas que irán surgiendo a lo largo del camino que los llevará a consolidarse como empresarios de éxito, desde la idea de negocio hasta la adecuada administración de la empresa, pasando por la determinación de la viabilidad del negocio, la búsqueda de financiamiento, la identificación de clientes, la mejora de los procesos, etc. Asimismo encontrará casos concretos que ilustrarán las opciones que se le presentan en cada etapa, así como los costos, trámites, oportunidades y riesgos asociados a cada una de estas decisiones, a fin de permitirle tomar decisiones informadas sobre el futuro de su empresa.

Esperamos que con esta guía, aquellos que desean iniciar un negocio, o que desean mejorar y/o ampliar el propio, puedan pasar de las ideas a la práctica. Es decir, que encuentren aquí, no solo el qué hacer o el por qué hacerlo, sino también y sobre todo el cómo hacerlo.

En la primera parte de esta guía encontrará las ventajas de la formalización de las empresas, así como los principales trámites y requerimientos para lograrlo. Se explican las diferentes opciones que existen para constituir una empresa, costos, contratos asociativos, regímenes tributario y laboral a los que pueden acogerse.

En la segunda parte se explica la importancia y la manera de elaborar un adecuado Plan de Negocio, es decir, un documento que describe el desarrollo futuro de una empresa, desde el estudio de mercado para el desarrollo de la idea hasta el financiamiento necesario para llevarlo a cabo, pasando por un resumen detallado sobre la empresa, los productos y servicios que ofrece, las operaciones comerciales que desarrolla y los resultados económico-financieros que consigue.

En la tercera sección se describen los principios según los cuales se debe gerenciar una MYPE, los principales errores que se deben evitar en su organización, las características peculiares de su administración, la determinación de la estrategia empresarial, y en general los factores de éxito del proyecto. Se demuestra asimismo la importancia de invertir en el desarrollo de capacidades.

En la cuarta sección, referida al financiamiento, se incluye una breve descripción de las entidades que otorgan financiamientos, los requisitos para acceder a éstos y los pasos a tomar en cuenta antes de solicitar un préstamo. Se dan diversos consejos y se explican tasas y costos de financiamiento. Asimismo se detallan los distintos instrumentos financieros, descripción y explicación de otros instrumentos y títulos valores (warrant, leasing, líneas de crédito, etc.). Finalmente se presenta un resumen de las diversas entidades financieras y productos que ofrecen, aproximadamente 25 entidades (entre bancos, cajas y edpymes).

En la última sección se ofrecen herramientas para aprovechar las oportunidades de negocios y hacerlas sostenibles en el tiempo, como por ejemplo qué factores considerar en la elección de una localización. Asimismo se detallan las principales ayudas gubernamentales con las que cuenta la MYPE, tanto en el momento de crearse como para mejorar su competitividad. Igualmente se explica cómo acceder al comercio electrónico, las facilidades y requisitos para exportar y la importancia de participar en ferias y ruedas de negocios.

Finalmente, se presentan casos de microempresarios que vienen alcanzando el éxito a través de diferentes estrategias aplicadas, así como entrevistas a grandes personalidades conocedoras de temas relacionados con las diferentes etapas que deben enfrentar las micro y pequeñas empresas a la hora de conducir sus negocios.

## Entrevista

### Jaime Serida Nishimura

Universidad ESAN



Ph.D. en Administración de Negocios de la Universidad de Minnesota (Estados Unidos) y Magíster en Administración de ESAN. Director del Centro de Desarrollo Emprendedor de la Universidad ESAN y Profesor Asociado en el área de Tecnologías de Información. Coautor del estudio *Global Entrepreneurship Monitor* Perú 2004-2005, investigación sobre la actividad emprendedora en el Perú y el mundo. Director del Proyecto «Apoyo a los Empresarios que Retornan al País», que desarrollan la Asociación Peruano Japonesa y el Banco Interamericano de Desarrollo, BID. Conferencista internacional y autor de trabajos de investigación, artículos y casos de estudio en temas de tecnologías de información.

**E**l Centro de Desarrollo Emprendedor de la Universidad ESAN, primera escuela de negocios de nuestro país, ha realizado el Global Entrepreneurship Monitor (GEM), estudio que incluye por primera vez al Perú en la investigación internacional sobre emprendimiento más grande del mundo. Este estudio, liderado por el Babson College (Estados Unidos) y la London Business School (Reino Unido), reúne a los mejores especialistas en emprendimiento del mundo, con la finalidad de medir la actividad emprendedora y determinar su impacto sobre el crecimiento económico. Asimismo, proporciona una oportunidad inmejorable para conocer nuestra realidad emprendedora y, sobre todo, para compararla con la de los otros países participantes.

En esta primera edición peruana, los resultados muestran al Perú como el país más emprendedor del mundo, pues aproximadamente cuarenta de cada cien peruanos adultos están involucrados en una aventura emprendedora. Es decir, más de seis millones de peruanos son emprendedores.

**¿Es una buena o mala noticia que los peruanos seamos los más emprendedores del mundo?**

Es una buena noticia. Indica que el peruano tiene deseos de superación y, aún con escasos recursos y un entorno adverso, es capaz de salir adelante. 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.

**Cuando un peruano emprende un negocio, ¿es por deseo de superación o por necesidad?**

Ambas cosas. Según los expertos consultados en el estudio, aunque muchos emprendimientos son impulsados por la necesidad como estrategia de supervivencia, la mayoría de empresas surge para aprovechar una oportunidad de mercado, es decir, una necesidad no satisfecha de la población. En el Perú se conjugan, entre otras cosas, el deseo de superación, la convicción de que el desarrollo depende de uno mismo y altos niveles de desempleo.

**¿El criollamente llamado «recurseo» forma parte de este emprendimiento o es un fenómeno distinto?**

En términos de sus motivaciones, es posible identificar dos grandes categorías de emprendedores: (i) los emprendedores por oportunidad, que son aquellos que libre y espontáneamente inician un negocio para aprovechar las oportunidades que proporciona el mercado; y, (ii) los emprendedores por necesidad, que establecen un negocio por falta de otra opción laboral, es decir, como estrategia de supervivencia. El llamado «recurseo» es un tipo especial del emprendimiento por necesidad, pues parte de una persona que, en lugar de mendigar o esperar la asistencia de instituciones, prefiere autoemplearse para sobrevivir, ya sea brindando un servicio o proveyendo un producto. Sin embargo, no es el emprendimiento ideal, pues no es interiorizado como una empresa: la expectativa se limita a solucionar a muy corto plazo un problema —generalmente económico— y la percepción de riesgo es mínima.

### **¿Y cómo es el emprendedor peruano?**

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 tiene estudios secundarios completos.

### **¿La mujer peruana también es emprendedora?**

El Perú tiene la mayor participación femenina de emprendimientos en el mundo. En nuestro país existe prácticamente una emprendedora por cada emprendedor, mientras que el promedio mundial es de una por cada dos. La mujer peruana siempre ha estado presente en los acontecimientos históricos, proporcionando soporte o liderazgo. En los últimos tiempos su presencia ha sido activa, sobre todo en los niveles de menores recursos, en los que la cantidad de emprendimientos femeninos es mayor que la masculina y, como es lógico, son principalmente motivados por la necesidad.

Ellas han demostrado su capacidad y habilidad empresarial para tratar de sacar adelante a sus familias. Esto contrasta con el escaso apoyo institucional que recibe la mujer, sobre todo considerando que ellas realizan un doble esfuerzo, al continuar manteniendo su función de madres y amas de casa simultáneamente con su papel de empresarias.

### **Según el estudio del GEM, ¿qué otro país de nuestro continente se acerca al Perú en este índice de países emprendedores?**

Latinoamérica es considerada la región más emprendedora del planeta. En promedio, aproximadamente dieciséis de cada cien latinoamericanos adultos son emprendedores. En la edición anterior, Venezuela, Argentina, Chile y Brasil ocuparon el segundo, tercer, cuarto y sexto lugar respectivamente. En la presente edición del GEM, además del Perú —que tiene el primer lugar en emprendimiento (40,3 por ciento)— está el Ecuador en tercer lugar, con 27,2 por ciento (después de Uganda). Brasil aparece en el séptimo lugar, con 13,5 por ciento, y Argentina en el noveno, con 12,8 por ciento. Todos ellos tienen un nivel de emprendimiento por encima del promedio mundial, que es de 9 por ciento.

### **¿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.

### **¿Qué condiciones del país limitan la actividad emprendedora?**

El principal factor que limita la actividad emprendedora es la carencia de políticas y programas de fomento al emprendimiento, que se manifiesta en un Estado que juega un papel fiscalizador —más que facilitador— de las nuevas empresas, y, sobre todo, en la falta de estabilidad de las normas que regulan la actividad empresarial. El segundo factor limitante se refiere a los aspectos socioculturales, como la informalidad o la tendencia de la sociedad a relacionar más el éxito con un empleo bien remunerado que con la propiedad de una pequeña empresa. El tercer factor más importante está vinculado con un sistema educativo público deficiente y carente de actitud emprendedora, que prepara para ser empleado y no para ser empresario.

### **Cuando el peruano emigra, ¿lleva al país de destino esa capacidad emprendedora, o la deja en el Perú?**

El peruano tiene una disposición natural para emprender. Aparentemente, los procesos migratorios internos han contribuido a mejorar la actitud para enfrentar los retos, adaptarse al entorno y lograr el éxito. El espíritu emprendedor del migrante se refleja luego en el surgimiento de zonas de importancia económica, como el emporio textil de Gamarra o el del distrito de Villa El Salvador. Definitivamente, el peruano que viaja al extranjero lleva consigo esta actitud emprendedora, lo que le permite superar sus limitaciones y emprender negocios creativos, casi siempre basados en nuestras costumbres y tradiciones.

# FORMALIZANDO SU MYPE

## TRÁMITES, REQUERIMIENTOS Y SOLUCIONES



## Entrevista

### Hugo Morote Nuñez

Estudio Roselló SCRL



Graduado en la Pontificia Universidad Católica del Perú, 1986. Realizó estudios de Maestría en Derecho Civil en la Pontificia Universidad Católica del Perú, 1990. Socio Principal de Estudio Roselló SCRL. Tiene a su cargo el Área Corporativa y la de Proyectos de Infraestructura. Es experto en Contratos Civiles, Comerciales y Bancarios, Contratos con el Gobierno, Privatizaciones, Concesiones y Financiamiento de Proyectos. Profesor de Contratos, Parte General, en la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas. También es profesor de ESAN.

#### **¿Cuál es la diferencia entre ser formal o informal? ¿Qué beneficios puedo obtener de la formalización?**

El informal no tiene su negocio debidamente establecido ni lo ha registrado como tal ante las autoridades competentes. No aparece en el mercado como alguien que actúa ordenada y cotidianamente, no tiene registrada la propiedad de su tienda o establecimiento, ni la de sus equipos e incluso sus productos, por la forma de venta informal, pueden ser decomisados por la policía. El informal puede tener problemas respecto a la venta de forma ambulante, no puede acceder a créditos, las instituciones financieras no lo atienden. En otras palabras, ser informal termina siendo una limitante para su operación económica y para su desarrollo como persona.

Sin embargo ser formal en el Perú puede ser complicado, pues los procedimientos son largos y costosos, lo que es una barrera para que uno se convierta en formal. Ahí es donde se requiere la intervención del Estado para simplificar, abaratar y hacer más rápidos los procedimientos para ser formal, pues al Estado le debe importar que todos se formalicen ya que con eso vamos a lograr una economía más sólida y vamos a ser como país más competitivos.

A pesar de esas dificultades, ser formal le da varias ventajas al pequeño empresario pues tendrá claramente definidos los derechos de propiedad sobre su tienda, productos,

equipos y sobre sus marcas. Teniendo claramente definida la propiedad de su negocio, equipos y demás, los va a poder utilizar como medio de apalancamiento para obtener financiamiento y con ello podrá tener acceso a otros mercados para un mayor desarrollo de su negocio. Siendo formal incluso podría tener nuevos contactos, podría llegar a un gran establecimiento al que antes no podía llegar y utilizarlo como un canal de distribución de sus productos. Ser formal permite además competir con otros y, eventualmente en un mundo globalizado como éste, podría apuntar también a tener una participación de otro orden en el ámbito global, ya sea actuando solo o asociándose con otros.

### **¿Qué me convierte en formal?**

En el momento en que tengo una empresa como persona natural o jurídica y tengo mi registro como contribuyente (RUC), tengo un establecimiento determinado y tengo capacidad de emitir facturas, me he insertado en todo el proceso económico como una entidad que finalmente actúa de manera organizada.

Si se quiere constituir una persona jurídica para hacer negocios a través de ella, será necesario inscribirla en registros públicos; pero también es posible trabajar como persona natural, sin que sea indispensable crear una sociedad o persona jurídica. Sin embargo, las capacidades de actuación, de acceso a financiamiento y, por ende, las capacidades de desarrollo de una empresa organizada a través de una persona jurídica, son mayores.

## Entrevista

### Hugo González Coda

Sub Jefe de la Oficina de Signos Distintivos, Instituto Nacional de Defensa del Consumidor y la Propiedad Intelectual (INDECOPI)



Abogado de la Universidad de Lima, con 12 años de experiencia en materias relativas al derecho de la propiedad industrial; ha realizado estudios de manejo administrativo en ESAN y de especialización en propiedad intelectual en la Pontificia Universidad Católica del Perú y la Organización Mundial de la Propiedad Intelectual (OMPI). Desempeña actualmente el cargo de Sub Jefe de la Oficina de Signos Distintivos del INDECOPI.

#### ¿Por qué, cómo y dónde registro mi marca o producto?

Registramos una marca para tener derecho sobre ella, el registro en el Perú es constitutivo, es decir, el derecho sobre la marca se adquiere con el registro ante la Oficina de Signos Distintivos del INDECOPI, el uso de la marca no genera derechos sobre ella, de allí la importancia de su registro ante el INDECOPI. Cabe indicar que las marcas son herramientas de mercado que sirven para diferenciar los productos o servicios de una persona de los de otra, es decir, los empresarios incursionan en el mercado y para poder diferenciarse unos de otros es que utilizan marcas. Ahora bien, la marca es un tipo de signo distintivo, entre otros tenemos a los lemas comerciales y los nombres comerciales que cumplen funciones distintivas diferentes, en el primer caso —publicitarias de las marcas— y en el segundo de diferenciación de las actividades económicas de las personas..

En el caso de las marcas y los lemas comerciales, el registro genera el derecho sobre ellos, de ahí que el registro es constitutivo del derecho . En el caso de los nombres comerciales el registro solo es declarativo, ello en tanto es el uso efectivo en el mercado aquel que genera derechos sobre aquel, de ahí que cuando se desea obtener un registro de nombre comercial deberá acreditarse su uso con anterioridad a la fecha de presentación de la solicitud e incluso se reconocerá por parte del INDECOPI la fecha de primer uso del nombre comercial solicitado con las pruebas que el solicitante acompañe a la solicitud de registro.

Las marcas, nombres comerciales y lemas comerciales se vinculan siempre a los productos o servicios, así no puede registrarse una marca de manera general o amplia, siempre debe ir asociada a un producto o servicio. Por ejemplo una marca distinguirá productos farmacéuticos, otra marca prendas de vestir, etc.

Adicionalmente a lo expuesto, cabe considerar otro signo distintivo denominado denominación de origen, que también es competencia de la Oficina de Signos Distintivos del INDECOPI, por ejemplo tenemos el caso del Pisco y del Maíz Blanco Gigante Cusco. Actualmente en el INDECOPI estamos trabajando por el reconocimiento de nuevas denominaciones de origen peruanas.

Cabe señalar que la marca busca indicar el origen empresarial de un producto o servicio en tanto que la denominación de origen busca indicar el origen geográfico de tal o cual producto que presenta cualidades particulares derivadas de los factores naturales y humanos propios del lugar de producción, extracción o elaboración.

### **¿Cómo es el trámite y cuánto cuesta un registro de marca?**

Tal como se expresó anteriormente, la oficina competente del INDECOPI que recibe las solicitudes de registro es la Oficina de Signos Distintivos. Se recomienda realizar un paso previo a la presentación de una solicitud de registro el cual consiste en solicitar búsquedas de antecedentes. El INDECOPI ofrece un servicio de búsqueda de antecedentes fonéticos y gráficos para saber si existe una marca igual o parecida ya registrada en el INDECOPI, ello a efectos que la persona interesada en presentar una solicitud de registro tenga ya conocimiento de los registros existentes y no inicie un trámite en vano.

El trámite se inicia formalmente con la presentación de una solicitud que se encuentra en la página web de INDECOPI o que puede ser solicitada de manera gratuita en la mesa de partes de la institución. Este formulario debe ser llenado con los datos de quién solicita la marca, si es una persona jurídica o natural y consignar quién es el representante. Las marcas pueden ser de tres tipos, pueden ser palabras, figuras o combinación de palabras y figuras, y eso se debe especificar en el formulario. También se debe especificar los productos o servicios que pretenden ser distinguidos e indicar la clase a la cual pertenecen, de acuerdo a la Clasificación Internacional de Niza, dependiendo del rubro al que se dedica. Luego se debe firmar la solicitud, acompañada de los documentos que acreditan la representación de la persona, en caso se cuente con un representante y deberá realizarse un pago por concepto de trámite que es de 465,85 nuevos soles. La oficina tiene un plazo de 15 días hábiles para realizar un examen de forma, que consiste en verificar que el formulario se haya llenado con todos los requisitos y que se haya acompañado la tasa y los poderes que acreditan el cargo de representante. A los 15 días, si todo ha sido llenado correctamente, la oficina emite una orden de publicación a fin de que el interesado realice una publicación en el diario El Peruano, esto corre a cuenta del solicitante (este paso es obligatorio). La persona que recibe la orden de publicación tiene tres meses para realizarla, si la publicación se realiza fuera de los tres meses el expediente cae en abandono. Igualmente, si no se

realiza la publicación también el expediente cae en abandono y se dispone su archivamiento. Si se publica dentro del tiempo establecido y resulta que alguna persona se siente afectada con dicho registro puede formular una oposición a dicho registro, fundamentada adecuadamente, y debe hacerlo ante el INDECOPI en un plazo hasta 30 días hábiles después de la fecha de publicación, cancelando para tal efecto la tasa de oposición correspondiente.

En caso que nadie se haya opuesto al registro, el expediente pasa a un examen de fondo, donde la Oficina de Signos Distintivos del INDECOPI evalúa la registrabilidad del signo, esto es, verifica si la marca incurre o no en las prohibiciones que determina la Ley (Decisión 486 – Régimen Común sobre propiedad industrial de la CAN). En dicha Ley se dictamina qué cosas no pueden ser marca, existen dos tipos de prohibiciones: absolutas y relativas. Las absolutas están referidas al signo en sí mismo, a las prohibiciones que afectan al signo intrínsecamente, por ejemplo: no puede registrarse la frase «100% vegetal» para distinguir aceites, por que obviamente me está informando sobre una característica del producto, esto es una prohibición absoluta. Tampoco puede registrarse un término genérico, es decir los nombres con que llamamos a los productos. También se examina las prohibiciones relativas, es decir que la solicitud de registro de tal o cual marca no afecte los derechos de terceros, para tal efecto la Oficina de Signos Distintivos hace una búsqueda de antecedentes fonéticos y gráficos para ver si ya existe una marca anteriormente registrada o solicitada, y la oficina evalúa la existencia de riesgo de confusión, así si encuentra una marca igual o semejante puede denegar el oficio, por una cuestión de interés del consumidor en general.

De no haber ningún problema, se concede el registro mediante una resolución que dispone el registro de la marca por un plazo de 10 años a efectos de darle el derecho exclusivo a la persona que la solicitó. El registro es susceptible de renovación por periodos iguales de 10 años.

Si hubiera oposición al registro, esta oposición se pone en conocimiento del solicitante de la misma para que haga su descargo en un plazo de 30 días. Con su contestación o sin ella, la oficina procede a evaluar la oposición y ver si ésta va a ser declarada fundada o infundada. Si es declarada fundada, se deniega la marca y el solicitante puede recurrir al Tribunal del INDECOPI para obtener una segunda opinión en ejercicio del derecho a la doble instancia. Si se declara infundada la oposición se le concede la marca al solicitante.

Luego que la resolución queda consentida, la oficina emite un certificado, que es un título que contiene los mismos datos de la resolución, básicamente el titular, la marca, clase y producto o productos a distinguir.

El promedio de tiempo del trámite es de 4 a 6 meses pero depende de la diligencia del solicitante (llenar bien los formularios, adjuntar los documentos requeridos, plazo de publicación, etc.).

## CAPÍTULO I

### FORMALIZANDO SU MYPE: TRÁMITES, REQUERIMIENTOS Y SOLUCIONES

**E**n este capítulo se definen las características de una micro empresa o pequeña empresa (MYPE), se exponen las ventajas de su formalización y los principales trámites y requerimientos que deben afrontar para alcanzar esa formalización. Aquí se explican las diferentes opciones que existen para constituir una empresa, sus costos, los contratos asociativos y los regímenes tributarios a los que pueden acogerse. En particular, se exponen los alcances de la Ley de Promoción y Formalización de la Micro y Pequeña Empresa,<sup>1</sup> que simplifica los diferentes procedimientos, reduce los costos a los que se encuentran afectas y disminuye el tiempo requerido para su constitución legal.

#### ¿Por qué formalizarnos?

**Formalizarnos es clave, pues la informalidad genera a toda empresa las siguientes desventajas:**

- No tener acceso al crédito formal, lo que impide la realización de mayores inversiones.
- Intranquilidad por posibles decomisos de las mercaderías y la consecuente pérdida del capital invertido.
- No poder entablar relaciones de mediano o largo plazo con nuestros clientes, lo que restringe la posibilidad de un crecimiento más rápido.

<sup>1</sup> Ley 28015 y normas modificatorias, reglamentarias y complementarias.

### La formalización, en cambio, produce los siguientes beneficios:

- Nos permite solicitar créditos en el sistema financiero formal.
- Podemos participar en concursos públicos para ser proveedores de bienes o servicios al Estado.
- Hace posible que diseñemos, fabriquemos y comercialicemos productos propios (marca registrada, procesos patentados), apostando por la calidad y, por ende, incrementando los precios de venta.
- Nos abre las puertas de la participación en programas de apoyo a las microempresas y pequeñas empresas.
- Nos abre la posibilidad de exportar.
- Nos permite asociarnos para competir con las grandes empresas.
- Hace posible que recibamos información periódica y, así, nos mantengamos actualizados respecto de la legislación, ofertas, precios, mercados y productos.
- Nos permite mejorar la atención a nuestros clientes e incrementar el número de estos.
- Hace posible que ofrezcamos productos de mejor calidad.
- Por último, nos permite acceder a la vía judicial en caso se presentasen conflictos en algunos de los contratos que firmemos con nuestros clientes.

Así, pues, en este capítulo buscamos ofrecer al micro y pequeño empresario un panorama claro del marco legal general de la actividad económica de la MYPE.

Al terminar de leer este capítulo, el lector estará informado acerca de las características generales de una MYPE (sección 1.1.); de las distintas formas posibles de organización de negocios o empresas (sección 1.2.); de los tipos de sociedades que existen en nuestra legislación: sociedad anónima, sociedad anónima cerrada, sociedad comercial de responsabilidad limitada (sección 1.3.), y de los pasos que debemos seguir para constituir sociedades y empresas (sección 1.5.).

Asimismo, el lector encontrará una explicación detallada de los beneficios a los que puede acogerse la MYPE (sección 1.6.); del régimen tributario general (sección 1.7.) régimen laboral al que se encuentran afectas las MYPEs (sección 1.8.), y finalmente las ventajas que conlleva establecer con claridad la propiedad intelectual y los derechos de autor (sección 1.9.).

## 1.1. Características generales de las MYPEs

Las MYPEs pueden ser constituidas por personas naturales o jurídicas (empresas), bajo cualquier forma de organización empresarial. Según la ley, para poder acogerse a los beneficios de los que gozan las MYPEs en el Perú, éstas deben cumplir con ciertos requisitos concernientes a su número de trabajadores y sus volúmenes de ventas.

Características de las MYPEs <sup>2</sup>		
	Número total de trabajadores	Niveles de ventas anuales
Microempresa	De uno (1) hasta diez (10) trabajadores inclusive	Hasta el monto máximo de 150 Unidades Impositivas Tributarias (UIT) <sup>3</sup> (hasta S/. 510 000)
Pequeña empresa	De uno (1) hasta cincuenta (50) trabajadores inclusive	Desde 150 UIT hasta 850 UIT <sup>3</sup> (desde S/. 510 000 hasta S/. 2 890 000)

## 1.2. Formas de organización de negocios o empresas

Aquí se consideran dos modalidades: como personas naturales y como personas jurídicas.

### 1.2.1. Como personas naturales

Las personas naturales pueden adquirir derechos y obligaciones, es decir, tienen plena capacidad de decisión y ejecución para celebrar contratos, asumir compromisos y efectuar el pago que les corresponda por los impuestos a los que estuvieran afectas y por las deudas contraídas.

Cuando las personas naturales realizan actividades económicas lucrativas o negocios sin haber establecido una empresa, se las denomina «Personas Naturales con Negocio». Si, en cambio, las personas naturales desearan establecer una empresa, pueden constituir una «Empresa Individual de Responsabilidad Limitada».

<sup>2</sup> Las características deben ser concurrentes.

<sup>3</sup> La UIT vigente para el año 2006 es de S/. 3 400 (tres mil cuatrocientos y 00/100 nuevos soles).

### Personas Naturales con Negocio

Son aquellas personas naturales que perciben rentas de tercera categoría<sup>4</sup> y no se han constituido como Empresas Individuales de Responsabilidad Limitada. Por ejemplo, la señora Rosa Céspedes Mori y su hijo Francisco han iniciado, en la parte delantera de su casa, la venta de frutas. A los ingresos que obtienen por las ventas se les llama «rentas de tercera categoría».

Para emprender este negocio, la señora y su hijo deberán obtener su Registro Único del Contribuyente (RUC) y declarar ante la Superintendencia Nacional de Administración Tributaria (Sunat) que percibirán las referidas rentas. En este caso sus propietarios no han constituido una empresa para realizar su negocio, y por ello se las denomina «Personas Naturales con Negocio».

Asimismo, deberán establecer a qué régimen tributario desean acogerse. Pueden optar por:

- a) «Régimen Único Simplificado» - RUS (para ingresos brutos de hasta S/. 80 000).
- b) «Régimen Especial del Impuesto a la Renta» - RER (para ingresos brutos de hasta S/. 240 000).
- c) «Régimen General del Impuesto a la Renta».

Los requisitos aplicables a cada caso se detallan en la parte correspondiente al «Régimen Tributario» (sección 1.7.).

#### Ventajas

- Su creación y su liquidación son sencillas.
- El control y administración del negocio dependen única y exclusivamente de la persona natural.
- Las normas regulatorias a las que se encuentra sometida son mínimas.

#### Desventajas

- La responsabilidad es ilimitada, lo que quiere decir que si existen obligaciones pendientes y si los recursos del negocio no son suficientes para cubrirlas, responde la persona natural con todo su patrimonio. Si esta persona es casada, el patrimonio de la sociedad es conyugal, es decir, pertenece al esposo y la esposa.

---

<sup>4</sup> De acuerdo con lo establecido en el artículo 22 del Texto Único Ordenado de la Ley del Impuesto a la Renta, aprobado por Decreto Supremo 179-2004-EF y normas modificatorias, las rentas se clasifican en las siguientes categorías:

- a) Primera: Rentas producidas por el arrendamiento (alquiler), subarrendamiento, y cesión de bienes.
- b) Segunda: Rentas de otros capitales (por ejemplo, los dividendos y las ganancias de capital).
- c) Tercera: Rentas obtenidas del comercio, la industria o minería, explotación de recursos naturales, prestación de servicios y, en general, de cualquier actividad que constituya negocio.
- d) Cuarta: Rentas del trabajo independiente.
- e) Quinta: Rentas del trabajo en relación de dependencia.

- El capital de la empresa se encuentra limitado a las disponibilidades de la persona natural. Consecuentemente, el crecimiento y las posibilidades de obtener créditos resultan restringidos.
- Cualquier impedimento de la persona natural afecta directamente al negocio, y puede incluso interrumpir sus operaciones.

### 1.2.2. Como personas jurídicas

Las personas jurídicas (empresas) están constituidas por una o varias personas naturales o jurídicas que desean realizar negocios formalmente.

Las ventajas de ser una persona jurídica son las siguientes:

- Su responsabilidad ante terceros se encuentra limitada a la sociedad, es decir, a la empresa.
- Pueden participar en concursos públicos y adjudicaciones como proveedores de bienes y servicios.
- Pueden realizar negocios con otras personas jurídicas del país y del extranjero.
- Tienen mayor facilidad para obtener créditos y pueden ampliar su negocio incrementando su capital, abriendo locales comerciales o realizando exportaciones.

#### **La Empresa Individual de Responsabilidad Limitada (E.I.R.L.)**

Se constituye por voluntad de una sola persona. Su patrimonio no es igual al del dueño del negocio, es decir, es distinto del de la persona natural que la constituye.

Solo las personas naturales están facultadas para constituir una E.I.R.L. Con tal fin, pueden aportar dinero o bienes muebles (por ejemplo, computadoras, automóviles, escritorios, etc.) e inmuebles (casas, terrenos, etc.).

La empresa tendrá una denominación diferente de la de la empresa ya existente,<sup>5</sup> seguida de las palabras «Empresa Individual de Responsabilidad Limitada» o de las siglas «E.I.R.L.».

Sea cual fuere su objeto social (tipo de negocio que realizará) o el fin para el que fue creada, la duración de la empresa es indeterminada.

Para que una empresa esté debidamente constituida se debe inscribir ante la Superintendencia Nacional de Registros Públicos (Sunarp) mediante una escritura pública otorgada en forma personal por quien la constituya. Ese momento es considerado como el del inicio de sus operaciones.

---

<sup>5</sup> Con una «búsqueda» ante la Sunarp se puede verificar si la razón social que se quiere colocar a la empresa ha sido utilizada antes por otra persona jurídica. Si después de dicha verificación el resultado es negativo, se procede a reservar el nombre ante Sunarp. La reserva de dicho nombre es por treinta días. Si el resultado es positivo, se debe escoger otro nombre.

Los órganos de la empresa son el Titular y la Gerencia. El Titular es el órgano máximo de la empresa y tiene a su cargo la decisión sobre sus bienes y actividades. La Gerencia, a su vez, se hace responsable por la administración y representación de la empresa. Será desempeñada por una o más personas naturales con capacidad para contratar y que son designadas por el Titular.

El Titular puede asumir el cargo de Gerente, en cuyo caso adopta la denominación de Titular-Gerente. Las decisiones del Titular y de la Gerencia se pueden asentar en un mismo libro de actas, que deberá ser legalizado ante notario público (y, en caso no lo hubiere, ante el Juez de Paz letrado).

### 1.3. Tipos de sociedades

La Ley General de Sociedades establece los diferentes tipos de sociedades que se pueden constituir en el Perú. Las formas más utilizadas son:

- La sociedad anónima.
- La sociedad anónima cerrada.
- La sociedad comercial de responsabilidad limitada.

Para el pago de impuestos (ámbito tributario), todas las sociedades antes mencionadas son consideradas como personas jurídicas. La diferencia radica básicamente en sus volúmenes de ventas y en el número de sus trabajadores, aunque existen otras características inherentes a cada régimen. Dependerá de cada sociedad reunir los requisitos necesarios para optar por uno u otro régimen.

Las diferencias entre las sociedades se refieren al número de accionistas (para el caso de sociedades anónimas o sociedades anónimas cerradas) o participacionistas (para el caso de sociedades comerciales de responsabilidad limitada) que aportan capital, a su denominación, a los órganos que la integran y al tipo de capital social aportado (véase el cuadro 1.2).

#### 1.3.1. Sociedad Anónima (S.A.) y Sociedad Anónima Cerrada (S.A.C.)

Para conformar una S.A. o una S.A.C. el número de accionistas no puede ser menor de dos personas naturales o jurídicas, residentes o no residentes en el país. Respecto del número máximo, es ilimitado para el caso de las S.A. y de veinte en el de las S.A.C.

El capital deberá estar suscrito totalmente; es decir, el número total de acciones por el que se obligue cada aportante deberá estar consignado en el Contrato Social. Además, debe ser cancelado por lo menos 25 por ciento de él. No se exige un monto mínimo de capital social.

Para crearlas es imprescindible la intervención de un Notario Público al que los fundadores de la sociedad entregarán la información y los documentos necesarios para poder iniciar el trámite (véase la sección 1.5.).

Los aportes pueden ser realizados en moneda nacional o extranjera, así como en bienes físicos o tangibles (por ejemplo, computadoras, escritorios, maquinaria, etc.) o en contribuciones tecnológicas intangibles (tales como marcas, patentes, diseños, *know-how*, etc.) que se puedan presentar bajo la forma de bienes físicos, documentos técnicos e instrucciones a los que sea posible asignarles un valor. Los aportes no dinerarios serán revisados por el Directorio. Si el aporte de capital se realiza en efectivo, debe ser depositado en una cuenta abierta en una entidad bancaria que opere en el Perú.

En el caso de una Sociedad Anónima la responsabilidad es limitada al aporte de capital realizado. Esto quiere decir que solo se responderá por obligaciones o deudas hasta el monto del capital aportado a la empresa, de manera que su Titular no responde con su propio capital ni con el de la sociedad conyugal. El capital social está representado por acciones, y los socios tienen la calidad de accionistas.

La Sociedad Anónima podrá adoptar cualquier nombre, pero al lado de este deberá figurar la indicación Sociedad Anónima o la sigla «S.A.». Si se trata de una Sociedad Anónima Cerrada, después del nombre deberá aparecer esta denominación o la sigla «S.A.C.», por ejemplo, «La Carcochita S.A.C.».

### Órganos de la sociedad

a) Junta General de Accionistas

Es la reunión de los accionistas (las personas naturales o jurídicas que aportaron capital para constituir la sociedad) debidamente convocada para decidir sobre algunos temas de importancia para la empresa.

b) Directorio

Es elegido por la Junta General de Accionistas, y pueden pertenecer a él incluso personas que no sean accionistas. Debe ser inscrita con tal denominación en el Registro de Personas Jurídicas de la zona registral correspondiente al lugar donde se constituya la empresa.

El número de directores será fijado en el Estatuto, que es el documento en el que se establecen las reglas de funcionamiento de la empresa; en su defecto, será determinado por la Junta General. El número de directores no podrá ser menor de tres.

El Directorio tiene las facultades de representación legal y de gestión necesarias para la administración de la sociedad.

c) Gerencia

El Gerente es nombrado por el Directorio, salvo que el Estatuto reserve esa facultad a la Junta General. Pueden existir varios gerentes si así lo determina el Estatuto o si así

lo acuerda la Junta General. La duración del cargo es por tiempo indefinido, salvo disposición contraria del Estatuto o que el nombramiento se haga por un plazo expresamente establecido.

Las atribuciones del Gerente se determinarán en el Estatuto en el momento en que se lo nombre; de lo contrario, se presume que está facultado para ejecutar cualquier actividad de la empresa.

Se recomienda establecer en forma específica las facultades del Gerente. En caso contrario, éste podría celebrar todos los actos y contratos inherentes al objeto social, así como asumir toda clase de derechos y obligaciones. Y así la empresa se vería obligada a cumplir con lo pactado en los citados contratos aun cuando existan en ellos cláusulas que la afecten. Además, el Gerente podría disponer libremente del patrimonio de la compañía, abriendo y cerrando cuentas corrientes de la empresa.

### 1.3.2. Sociedad Comercial de Responsabilidad Limitada

En este tipo de sociedad el capital está dividido en participaciones iguales, que no son acciones y que tampoco pueden ser incorporadas en títulos valores.

Los socios no pueden exceder de veinte (20) y no responden personalmente por las obligaciones de la empresa.

La Sociedad Comercial de Responsabilidad Limitada (S.R.L.) tiene una denominación, pero puede utilizar además un nombre abreviado al que se debe añadir la indicación «Sociedad Comercial de Responsabilidad Limitada» o su abreviatura («S.R.L.»).

El capital social está compuesto por las aportaciones de los socios, denominadas «participaciones», y deberá estar suscrito totalmente, es decir, por el número total de participaciones. El aporte de cada uno de los socios se consignará en el Contrato Social, y deberá ser cancelado en por lo menos 25 por ciento. Para constituir la sociedad no se exige un monto mínimo de capital social.

La administración de la sociedad se encarga a uno o más gerentes, socios o no, quienes la representan. Los órganos o integrantes de la empresa constituyen la Junta General de Socios, y la Gerencia es conformada por un mínimo de dos socios (personas naturales o jurídicas) y un máximo de veinte.

## 1.4. Los contratos asociativos

Las personas naturales y las jurídicas se pueden asociar con el propósito de llevar a cabo un fin específico o único, como por ejemplo participar en una licitación para desarrollar solo la actividad licitada (construir un edificio donde se enseñarán diversos trabajos técnicos, por ejemplo) y por el tiempo que la actividad lo requiera.

**Cuadro 1.2: Comparativo de las modalidades empresariales<sup>6</sup> más utilizadas por las MYPEs y PYMEs**

	Forma individual	Formas societarias		
Modalidad	Empresa Individual de Responsabilidad Limitada	Sociedad Comercial de Responsabilidad Limitada	Sociedad Anónima Cerrada	Sociedad Anónima
<b>Características</b>	Es constituida por voluntad de una sola persona. Es una persona jurídica.	De 2 a 20 participantes.	De 2 a 20 accionistas. El accionista que desee transferir sus acciones a otro accionista o a terceros debe comunicarlo a la sociedad y solicitar su aprobación.	De 2 como mínimo. No existe número máximo.
<b>Denominación</b>	Tendrá una denominación seguida de las palabras «Empresa Individual de Responsabilidad Limitada» o de las siglas «E.I.R.L.».	Tendrá una denominación seguida de las palabras «Sociedad Comercial de Responsabilidad Limitada» o de las siglas «S.R.L.».	Tendrá una denominación seguida de las palabras «Sociedad Anónima Cerrada» o de las siglas «S.A.C.».	Tendrá una denominación seguida de las palabras «Sociedad Anónima» o de las siglas «S.A.».
<b>Órganos</b>	Titular y Gerencia.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Junta General de Socios.</li> <li>• Gerentes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Junta General de Accionistas.</li> <li>• Directorio (su nombramiento es opcional).</li> <li>• Gerencia.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Junta General de Accionistas.</li> <li>• Directorio.</li> <li>• Gerencia.</li> </ul>
<b>Capital social</b>	En dinero o bienes muebles o inmuebles.	El capital es representado por participaciones y cada participación deberá estar pagada por lo menos en 25%.	Los aportes pueden hacerse en moneda nacional y/o extranjera, y en contribuciones tecnológicas intangibles. El capital es representado por acciones y deberá estar suscrito completamente, y cada acción debe ser pagada en por lo menos 25%.	Los aportes pueden hacerse en moneda nacional y/o extranjera, y en contribuciones tecnológicas intangibles. El capital es representado por acciones y deberá estar suscrito completamente, y cada acción deberá ser pagada en por lo menos 25%.
<b>Duración</b>	Indeterminada.	Determinada o indeterminada.	Determinada o indeterminada.	Determinada o indeterminada.

<sup>6</sup> Se debe tener presente que las personas naturales pueden realizar negocios, que serán considerados como rentas de tercera categoría (véase el numeral 1.2.1. de la presente guía).

Para este fin existen los contratos asociativos, que crean y regulan la participación e integración de dos o más personas naturales o jurídicas en el desarrollo de un negocio determinado. Este tipo de contrato no genera una persona jurídica. Si, por ejemplo, la empresa 'A' y la empresa 'B' firman un contrato asociativo, no estarán constituyendo una tercera empresa (empresa 'C'). Este contrato deberá estar por escrito.

## 1.5. Pasos a seguir para el establecimiento de sociedades y empresas

Si queremos constituir una empresa debemos cumplir los siguientes pasos:

- Elaborar la Minuta de Constitución Social, autorizada por un abogado.<sup>7</sup> Tiempo aproximado para la elaboración: 2 días.
- Elevar la minuta a Escritura Pública ante notario público.<sup>8</sup> Tiempo aproximado para la elaboración: 3 días.
- Inscribir la sociedad ante la Sunarp.<sup>9</sup> Tiempo aproximado de duración: de 15 a 35 días.
- Inscribir el nombramiento de directores, gerentes y apoderados, según corresponda, ante la Sunarp.<sup>9</sup> Tiempo aproximado de duración: de 15 a 35 días.
- Obtener el Registro Único del Contribuyente (RUC) ante la Superintendencia Nacional de Administración Tributaria (Sunat).<sup>10</sup> Tiempo aproximado de duración: 1 día (su aprobación es automática).
- Obtener las autorizaciones y registros especiales (solo serán necesarios si la actividad que vamos a desarrollar se encuentra detallada en la nota a pie de página número 11 de este capítulo). Estos registros son otorgados por el sector que corresponde a la actividad que vamos a emprender.<sup>11</sup> Tiempo aproximado de duración: de 1 a 30 días.

<sup>7</sup> El costo de la minuta depende del número de hojas, del monto del capital y del tipo de asesoramiento pactado con el abogado o estudio de abogados. Para el caso de MYPE, existen facilidades que se encuentran detalladas en el presente documento y las exoneran de su presentación. Asimismo, previamente y a efectos de evitar que exista duplicidad en la razón social, se puede realizar una búsqueda en los índices de Registro Públicos y hacer la reserva de nombre.

<sup>8</sup> El Ministerio de Trabajo brinda facilidades para la elaboración de la Escritura Pública de Constitución, con tarifas reducidas por el convenio con el Colegio de Notarios. En caso contrario, los costos notariales varían de acuerdo con el monto del aporte y el número de fojas que demande la elaboración de la escritura.

<sup>9</sup> Los requisitos y costos pueden obtenerse de la página web <[www.sunarp.gob.pe](http://www.sunarp.gob.pe)>.

<sup>10</sup> Para conocer los requisitos y costos véase la página web <[www.sunat.gob.pe](http://www.sunat.gob.pe)>.

<sup>11</sup> Sectores: Ministerio de Salud (Dirección de Salud-DISA, Dirección General de Salud Ambiental-DIGESA, Dirección General de Medicamentos, Insumos y Drogas-DIGEMID); Ministerio de Educación, Ministerio de Agricultura (Consejo Nacional de Camélidos Sudamericanos-ONACS, Servicio Nacional de Sanidad Agraria-SENASA, Instituto Nacional de Recursos Naturales-Inrena, Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, Ministerio de Transportes y Comunicaciones, Ministerio de Energía y Minas (Dirección General de Hidrocarburos, Dirección General de Minería, Dirección General de Asuntos Ambientales), Ministerio del Interior, Ministerio de Trabajo, Instituto Nacional de la Defensa de la Competencia y Protección de la Propiedad Intelectual-Indecopi, Organismo Supervisor de la Inversión en Energía-OSINERG.

- Conseguir la Licencia Municipal de Funcionamiento ante la Municipalidad del distrito donde se va a establecer la empresa. Para acelerar el trámite de funcionamiento del local comercial, industrial o profesional podemos tramitar, previamente, la Licencia de Funcionamiento Provisional.<sup>12</sup> Tiempo que toma conseguir la provisional, 7 días; la definitiva, 30 días.
- Legalizar los libros contables<sup>13</sup> que vamos a utilizar de acuerdo con el régimen tributario al que nos acogamos. Esta legalización se realiza ante notario público.<sup>14</sup> Tiempo aproximado de duración: 2 días.
- Obtener la autorización del Libro de Planillas<sup>15</sup> ante el Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo (MTPE). Se puede legalizar los libros o las hojas sueltas elaboradas para tal efecto. En los lugares donde no exista Autoridad de Trabajo, los libros serán legalizados por los jueces de paz letrados. Tiempo aproximado de duración: 5 días.
- Legalizar los libros societarios ante notario público, según corresponda (Libro de Actas de Junta General de Accionistas, Matrícula de Acciones, Libro de Actas de Acuerdos del Directorio, etc.). Tiempo aproximado de duración: 2 días.

## 1.6. Beneficios para la formación de las MYPEs

### 1.6.1. Minuta de Constitución Social

Las MYPEs solo necesitan presentar una Declaración de Voluntad de Constitución de microempresa o pequeña empresa. No es indispensable la presentación de la Minuta de Constitución ante Notario Público.<sup>16</sup>

### 1.6.2. Licencia Municipal de Funcionamiento

Para la obtención de la Licencia Municipal de Funcionamiento las MYPEs deben acudir a la Municipalidad del distrito donde van a desarrollar o ya desarrollan sus actividades. Como este trámite demora un mes, pueden solicitar una Licencia de Funcionamiento Provisional.

<sup>12</sup> Los costos varían de acuerdo con lo establecido en las ordenanzas municipales o Tupa de cada una de los municipios.

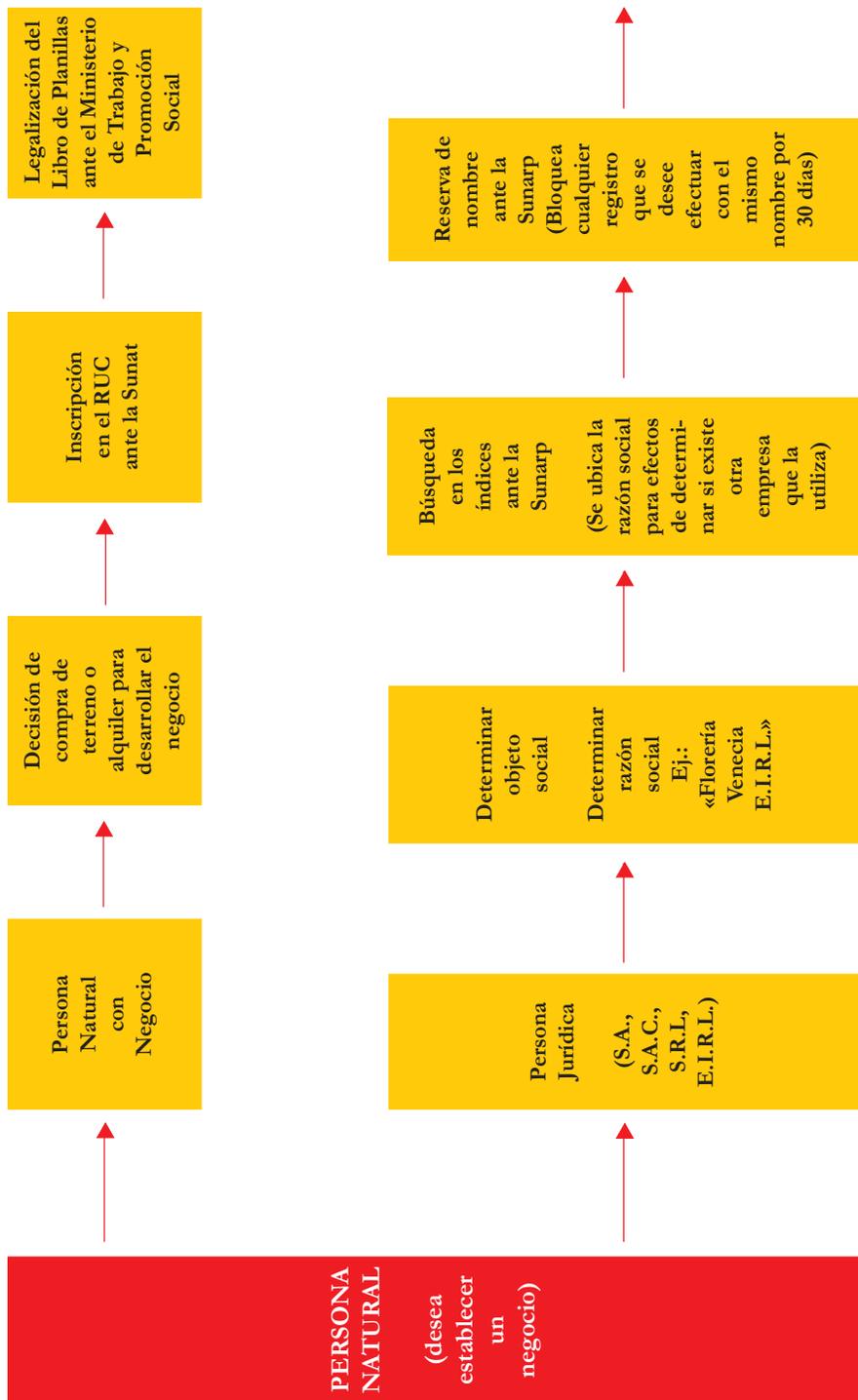
<sup>13</sup> Las empresas se encuentran obligadas a llevar libros de contabilidad donde registran sus ingresos y egresos o los diferentes movimientos de la empresa. Los libros deben estar en castellano y expresados en moneda nacional. Entre los principales tenemos: Libro de Inventario y Balances, Libro Diario, Mayor, Registro de Compras y Registro de Ventas.

<sup>14</sup> Los requisitos y costos pueden obtenerse de la página web <[www.mintra.gob.pe](http://www.mintra.gob.pe)>.

<sup>15</sup> En el Libro de Planillas se consignan el número de trabajadores de la empresa, su remuneración, su asistencia al centro laboral, así como sus derechos y obligaciones laborales.

<sup>16</sup> Actualmente, la constitución de las MYPEs se encuentra favorecida por convenios realizados con el Colegio de Notarios, quienes brindan tarifas especiales a quienes constituyan sus empresas, a través del Ministerio de Trabajo.

Etapas para formalizar una empresa



Etapas para formalizar una empresa



SE ENCUENTRA CULMINADO EL PROCESO DE FORMALIZACIÓN DE UNA EMPRESA

## Caso práctico: Pasos para establecer una empresa

Eduardo Huerta Cama tiene un capital ahorrado y desea invertirlo en un negocio. Para ello, debe seguir los siguientes pasos:

### Paso 1:

Decidirá si desea establecer una empresa o ser una persona natural con negocio. Si opta por la primera alternativa, podrá escoger entre:

- a) Empresa Individual de Responsabilidad Limitada.
- b) Sociedad Comercial de Responsabilidad Limitada.
- c) Sociedad Anónima.
- d) Sociedad Anónima Cerrada.
- e) Contratos asociativos.

Como no tenía un socio, Eduardo optó por establecer una Empresa Individual de Responsabilidad Limitada.

### Paso 2:

Eduardo elegirá su objeto social y escogerá previamente el nombre o razón social. La empresa se denominará: «Florería Venecia E.I.R.L.»

### Paso 3:

Eduardo deberá buscar si el nombre escogido pertenece ya a otra empresa. Para ello se dirigirá a la Sunarp y realizará la BÚSQUEDA EN LOS ÍNDICES respectivos. Si el resultado es negativo —es decir, si no hay otra empresa inscrita con ese nombre—, procederá a efectuar la RESERVA DE NOMBRE ante esta entidad. Si, por el contrario, la búsqueda arroja un resultado positivo —esto es, si existe ya una empresa con ese nombre—, deberá elegir otra razón social y repetir el procedimiento. La reserva de nombre bloquea el índice de denominación por treinta días, plazo durante el cual nadie puede tomar el nombre escogido por Eduardo para su negocio.

### Paso 4:

Deberá tener su Documento Nacional de Identidad (DNI) vigente y haber decidido el capital que va a aportar (dinero y bienes). Del mismo modo, tendrá que acompañar el Estatuto de la empresa. Con tal fin, podrá tramitar su Minuta de Constitución ante un abogado y su Escritura Pública ante un notario público. Asimismo, podrá tramitarlos ante el Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo (MTPE), Área del Prodam, que tiene un convenio con el Colegio de Notarios para brindar tarifas preferenciales para las MYPEs.

**Paso 5:**

Eduardo, si corresponde, deberá obtener las autorizaciones y registros especiales otorgados por el sector al que pertenece su empresa. Como su objeto social es la comercialización de flores al por mayor y menor, no necesita ninguna autorización especial.

**Paso 6:**

Como Eduardo ha decidido que su local comercial se ubicará en Comas, deberá verificar en la Municipalidad de ese distrito qué zonas están autorizadas para ejercer el comercio y alquilar o comprar un local donde desarrollará su negocio.

En este caso Eduardo alquila el local, por lo que deberá suscribir el contrato de arrendamiento y legalizar las firmas (la suya y la de quien le alquila el espacio) ante un notario público.

**Paso 7:**

Una vez registrada la empresa, deberá obtener un RUC. Con tal fin, Eduardo tendrá que ir a la Sunat y presentar lo siguiente:

- a) Documento de identidad del titular y/o del representante legal.
- b) Documentos con respecto a la sociedad:
  - Recibo de agua, luz, teléfono, televisión por cable o declaración jurada de predios.
  - Contrato de alquiler o cesión de uso de predio con firmas legalizadas notarialmente.
  - Acta probatoria levantada por el fedatario fiscalizador de la Sunat donde se señale el domicilio.
  - Testimonio de constitución de la empresa, donde conste la inscripción ante la Sunarp.
  - Constancia de numeración emitida por la Municipalidad.

**Paso 8:**

Asimismo, Eduardo deberá escoger el régimen tributario al que estará afecto (RUS, RER o Régimen General del Impuesto a la Renta).

**Paso 9:**

Con la finalidad de iniciar las actividades del negocio propiamente dicho, deberá tramitar la Licencia Municipal de Funcionamiento. Al principio puede optar por obtener la Licencia Municipal de Funcionamiento Provisional, cuya vigencia es de doce meses, periodo durante el cual podrá conseguir la Licencia Municipal de Funcionamiento Definitiva.

Para solicitar la Licencia Municipal de Funcionamiento Provisional deberá presentar lo siguiente (depende del Tupa de cada municipalidad, en este caso la de Comas):

- a) Formato de solicitud (costo: S/. 11,00).
- b) Registro Único del Contribuyente (RUC).
- c) Certificado de Compatibilidad de Uso,<sup>23</sup> donde se señale la conformidad o copia del cargo de la solicitud presentada ante la Municipalidad.
- d) Copia certificada notarial o legalizada por el fedatario de la Municipalidad del Testimonio de Constitución de la empresa.
- e) Declaración Jurada de ser microempresa o pequeña empresa.
- f) Recibo de pago por los derechos correspondientes (costo: S/. 50,00).

#### **Paso 10:**

Eduardo solicitará la autorización del Libro de Planillas ante el MTPS. Para tal efecto debe presentar lo siguiente:

- a) Solicitud, según formato, debidamente llenada.
- b) El mismo libro u hojas sueltas.
- c) Copia del RUC.
- d) Pago del derecho de trámite. El costo es de 1 por ciento de una Unidad Impositiva Tributaria (UIT) por cada 100 hojas (la UIT del año 2006 es de S/. 3 400,00). Si, por ejemplo, legaliza un libro de 100 hojas, le costaría S/. 34,00. Pero como las MYPEs gozan de 70 por ciento de descuento, Eduardo debe pagar solo S/. 10,20. El pago se realiza en el Banco de la Nación, en la cuenta de tributo 5517. Se puede legalizar los libros o las hojas sueltas elaboradas para tal efecto. Tiempo aproximado de duración: 5 días.

#### **Paso 11:**

Eduardo debe legalizar los libros societarios y contables ante un notario público. Tiempo aproximado de duración: 2 días.

Eduardo deberá presentar ante el notario los siguientes documentos:

- a) Solicitud requiriendo la legalización respectiva.
- b) Copia del RUC.
- c) Copia del DNI del representante legal de la empresa.
- d) Pago por el derecho de trámite (en el distrito de Comas, el costo aproximado de cada libro de 100 folios es de S/. 23,00).

**¡¡LISTO!! ¡¡YA CONSTITUYÓ SU EMPRESA!!**

<sup>23</sup> Para obtener el Certificado de Compatibilidad de Uso deberá presentar lo siguiente: Formato de solicitud (costo: S/. 11,00).

La Licencia de Funcionamiento Provisional<sup>17</sup> debe ser otorgada en un plazo máximo de siete días hábiles previa verificación de la zona y de la compatibilidad del uso que de ella pretende hacer la empresa con las normas establecidas por el Municipio (por ejemplo: si es zona comercial, el número de pisos del edificio, su distribución, etc.). Si la Municipalidad no se pronuncia dentro del plazo indicado, la licencia se dará por otorgada. Tiene una validez de doce meses contados desde la fecha de presentación de la respectiva solicitud.

Para solicitar la Licencia de Funcionamiento Provisional, la MYPE debe presentar:

- a) Copia simple del Registro Único del Contribuyente (RUC).
- b) Declaración Jurada simple de ser microempresa o pequeña empresa.
- c) Recibo de pago por derecho de trámite ante el Municipio.

La Licencia Municipal Definitiva se emite, en forma automática, vencido el plazo de la Licencia de Funcionamiento Provisional, siempre que la Municipalidad no haya detectado ninguna irregularidad o, si la detectó, esta haya sido subsanada. Una vez expedida, es permanente y tiene vigencia indeterminada.

Las municipalidades no podrán cobrar tasas por concepto de renovación, fiscalización o control y actualización de datos de la licencia, ni otros referidos a este trámite, con excepción de los casos de cambio de uso o de zona.

Los documentos necesarios para obtener la Licencia Municipal de Funcionamiento Definitiva dependerán de lo establecido en los Textos de Procedimientos Administrativos (Tupas) de cada Municipalidad, aunque en todas ellas se solicita:

- Solicitud de requerimiento de la licencia respectiva.
- Copia del RUC.
- Certificado o Constancia de Zonificación.<sup>18</sup>
- Constancia o certificado de Defensa Civil, con informe favorable.<sup>19</sup>

<sup>17</sup> El beneficio de simplificación del otorgamiento de la Licencia Municipal de Funcionamiento Provisional rige también para los casos de cambio o ampliación de giro comercial, domicilio y apertura de nuevos locales o sucursales, siempre que se efectúe dentro de una misma jurisdicción municipal.

<sup>18</sup> El Certificado o Constancia de Zonificación será expedido por la Municipalidad donde se desarrolle la explotación del negocio, verificando si su ubicación se encuentra dentro del sector delimitado por dicho Municipio como zona apta para la explotación del negocio solicitado. Los requisitos pueden variar de acuerdo con las normas de cada Municipalidad, pero en general son los siguientes:

- Solicitud o formato de solicitud, si corresponde.
- Recibo de pago por derecho de trámite.
- Otras que señale la Municipalidad respectiva.

<sup>19</sup> La Constancia o Certificado de Defensa Civil se solicita ante la Municipalidad donde se desarrolle la explotación del negocio, verificando si el local por ser utilizado cumple con las disposiciones de seguridad que señalan las normas del Instituto de Defensa Civil. Los requisitos exigidos pueden variar de acuerdo con las normas de cada Municipalidad pero, en general, son los siguientes:

- Solicitud o formato de solicitud, si corresponde.
- Copia de la Constancia de Zonificación y Usos y/o Licencia Municipal.

- Certificado de Compatibilidad de Uso.<sup>20</sup>
- Copia del Título de Propiedad o del contrato de alquiler o de un documento que acredite la propiedad.
- Copia de la Escritura Pública de constitución.
- Pago por el derecho de trámite.
- Cualquier otro documento requerido por la Municipalidad respectiva.

## 1.7. Régimen tributario<sup>21</sup>

### 1.7.1. Impuesto a la Renta

El Impuesto a la Renta<sup>22</sup> se aplica sobre las rentas obtenidas en el país por personas naturales y por personas jurídicas (empresas).

El régimen tributario al que se acojan las personas naturales y las jurídicas depende de las características del negocio:

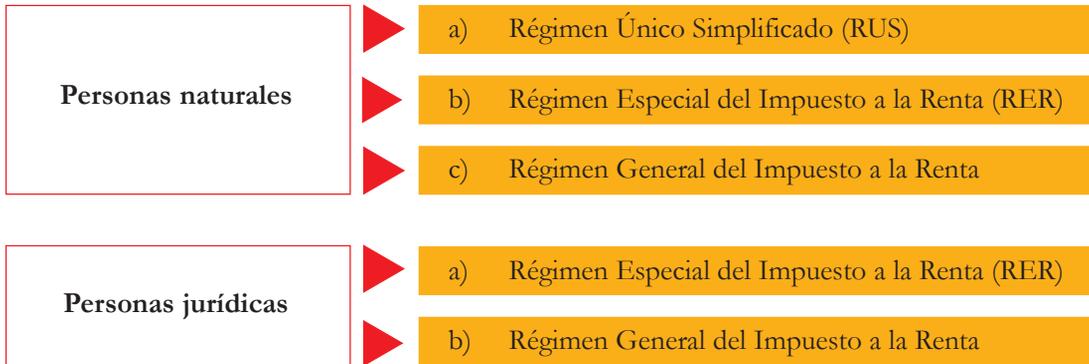
- 
- Recibo de pago por derecho de trámite.
  - Otras que señale la Municipalidad respectiva.

<sup>20</sup> El Certificado de Compatibilidad de Uso se solicita ante la Municipalidad donde se desarrolle la explotación del negocio, verificando si el local se encuentra apto para destinarlo al negocio solicitado. Los requisitos pueden variar de acuerdo con las normas de cada Municipalidad, pero, en general, son los siguientes:

- Solicitud o formato de solicitud, si corresponde.
- Carta de seguridad de estructuras y plano de distribución firmado por un arquitecto o un ingeniero colegiado, con certificado de habilidad.
- Documento que acredite la propiedad o conducción del local.
- Copia de Constancia o Certificado de Defensa Civil, con informe favorable.
- Para los casos que requieran autorización sectorial, adjuntarán la resolución y/o resolución correspondiente.
- Minuta de Constitución de empresa, de ser persona jurídica.
- De encontrarse en el Régimen de Propiedad Exclusiva y Propiedad Común, deberá contar con la autorización de la Junta de Propietarios (50% +1). Si son centros educativos, con autorización de los vecinos colindantes.
- Copia simple del RUC.
- Recibo de pago por derecho de trámite.
- Otras que señale la Municipalidad respectiva.

<sup>21</sup> Las declaraciones y pagos de impuestos, cualquiera sea el régimen por el cual se opte, se realizarán dependiendo del último dígito del número del RUC y según el cronograma fijado para tal efecto por la Sunat. En todos los casos, la obligación se inicia el primer día útil del mes siguiente en que se realizaron las operaciones. Es decir, si inició operaciones el 18 de enero de 2006, deberá declarar y pagar, según cronograma de Sunat, en febrero de 2006. La dirección electrónica de la SUNAT es <[www.sunat.gob.pe](http://www.sunat.gob.pe)>.

<sup>22</sup> Existen exoneraciones establecidas expresamente en el artículo 19 del Texto Único Ordenado de la Ley del Impuesto a la Renta, aprobado por decreto supremo 179-2004-EF.



A partir del gráfico anterior podemos concluir que existen tres regímenes distintos: el Régimen Único Simplificado (RUS), el Régimen Especial del Impuesto a la Renta (RER) y el Régimen General del Impuesto a la Renta. El régimen correspondiente se asigna según se trate de una persona natural o de una persona jurídica y de acuerdo con las características propias de cada empresa.

A continuación se explica con mayor detalle cada uno de estos regímenes, para que el lector pueda escoger el que más se ajuste a su empresa.

### ***1.7.1.1. El Régimen Único Simplificado (RUS)***

Es el régimen tributario que corresponde a personas naturales que realizan actividades de comercio o industria y labores de servicio (prestación de un servicio o ejercicio de un oficio), y cuyos ingresos brutos procedentes de esa actividad no excedan los S/. 80 000 (ochenta mil y 00/100 nuevos soles) en un cuatrimestre calendario (es decir, de enero a abril, de mayo a agosto y de setiembre a diciembre). El total de ingresos percibidos es la cifra absoluta sin ningún tipo de descuento, como por ejemplo los gastos realizados por las compras de los productos que se van a comercializar.

Las operaciones comerciales deben realizarse en un solo establecimiento de no más de 100 metros cuadrados, sea este de su propiedad o alquilado.

Asimismo, deberá contar con un máximo de cinco (5) trabajadores, incluido el titular, por cada turno de trabajo (8 horas, por ley). Además, está obligado a llevar un Libro de Planillas de Pago debidamente autorizado por el MTPE. Si se desarrolla un oficio —entendido como la experiencia obtenida por la práctica de una actividad como la gasfitería, la reparación de objetos fabricados con cueros, etc.—, debe hacerse a dedicación exclusiva, lo que quiere decir que no debe tener otro trabajo, y en forma individual.

El valor de los activos fijos (conjunto de bienes duraderos que adquiera la empresa) en los que invierta y que sean necesarios para producir y mantener las actividades, como por ejemplo maquinarias, equipos, herramientas, etc., no debe ser superior a diez (10) UIT (este monto no incluye el valor de los predios o terrenos.)

Asimismo, el precio unitario de los bienes que venda no debe superar los S/. 500 (quinientos y 00/100 nuevos soles). Las adquisiciones de bienes y servicios relacionados con su actividad no deberán exceder, en caso de comercio o industria, los S/. 80 000 (ochenta mil y 00/100 nuevos soles), y, en caso de servicios u oficios, los S/. 40 000 (cuarenta mil y 00/100 nuevos soles) en un cuatrimestre calendario.

Los consumos de energía eléctrica no deben superar los 4 000 (cuatro mil) kilovatios/hora en el cuatrimestre calendario, detalle que se puede verificar en el recibo expedido por la compañía que brinda servicios eléctricos. La misma cantidad se aplica para los gastos por servicio telefónico.

No podrán estar sujetas a este régimen las siguientes actividades:

- La prestación de servicios de transporte de mercancías, con una capacidad de carga mayor o igual de dos toneladas métricas.
- La prestación de servicios de transporte terrestre nacional o internacional de pasajeros.
- La prestación de servicios de transporte terrestre público urbano de pasajeros.
- Aquellos que efectúen o tramiten algún régimen, operación o destino aduanero, excepto los contribuyentes cuyo domicilio fiscal se encuentre en zona de frontera.
- Aquellos que organicen cualquier tipo de espectáculo público.
- Los notarios, martilleros, comisionistas y rematadores, así como los agentes corredores de productos, de bolsa de valores u operadores especiales que realicen actividades en la Bolsa de Productos, los agentes de aduana y los intermediarios de seguros.
- Los titulares de negocios de casinos, tragamonedas y otros de naturaleza similar.
- Los titulares de agencias de viaje, propaganda o publicidad.
- Los que realicen ventas de inmuebles.
- Los que comercialicen combustibles líquidos y otros productos derivados de los hidrocarburos.
- Los que entreguen bienes en consignación, es decir, bienes que pueden ser devueltos al proveedor porque no se han vendido.
- Aquellos que presten servicios de depósito aduaneros y terminales de almacenamiento.
- Aquellos que realicen alguna de las operaciones gravadas con el Impuesto Selectivo al Consumo (ISC).

### **Comprobantes de pago**

Pueden emitir:

- Boletas de venta.
- *Tickets* o cintas de máquinas registradoras.

### **Beneficios**

- No tienen obligación de llevar libros contables.
- No deben declarar ni pagar: Impuesto a la Renta, Impuesto General a las Ventas ni Impuesto de Promoción Municipal.

- Se paga en formularios especiales del Sistema de Pago Fácil.<sup>24</sup>

### Casos especiales

Los pequeños productores agrarios y los pescadores artesanales pueden incorporarse al RUS aun cuando tengan a su cargo más de cinco (5) personas y desarrollen actividades en más de una unidad de explotación o en una unidad de explotación cuya superficie exceda los 100 metros cuadrados.

### Acogimiento al RUS

El acogimiento al RUS tiene carácter permanente, salvo que el contribuyente opte por el Régimen General o por el Régimen Especial.

Los sujetos del Régimen General o del Régimen Especial que deseen acogerse al RUS deberán cumplir con lo establecido a continuación, con el fin de que este acogimiento surta efectos a partir del 1 de enero del ejercicio (en materia de impuestos, el ejercicio se inicia el 1 de enero de cada año y concluye el 31 de diciembre del mismo año):

- a) Declarar y pagar la cuota correspondiente al periodo de enero, ubicándose en la categoría que le toque según la tabla 1 o la tabla 2, incluidas en el acápite «Aplicación del RUS».
- b) Haber declarado sus obligaciones tributarias por concepto de Impuesto General a las Ventas e Impuesto a la Renta correspondientes al periodo de diciembre del año anterior.
- c) Haber dado de baja a los comprobantes de pago que tengan autorizados y den derecho a crédito fiscal o sustenten gasto o costo para efectos tributarios.
- d) Haber dado de baja a los establecimientos anexos que tenga autorizados (cada vez que se abre un nuevo local que sirva para la explotación del negocio debe ser autorizado previamente por la Sunat).

Los negocios que se inicien una vez comenzado el año podrán acogerse al RUS si declaran y pagan la cuota correspondiente al mes en que iniciaron actividades, según la tabla 1 o la tabla 2 incluidas en el acápite «Aplicación del RUS». El acogimiento se aplicará a partir del primer día calendario del mes en que se comenzaron esas operaciones.

### Aplicación del RUS

La aplicación del RUS se basa en las tablas aprobadas por ley y que se aplican teniendo en consideración lo siguiente:

- Tipo de actividad, es decir, comercio, industria, etc.
- Número de personas que laboran en la empresa.

<sup>24</sup> El trámite lo pueden efectuar a través de Sunat virtual, cuya dirección es <<http://www.sunat.gob.pe>>.

**Tabla 1<sup>25</sup>: Aplicación del RUS**

Aplicable a aquellos que obtengan rentas de tercera categoría provenientes de la realización de actividades de comercio e industria.

Categoría	Total ingresos brutos en un cuatrimestre calendario (hasta S/.)	Total adquisiciones en un cuatrimestre calendario (hasta S/.)	Consumo de energía eléctrica en un cuatrimestre calendario (hasta kw/h)	Consumo de servicio telefónico en un cuatrimestre calendario (hasta S/.)	Precio unitario máximo de venta (hasta S/.)	Número máximo de personas afectadas a la actividad (hasta)	Cuota mensual (S/.)
11	14 000	14 000	2 000	1 200	250	2	20
12	24 000	24 000	2 000	1 200	250	3	50
13	36 000	36 000	3 000	2 000	500	4	180
14	54 000	54 000	3 500	2 700	500	4	380
15	80 000	80 000	4 000	4 000	500	5	600

**Tabla 2<sup>26</sup>: Aplicación del RUS**

Aplicable a aquellos que obtengan rentas de tercera y/o cuarta categoría provenientes de la realización de actividades de servicios u oficios, según corresponda, con excepción de aquellos a los que solo les es aplicable la tabla 1.

Categoría	Total ingresos brutos en un cuatrimestre calendario (hasta S/.)	Total adquisiciones en un cuatrimestre calendario (hasta S/.)	Total adquisiciones en un cuatrimestre calendario (hasta S/.)	Consumo de servicio telefónico en un cuatrimestre calendario (hasta S/.)	Precio unitario máximo de venta (hasta S/.)	Número máximo de personas afectadas a la actividad (hasta)	Cuota mensual (S/.)
21	14 000	7 000	7 000	1 200	250	2	20
22	24 000	12 000	12 000	1 200	250	3	50
23	36 000	18 000	18 000	2 000	500	4	180
24	54 000	27 000	27 000	2 700	500	4	380
25	80 000	40 000	40 000	4 000	500	5	600

<sup>25</sup> De conformidad con lo establecido en los artículos 7 y 8 del Decreto Legislativo 937.

<sup>26</sup> De acuerdo con lo establecido en los artículos 7 y 8 del Decreto Legislativo 937.

## Ejercicio práctico: Acogimiento al RUS

Eduardo Huerta Cama es una persona natural que tiene un negocio de comercialización de flores. Alquiló un local comercial en Comas, y después de obtener su RUC en la Sunat y su respectiva Licencia de Funcionamiento Provisional en la Municipalidad de ese distrito, inició operaciones en octubre de 2005.

Trabajarán con Eduardo en el referido negocio su esposa Rosa, su hermana Patricia y su sobrino Juan.

Para acogerse al RUS deberá tener en cuenta los ingresos obtenidos en el cuatrimestre setiembre-diciembre de 2005, así como su consumo de luz y teléfono, el monto de sus compras y el número de personas que laboran en el negocio en ese periodo.

Para no equivocarse al escoger el régimen tributario por el que debe optar, Eduardo realiza un cálculo estimado de sus ingresos, sus gastos y de la planilla del personal que labora en su empresa, tal como se detalla a continuación:

Compras	S/. 2 000,00
Consumo de energía eléctrica	S/. 1 000,00 kw/h
Consumo de teléfono	S/. 250,00
Ingresos en el cuatrimestre (ventas)	S/. 7 000,00
Número de personas que laboran en el negocio	4

La aplicación del RUS se basa en las tablas aprobadas por ley de acuerdo con el tipo de actividad. Sin embargo, el factor determinante para la ubicación de la categoría es el número máximo de personas afectas a la actividad o personas que laboran en la empresa.

Tabla 1<sup>27</sup>

Aplicable a aquellos que obtengan rentas de tercera categoría provenientes de la realización de actividades de comercio e industria.

Categoría	Total ingresos brutos en un cuatrimestre calendario (hasta S/.)	Total adquisiciones en un cuatrimestre calendario (hasta S/.)	Consumo de energía eléctrica en un cuatrimestre calendario (hasta kw/h)	Consumo de servicio telefónico en un cuatrimestre calendario (hasta S/.)	Precio unitario máximo de venta (hasta S/.)	Número máximo de personas afectadas a la actividad (hasta)	Cuota mensual (S/.)
11	14 000	14 000	2 000	1 200	250	2	20
12	24 000	24 000	2 000	1 200	250	3	50
13	36 000	36 000	3 000	2 000	500	4	140
14	54 000	54 000	3 500	2 700	500	4	280
15	80 000	80 000	4 000	4 000	500	5	500

A pesar de que, de acuerdo con sus ingresos y adquisiciones en el cuatrimestre (consumo de energía o consumo telefónico), debería aplicar a la categoría 11 de la tabla 1, el número de personas que trabajan en la empresa determina que el señor Eduardo Huerta Cama deba pagar una cuota mensual de S/. 140,00 (categoría 13 de la tabla 1).

### 1.7.1.2. Régimen Especial del Impuesto a la Renta (RER)

Es el régimen dirigido a los medianos y pequeños contribuyentes. El RER facilita la determinación y el pago del Impuesto a la Renta de tercera categoría, y solo es aplicable para rentas de tercera categoría (negocios).

Se pueden acoger a este régimen las personas naturales y jurídicas domiciliadas en el país que obtengan ingresos por la realización de actividades (negocios) de comercialización, producción o manufactura de bienes, así como aquellos que realizan actividades relacionadas con la extracción de recursos naturales (cultivo y crianza de animales) y de servicios.

<sup>27</sup> De acuerdo con lo establecido en los artículos 7 y 8 del Decreto Legislativo 937.

Las rentas obtenidas para acogerse al RER no deben superar los S/. 240 000 (doscientos cuarenta mil y 00/100 nuevos soles) durante el año anterior. Asimismo, los negocios que pertenecen al RER deben tener como máximo 8 (ocho) personas por turno de trabajo y desarrollar actividades solo en uno o dos locales cuya área total no supere, en conjunto, los 200 metros cuadrados. Asimismo, el valor de los activos fijos destinados a la actividad no debe exceder las 15 UIT. El precio unitario de los bienes que vende no debe superar los S/. 3 000 (tres mil y 00/100 nuevos soles). Además, su consumo total de energía eléctrica mensual no debe exceder de 2 000 (dos mil) kilovatios/hora, y el consumo de servicio telefónico mensual no debe superar el 5 por ciento del total de ingresos declarados en el mes. El total de sus adquisiciones en tres meses consecutivos, excepto aquellas de activos fijos, no debe exceder el total de los ingresos netos acumulados en dichos meses. El monto total de sus adquisiciones acumuladas durante el ejercicio, excepto aquellas de activos fijos, no debe superar los S/. 240 000 (doscientos cuarenta mil y 00/100 nuevos soles).

No podrán estar sujetos a este régimen:

- Los que realizan actividades calificadas como contratos de construcción.
- Los que prestan servicios de transporte de carga de mercancías con vehículos cuya capacidad sea mayor o igual de 2 toneladas métricas, o servicios de transporte terrestre nacional o internacional de pasajeros.
- Los que organizan cualquier tipo de espectáculo público.
- Los notarios, martilleros, comisionistas o rematadores, agentes corredores, agentes de aduanas y afines.
- Los titulares de negocios de casinos, tragamonedas u otros de similar naturaleza.
- Los que desarrollan actividades de comercialización de combustibles líquidos y otros productos derivados de los hidrocarburos.
- Los titulares de agencias de viaje, propaganda y publicidad.
- Los que venden inmuebles.
- Los que prestan servicios de depósitos aduaneros y terminales de almacenamiento.

### **Obligaciones tributarias**

- Inscribirse en el Registro Único del Contribuyente (RUC).
- Solicitar autorización ante la Sunat para imprimir los comprobantes de pago.
- Entregar los comprobantes de pago.
- Llevar los libros o registros contables que le correspondan.
- Declarar (llenar el formulario respectivo) y pagar sus obligaciones tributarias.
- Efectuar, declarar y pagar las retenciones a las que está obligado (AFP u ONP y EsSalud).
- En caso de existir algún cambio con respecto a la información presentada para la obtención del RUC, deberá comunicarlo a la Sunat. Asimismo, deberá comunicar la suspensión de sus actividades, el cambio de domicilio y el de representantes legales, entre otras.

- Si el negocio concluye debe comunicarlo a la Sunat para que se proceda a la baja del RUC.

### Comprobantes de pago

Pueden entregar facturas, boletas de venta, liquidaciones de compra, *tickets* o cintas emitidas por máquinas registradoras, así como guías de remisión, notas de crédito y notas de débito. La impresión de estos comprobantes debe solicitarse ante la Sunat.

### Libros y registros

- Registro de Ventas e Ingresos.
- Registro de Compras.
- Libro de Inventarios y Balances.<sup>28</sup>
- Registro de Consignaciones.<sup>29</sup>
- Libro de Planillas de Pago.<sup>30</sup>
- Libro de Retenciones.

### Acogimiento al RER

Si cumple con los requisitos antes señalados para pertenecer al RER deberá considerar, además, lo siguiente:

Efectuar una estimación de sus ingresos netos, multiplicando S/. 20 000 por los meses de actividad; es decir, desde el mes que inició la actividad hasta diciembre de cada año.

#### Ejemplo: Inició actividades en octubre

Proyección

Octubre	S/. 20 000	Primer mes
Noviembre	S/. 20 000	Segundo mes
Diciembre	S/. 20 000	Tercer mes

Se debe multiplicar  $S/. 20\ 000 \times 3 = S/. 60\ 000$

Es decir, sus ingresos netos del año 2005 no deben superar los S/. 60 000.

<sup>28</sup> Este libro se encuentra integrado por los siguientes anexos:

Balance de Comprobación.

- Detalle anual de saldos de las cuentas contables.
- Control mensual de la cuenta 10: Caja y Bancos.
- Control mensual de las cuentas 20: Mercaderías y 21: Productos Terminados.
- Control mensual de los bienes del activo fijo propios.
- Control mensual de los bienes del activo fijo de terceros.

<sup>29</sup> Si corresponde, según su objeto social.

<sup>30</sup> Si corresponde, según su objeto social.

Para acogerse a este régimen deberá presentar su declaración y el pago correspondiente al periodo en que inició sus actividades.

Si sus ingresos del año anterior no excedieron los S/. 240 000 (en caso lo hubiesen superado deben acogerse al Régimen General), se podrá incorporar al RER, solo si presenta la declaración y realiza el pago mensual de enero hasta la fecha de vencimiento de la obligación.

Si estaba en el Régimen General y desea acogerse al RER, deberá haber declarado y pagado el Impuesto General a las Ventas y el Impuesto a la Renta a diciembre. Si venció el plazo y no declaró ni pagó, no podrá acogerse hasta el siguiente ejercicio, es decir, el 1 de enero del próximo año.

Si desea acogerse en el siguiente ejercicio y estuvo en el RUS, puede hacerlo en cualquier mes del año comunicando su cambio de régimen a la Sunat.

### Determinación de cuotas y pagos por RER

Los pagos se realizan mensualmente y son definitivos y cancelatorios. Para cancelarlos se usan los PDT-IGV Renta Mensual-621 (formulario virtual) y el formulario 118.

Régimen	Sector	Tasa <sup>31</sup> (%)
RER	Comercio o industria	2,5
	Servicios	3,5
	Ejecutados en forma conjunta (comercio o industria y servicios)	3,5
IGV		19
Otros		Efectuar las retenciones (segunda y quinta categorías y no domiciliados)

### Comprobantes de pago

Pueden entregar facturas, *tickets* o cintas emitidas por máquinas registradoras, boletas de venta, liquidaciones de compra, así como guías de remisión remitente, guías de remisión transportista (si el transporte es prestado por terceros), notas de crédito<sup>32</sup> y notas de débito.<sup>33</sup> La impresión de estos comprobantes debe solicitarse ante la Sunat.

<sup>31</sup> Las tasas se encuentran determinadas en el artículo 121 del Decreto Legislativo 938.

<sup>32</sup> Las notas de crédito se emitirán por concepto de anulaciones, descuentos, bonificaciones y devoluciones.

<sup>33</sup> Las notas de débito se emitirán para recuperar costos o gastos incurridos por el vendedor con posterioridad a la emisión de la factura o boleta de venta, como por ejemplo intereses por mora. Excepcionalmente, el adquirente o usuario podrá emitir una nota de débito como documento sustentatorio de las penalidades impuestas por incumplimiento contractual del proveedor, lo que deberá constar en el respectivo contrato.

### 1.7.1.3. Régimen General

Grava las actividades comerciales, industriales, mineras, agropecuarias, forestales, pesqueras u otras realizadas por las empresas dedicadas habitualmente a negocios.

Impuesto por pagar ante Sunat:

- Impuesto a la Renta.
- Impuesto General a las Ventas.

La tasa del Impuesto a la Renta es de 30 por ciento a la utilidad generada al final del ejercicio económico, es decir, al 31 de diciembre de cada año. Se paga en los tres primeros meses del año siguiente, teniendo en consideración que el plazo máximo se encuentra determinado por norma expresa de la Sunat, de acuerdo con el último dígito del número de RUC que le corresponde a cada contribuyente.

#### **Cambio del Régimen General al RUS o al RER**

Mientras las personas naturales pueden trasladarse al RUS o al RER, las personas jurídicas solo pueden cambiarse al RER. Para tal efecto, deben cumplir los requisitos que el nuevo RUS o el RER establecen, y deben hacerlo hasta la fecha de presentación de la declaración (pago correspondiente al mes de enero de cada año).

### 1.7.2. Impuesto General a las Ventas

El Impuesto General a las Ventas (IGV) se aplica sobre el valor de venta de los bienes, el valor del servicio brindado y la importación de bienes. Pagan IGV las personas naturales o jurídicas acogidas al RER y aquellas afectas al Régimen General.

Las personas naturales cuyos ingresos brutos anuales no exceden de 100 UIT deberán presentar los libros y registros contables que se describen a continuación:

- Libro Caja y Bancos.
- Libro de Inventario y Balances.
- Registro de Ventas e Ingresos.
- Registro de Compras.
- Otros, según corresponda.

A las personas jurídicas y las personas naturales cuyos ingresos anuales exceden de 100 UIT se les solicita la contabilidad completa, es decir:

- Libro Diario.
- Libro Mayor.

- Registro de Ventas e Ingresos.
- Registro de Compras.
- Libro de Inventarios y Balances.
- Registro de Consignaciones, si corresponde.
- Libro de Planillas de Pago.
- Libro Caja y Bancos.
- Libro de Inventario y Balances.
- Libro de Matrícula de Acciones, si corresponde.
- Otros, según corresponda.

### Tasa

La tasa es de 19 por ciento (está compuesta por la tasa del IGV de 17 por ciento más la tasa del Impuesto de Promoción Municipal de 2 por ciento). Se puede deducir el crédito fiscal.<sup>34</sup> No se aplica el crédito fiscal en el caso de importaciones y cuando se utilizan servicios brindados por personas que no viven en el país. El IGV se determina y paga mensualmente. Para obtener el impuesto que se debe pagar se realiza el siguiente cálculo:

$$\text{Impuesto bruto} - \text{Crédito fiscal} = \text{Impuesto por pagar}$$

Pongamos el ejemplo de una empresa que brinda servicios de espectáculos y que ha ofrecido dos en el mes, denominados Servicio 1 y Servicio 2. En la factura emitida por estos servicios figuran, detallados, los valores de venta, los impuestos que aplicamos y los precios finales que nos cancelaron, tal como se indica a continuación:

<b>Registro de Ventas</b>			
<b>Servicios prestados (ventas)</b>	<b>Base imponible (valor de venta)</b>	<b>Impuesto bruto (19%)</b>	<b>Precio de venta al público</b>
Servicio 1	S/. 6 500	S/. 1 235	S/. 7 735
Servicio 2	S/. 5 800	S/. 1 102	S/. 6 902
<b>Total</b>	<b>S/. 12 300</b>	<b>S/. 2 337</b>	<b>S/. 14 637</b>

El impuesto bruto de octubre es S/. 2 337, y corresponde al total de los impuestos que nos cancelaron por los servicios brindados.

<sup>34</sup> El crédito fiscal es aquel monto del IGV obtenido por las compras realizadas sobre las cuales pagamos IGV.

Para la realización de nuestro negocio realizamos dos compras, denominadas Compra 1 y Compra 2, que aparecen detalladas en nuestras facturas: el valor de las ventas y el IGV pagado por la compra. Así:

Registro de Compras		
Compras del mes	Base imponible (valor de venta de la compra)	Crédito fiscal (IGV pagado por la compra)
Compra 1	S/. 2 000	S/. 380
Compra 2	S/. 3 300	S/. 627
<b>Total</b>	<b>S/. 5 300</b>	<b>S/. 1 007</b>

El crédito fiscal es S/. 1 007, que es el IGV total pagado por las compras.

Para determinar el impuesto por pagar se resta al total del impuesto bruto obtenido el total del crédito fiscal obtenido:

Impuesto bruto	S/. 2 337
Crédito fiscal	(S/. 1 007)
<b>Impuesto por pagar</b>	<b>S/. 1 330</b>

El impuesto por pagar es S/. 1 330. El pago se realiza al mes siguiente de efectuarse la venta, de acuerdo con el último dígito del RUC y según las tablas que publica mensualmente la Sunat y que se encuentran en su página web (<<http://www.sunat.gob.pe>>).

## Ejercicios prácticos: Cálculo de impuestos

La empresa Producciones Asociadas E.I.R.L. tiene como objeto social la prestación de toda clase de servicios. Inició operaciones en octubre de 2005 y, según su número de RUC, debe declarar y pagar sus impuestos por su primer mes de operación el 14 de noviembre del 2005.

El Titular-Gerente de la empresa realiza la siguiente proyección:

Octubre	S/. 20 000	Primer mes
Noviembre	S/. 20 000	Segundo mes
Diciembre	S/. 20 000	Tercer mes

Se debe multiplicar  $S/. 20\ 000 \times 3 = 60\ 000$ .

Es decir, sus ingresos netos del año 2005 no deben superar los S/. 60 000.

Octubre	S/. 10 000
Noviembre	S/. 19 000
Diciembre	S/. 25 000
<b>Total</b>	<b>S/. 54 000</b>

Sus ingresos reales, S/. 54 000, no superaron los S/. 60 000. Consecuentemente, aplica al RER.

Determinación del RER por pagar por octubre:

Se aplica la tasa del 3,5%, por tratarse de servicios.

Total de ingresos de octubre	Tasa del impuesto	Impuesto por pagar
S/. 10 000	3,5%(por servicios)	S/. 350

Determinación del Impuesto General a las Ventas por pagar por octubre

<b>Impuesto bruto</b>	<b>–</b>	<b>Crédito fiscal</b>	<b>=</b>	<b>Impuesto por pagar</b>
-----------------------	----------	-----------------------	----------	---------------------------

Los ingresos por el mes de octubre fueron de S/. 10 000, desglosados según sus facturas, tal como se detalla a continuación:

### Registro de Ventas

Servicios prestados (ventas)	Base imponible (valor de venta)	Impuesto bruto (19%)	Precio de venta al público
Servicio 1	S/. 4 500	S/. 1 045	S/. 5 545
Servicio 2	S/. 3 744	S/. 711	S/. 4 455
<b>Total</b>	<b>S/. 8 244</b>	<b>S/. 1 756</b>	<b>S/. 10 000</b>

Consecuentemente, el total del impuesto bruto de octubre es S/. 1 756.

El detalle de las compras realizadas para la prestación del servicio, según facturas revisadas, es el siguiente:

### Registro de Compras

Compras del mes	Base imponible (valor de venta de la compra)	Crédito fiscal (IGV pagado por la compra)
Compra 1	S/. 2 000	S/. 380
Compra 2	S/. 1 526	S/. 290
<b>Total</b>	<b>S/. 3 526</b>	<b>S/. 670</b>

Consecuentemente, el total del IGV pagado por la compra y que corresponde como crédito fiscal es de S/. 670.

Para determinar el IGV por pagar se resta del total del impuesto bruto el total del crédito fiscal obtenido:

Impuesto bruto	S/. 1 756
Crédito fiscal	(S/. 670)
<b>Impuesto por pagar</b>	<b>S/. 1 086</b>

El impuesto por pagar es S/. 1 086

## 1.8. Régimen laboral

### 1.8.1. Régimen General

Según la legislación laboral peruana, el empresario cuenta con tres modalidades de contratación:

- a) *Contrato a plazo indeterminado*: Es cuando el trabajador brinda sus servicios de manera personal, subordinada y remunerada, y el contrato no tiene una duración definida.
- b) *Contrato de trabajo sujeto a modalidad*: Tienen un plazo determinado y dependen básicamente de las necesidades de la empresa. Pueden ser de naturaleza temporal (por ejemplo, por inicio de nueva actividad), accidental (como es el caso del contrato de suplencia) o de obra o servicio (contratos por temporada de verano).
- c) *Contrato a tiempo parcial*: Es el contrato que se presta por cuatro horas o menos al día, o menos de veinte horas a la semana.

Es importante señalar que toda prestación laboral debe ser acreditada mediante una boleta de pago que los empleadores se encuentran en la obligación de otorgar a sus trabajadores. Se entregará la boleta de pago en el día de pago y se deberá devolver firmada por el trabajador en señal de conformidad.

#### 1.8.1.1. El registro en planilla

Toda contratación, sea cual fuere su modalidad, debe ser informada al Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo (MTPE). De ahí la importancia de realizar la solicitud de autorización de Planillas de Pago.

En efecto, los empleadores deben registrar a sus empleados en las Planillas de Pago, que tienen que estar autorizadas por el MTPE. En caso contrario, este aplicará una multa al infractor.

La información que compone la planilla puede ser consignada en distintos formatos: libros, hojas sueltas (debidamente numeradas) o microformas (uso de tecnología avanzada en materia de archivos de documentación). Lo importante es que la información que conste se adecue a los requerimientos del MTPE, de lo que da fe la autorización por él emitida.

En el Libro de Planillas se registrarán los siguientes datos de cada trabajador:

- Nombre.
- Sexo.
- Fecha de nacimiento.
- Domicilio.

- Nacionalidad.
- DNI.
- Fecha de ingreso.
- Cargo.
- Número de registro otorgado por EsSalud y por el Sistema Provisional.
- Días y horas trabajadas.
- Deducciones por tributos.
- Aportes a los sistemas previsionales.
- Tributos a cargo del empleador.
- Vacaciones.
- Cualquier otra información pertinente.

¿Cuáles son los requisitos para solicitar la autorización de planillas en libros y hojas sueltas?

- Solicitud y formato correspondiente.<sup>35</sup>
- Adjuntar el libro u hojas sueltas; en este último caso, deben estar numeradas correlativamente.
- Copia del RUC.
- Pago de tasa por la autorización (1 por ciento de una UIT<sup>36</sup> por cada 100 hojas).

Es importante indicar que las planillas y las boletas de pago deberán ser guardadas por un periodo de cinco años contado desde que se realizaron los pagos o se cerraron las planillas, ya que estas podrían ser solicitadas en cualquier momento por el MTPE.

## 1.8.2. Régimen Especial de las Microempresas

Las microempresas gozan de un régimen especial de contratación, que estará vigente hasta el 4 de julio de 2008.

Para poder beneficiarse de este régimen, los microempresarios (empresas o personas naturales con negocio) deberán cumplir en todo momento con los requisitos de máximo de ventas y máximo de trabajadores estipulados por la ley (véase la sección 1.1.).<sup>37</sup>

En caso contrario, el empresario no podrá acogerse a este beneficio y pasará automáticamente a regirse por las disposiciones generales de contratación. Con el fin de acogerse

<sup>35</sup> La solicitud y el formato correspondiente pueden descargarse de <www.mintra.gob.pe>.

<sup>36</sup> UIT vigente para el año 2006: S/. 3 400,00.

<sup>37</sup> Características de las MYPEs.

	Número total de trabajadores	Niveles de ventas anuales
<b>Microempresa</b>	De uno (1) hasta diez (10) trabajadores inclusive	Hasta el monto máximo de 150 Unidades Impositivas Tributarias – UIT <sup>39</sup> (hasta S/. 510 000,00)

al régimen especial de contratación, los microempresarios deberán presentar ante el MTPE<sup>38</sup> lo siguiente:

- Solicitud requiriendo acogerse al Régimen Especial Laboral, cuya aprobación es automática pero se encuentra sujeta a verificación posterior.
- Copia del DNI.
- Croquis con la ubicación del negocio.
- Declaración Jurada de poseer las características de microempresa, acompañando, de ser el caso, una copia de la Declaración Jurada del Impuesto a la Renta del ejercicio anterior. Dado que este beneficio está orientado a las microempresas, no se encuentran comprendidos los trabajadores de pequeñas empresas, medianas empresas y grandes empresas, las organizaciones sin fines de lucro (por ejemplo, asociaciones), las personas naturales que emitan recibos por honorarios por el ejercicio de una profesión, arte u oficio.

### ***1.8.2.1. Beneficios del Régimen Especial***

Si una microempresa se acoge al Régimen Especial debe sujetarse a lo siguiente:

- *Remuneración:* El empleado tiene derecho a percibir por lo menos la remuneración mínima vital, que asciende a S/. 500,00 (quinientos y 00/100 nuevos soles).
- *Descanso vacacional:* El empleado tiene derecho, como mínimo, a quince (15) días calendario de descanso por cada año completo de servicios.
- *Jornada de trabajo:* Es de 8 horas diarias ó 48 semanales.
- *Descanso semanal y descanso por días feriados:* 24 horas.
- *Despido injustificado:* Es equivalente a media (1/2) remuneración por año, con un tope de seis remuneraciones. Las fracciones se abonan por dozavos.
- *Seguro Social (EsSalud):* EsSalud otorga a los asegurados y beneficiarios prestaciones de prevención, promoción, recuperación, rehabilitación, prestaciones económicas y prestaciones sociales. El beneficio se otorga a los trabajadores de las microempresas y a las personas naturales con negocio, quienes podrán inscribirse en la planilla de su empresa y ser considerados como asegurados regulares, así como extender el beneficio a su cónyuge e hijos. La tasa que paga el empleador o empresa es de 9 por ciento del monto de la remuneración.
- *Régimen Provisional o Sistema de Pensiones:* Este sistema es brindado por la Oficina de Normalización Provisional (ONP) o el Sistema Privado de Administración de Fondos de Pensiones (SPP), y sirve para reconocer, otorgar y pagar los derechos pensionarios

<sup>38</sup> La dirección electrónica es [www.mintra.gob.pe](http://www.mintra.gob.pe).

de los afiliados. La tasa que debe pagar el empleado a la ONP es de 13 por ciento de su remuneración, y la del SPP fluctúa entre 11 por ciento y 14 por ciento, dependiendo de la AFP que elija el trabajador. Bajo el Régimen Especial el trabajador puede optar por incorporarse o no; si no se incorpora no se efectuará la retención respectiva. Asimismo, se recomienda que la opción de la no incorporación conste en el contrato de trabajo respectivo.

- *Indemnización especial:* En el caso de que un trabajador que goza de los derechos del régimen general sea despedido con la finalidad exclusiva de ser reemplazado por otro dentro del Régimen Especial, tendrá derecho al pago de una indemnización equivalente a dos (2) remuneraciones mensuales por cada año laborado. Las fracciones de año se abonan por dozavos y treintavos, según corresponda. El plazo para interponer cualquier acción judicial caduca a los treinta (30) días de producido el despido.

### Cuadro Comparativo de regímenes laborales

Concepto	Régimen laboral	Régimen especial
Remuneración	S/. 500	S/. 500
Horario	8 horas diarias ó 48 horas semanales	8 horas diarias ó 48 horas semanales
Horario nocturno	Su remuneración más una sobretasa de 35%.	No se aplica sobretasa
Descanso semanal y feriados	24 horas continuas y pago por sobre-tiempo	24 horas continuas y pago por sobre-tiempo
Vacaciones	30 días	15 días
Despido arbitrario	1 ½ remuneraciones por año. Con un tope de 12 remuneraciones. Las fracciones se pagan por dozavos y treintavos.	Media remuneración por año. Con un tope de 6 remuneraciones. Las fracciones se pagan por dozavos.
Indemnización especial	No aplicable	2 remuneraciones por año. Con un tope de 12 remuneraciones. Las fracciones se pagan por dozavos y treintavos.
Seguro Social	El trabajador es asegurado regular	El trabajador y la persona natural con negocio son asegurados regulares.
Pensiones	El trabajador opta por un sistema pensionario.	El trabajador opta si elige o no acceder a un sistema pensionario.

No se encuentran comprendidos en el Régimen Especial el pago de compensación por tiempo de servicios, las gratificaciones por Fiestas Patrias y Navidad, la asignación familiar, el pago de utilidades, la póliza de seguro y la sobretasa por trabajo nocturno.

### Otros beneficios para las MYPEs

Las micro y pequeñas empresas se encuentran exoneradas del pago del 70 por ciento de los derechos previstos en el Tupa del MTPE por los trámites que efectúen las MYPEs ante la Autoridad Administrativa de Trabajo; es decir, si el pago de la tasa por la autorización del Libro de Planillas es de 1 por ciento de la UIT por cada 100 hojas, las MYPEs están exoneradas del 70 por ciento. (1% de UIT [S/. 3 400) = S/. 34; el 70% es S/. 23,80. Consecuentemente, por cada 100 hojas las microempresas solo cancelarían S/. 10,20).

## 1.9. La propiedad intelectual y los derechos de autor

La protección del derecho de autor recae sobre todas las obras del ingenio (inventos, creaciones literarias y artísticas).

El autor de una obra tiene derecho exclusivo sobre ella. Por ello es necesario protegerlo moralmente (garantizar su derecho a publicarla, a ser reconocido como autor, a modificar su contenido, etc.), y económicamente (preservar su derecho a vender su obra, obtener beneficios, importar las copias efectuadas sin autorización, entre otros).

La Oficina de Derechos de Autor del Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual (Indecopi) es la responsable de cautelar y proteger el derecho de autor, y ante ella se tramita el registro correspondiente.

### 1.9.1. Los signos distintivos

La protección reconocida por la Ley de Propiedad Industrial recae, entre otros, sobre las patentes de invención, los diseños industriales, los secretos industriales, las marcas de productos y de servicios, las marcas colectivas, las marcas de certificación, los nombres comerciales, los lemas comerciales, etc.

La Oficina de Signos Distintivos de Indecopi es competente para conocer todo lo relativo a marcas, nombres y lemas comerciales.

La *patente* da el derecho exclusivo a explotar un invento en el territorio nacional y otorga el derecho a impedir que terceros exploten el invento patentado.

Se considera *diseño industrial* cualquier reunión de líneas o combinación de colores o cualquier forma externa que se incorpore a un producto industrial o de artesanía para darle una apariencia especial, sin que cambie el destino o finalidad de dicho producto y sirva de tipo o patrón para su fabricación. No serán registrables los diseños industriales referentes

a indumentaria, ni aquellos que sean contrarios a la moral, el orden público o las buenas costumbres.

La persona que tenga un *secreto industrial* estará protegida contra quienes deseen revelar, comprar o usar tal secreto.

La *marca* sirve para diferenciar los productos y servicios de una persona de los productos o servicios de otra.

El *lema comercial* es la palabra, frase o leyenda utilizada como complemento de una marca.

El registro de las patentes de invención, diseños industriales, secretos industriales, marcas de productos y de servicios, marcas colectivas, marcas de certificación, nombres comerciales y lemas comerciales se tramitan ante Indecopi.<sup>39</sup>

### 1.9.2. La marca colectiva

La *marca colectiva* es usada sobre todo por las pequeñas empresas y las microempresas, quienes se asocian o agrupan con el fin de ofrecer productos o brindar servicios que son comunes entre ellas, trabajando en forma conjunta con el propósito de cumplir metas y objetivos comunes. Para tal efecto, las reglas tienen que unificarse, así como el producto o servicio por ofrecerse.

Con este mecanismo se pueden crear marcas locales o regionales, y el uso de una marca colectiva no impide la utilización de marcas individuales o propias. Asimismo, permiten la reducción de costos y la generación de mayor competitividad.

Indecopi es el organismo encargado de registrar las marcas. Este registro se encuentra a cargo de la Oficina de Signos Distintivos.

Los requisitos solicitados, entre otros, son los siguientes:

- Cancelar el derecho de trámite, equivalente a 13,7 por ciento de la UIT (S/. 465,80) (la UIT para el año 2006 es S/. 3 400).
- Presentar el formato correspondiente; es decir, si se trata de patente, marca, etc. Los formatos se encuentran en la página web de Indecopi: <[www.indecopi.gob.pe](http://www.indecopi.gob.pe)>.
- Indicar los productos, servicios o actividades económicas por registrar.
- Dentro del plazo de tres meses de recibida la Orden de Publicación, el solicitante debe realizar la publicación en el diario oficial *El Peruano*. En caso de solicitar el registro de una misma marca en diferentes clases, dentro de los diez días siguientes a la presentación de las solicitudes, se podrá pedir la emisión de una sola Orden de Publicación que contenga todas las solicitudes; en caso contrario se emitirán órdenes de publicación independientes.
- Presentar el Reglamento de Uso correspondiente.

<sup>39</sup> Véase página web de Indecopi: <[www.indecopi.gob.pe](http://www.indecopi.gob.pe)>.

# PLAN DE NEGOCIO



## Entrevista

### Fernando Villarán De La Puente

SASE, Servicios para el Desarrollo



Actualmente: Presidente de SASE, Consultor internacional, Director de la Corporación Financiera de Desarrollo (COFIDE), miembro del Consejo Nacional de Educación (CNE), miembro del Consejo Directivo del Consorcio Económico para la Investigación Económica y Social (CIES), Profesor de la Universidad Nacional de Ingeniería y de la Universidad del Pacífico.

Ha sido: Ministro de Trabajo y Promoción del Empleo, Presidente de la Comisión Organizadora del Centro Nacional de Planeamiento Estratégico del Perú (CEPLAN), funcionario del Banco Interamericano de Desarrollo (BID), creador de PROMPYME —la agencia estatal de promoción para las micro y pequeñas empresas, organizador y primer presidente de COPEME— el Consorcio de instituciones privadas de apoyo a las PYMEs, Jefe de la División de Planeamiento del Banco Industrial del Perú (BIP), consultor para los principales organismos internacionales, profesor en las 4 universidades líderes del Perú.

Autor de libros y publicaciones, entre las principales: Riqueza Popular: pasión y gloria de la pequeña empresa, Empleo y Pequeña Empresa en el Perú, Promoción Estatal a las PYMEs, Innovaciones Tecnológicas en la Pequeña Industria, Centros de Servicios de Desarrollo Empresarial para las MYPEs.

#### **Desde el punto de vista del dueño de una MYPE, ¿cómo identifico una oportunidad de negocios? ¿Qué cosas debo tener en cuenta para iniciar un negocio?**

Hay que tener en cuenta que el principal recurso que se tiene es el recurso humano, que es el principal capital, y desde ese punto de vista, lo más útil, sobretodo para los que van a iniciar una empresa, es la experiencia laboral como principal fuente de ideas y de oportunidades. Uno no descubre oportunidades de inversión ni oportunidades para constituir una empresa, en una universidad o en un laboratorio, tiene que ser en el mundo económico de los negocios. Entonces, los empresarios más exitosos en este sector son los que han tenido experiencias relevantes previas en otras empresas, sobre todo si es una empresa mediana, donde uno tiene la visión de conjunto. Ese bagaje de conocimiento es absolutamente indispensable, es más importante que el conocimiento teórico. La educación siempre es buena y complementaria; es una condición necesaria, pero no suficiente. La experiencia es hasta cierto punto suficiente. He investigado varios casos de innovaciones tecnológicas en la pequeña empresa, y la mayoría de los innovadores eran empresarios que habían trabajado como obreros y ahí habían adquirido el conocimiento y la práctica necesarios, y después dieron el salto.

La segunda característica es lo que se llama relaciones: de negocios y sociales, que nuevamente se adquieren en la experiencia. Es con el trabajo que uno va adquiriendo

relaciones laborales, con tu jefe, trabajadores y vas llegando a adquirir este elemento clave para crear una empresa, que no es el capital humano personal, sino el social. Tener confianza y tener el capital que otros confían en ti para darte crédito y materia prima, arriesgarse a salirse de un trabajo y trabajar para ti, y arriesgarse a invertir plata junto contigo como un socio. Ese tipo de relaciones se aprende también en la experiencia. Entonces los dos elementos, que son los conocimientos relevantes a través de la experiencia y las relaciones, son fundamentales.

En tercer lugar viene la formación, el nivel educativo que tienes. Si eres universitario o un master, siempre ayuda y va a colaborar de manera muy fuerte. Luego vienen otras causas o condiciones, por ejemplo, el crédito. El 90% empieza con capital propio, de parientes, amigos, no es sujeto de crédito todavía y, por lo tanto, está en la obligación de empezar relativamente pequeño. Las primeras fases de la empresa son crecer mediante reinversión, por eso todos te hablan de mucho sacrificio, trabajar 12 o 14 horas, no gastar nada del negocio, no irse de viaje, sino que todo lo que te entra lo inviertes en el negocio. Hasta que ya comienzas a entrar a una nueva plataforma, a una nueva meseta, digamos, donde ahí ya se puede hablar de una mediana empresa, donde ahí ya te puedes dar el lujo de sacar algo de las utilidades para gastarlas en lo que quieras, pero eso es normalmente entre los 5 y 10 años.

## Entrevista

### Percy Vigil Vidal

Gerente General de Megaplaza



Ingeniero Industrial de la Universidad de Lima, Magíster en Administración de Empresas de Esan, Egresado del PAD de la Universidad de Piura. Se ha desempeñado como Director de Marketing en Molitalia, Gerente General de Henkel Peruana. Igualmente se ha desempeñado como Gerente General y Asesor de empresas ligadas al rubro de la distribución de productos de consumo masivo. Ha sido profesor en la Universidad de Lima, Facultad de Comunicaciones y Universidad Católica, Facultad de Ciencias e Ingeniería. Actualmente, se desempeña como Gerente General del Centro Comercial Mega Plaza, profesor afiliado de ESAN en el área de Marketing, Presidente de la Sociedad Peruana de Marketing, institución que agrupa profesionales cuya trayectoria profesional se desarrolla en la disciplina del marketing.

#### **¿Cómo puede hacer un pequeño empresario para vender bien su producto o servicio? ¿Es necesario hacer publicidad?**

El primer paso es definir el mercado, las necesidades del consumidor y a partir de ahí desarrollar una oferta que sea la adecuada para su satisfacción.

Pensar en publicidad o mejor dicho en comunicación, que es un término más amplio, dependerá del tipo de producto o servicio que se va a ofrecer. Las marcas comunican, los logotipos comunican, así como los empaques en el caso de los productos, una bolsa o una caja en el caso de una tienda, los colores de un local, un letrero, la papelería de una empresa o las tarjetas de su personal. En el caso de los servicios se comunica desde el local, la decoración del mismo, la ambientación, los uniformes del personal, todas son buenas oportunidades para tratar de decirle algo al consumidor.

La publicidad utilizando medios masivos es una buena opción normalmente cuando se cuenta con mayores presupuestos, pero existen opciones como medios más enfocados al mercado de interés, radios de zonas determinadas, volantes, cuponerías en las que participan diversas marcas, auspiciar actividades en las que participa nuestro consumidor, entre otras. Hay que tener presente que esto debe formar parte de un programa integral. Las actividades aisladas no son útiles ya que generan gasto y no surten efecto. El punto de partida debe ser el objetivo de la comunicación y a partir de ahí la estructuración de un

presupuesto. Luego de cada campaña medir los resultados para conocer la efectividad de lo realizado que sirve de base para campañas posteriores.

Todos tratamos de comunicar algo y existen mecanismos para que con un presupuesto que sea adecuado al tamaño y tipo de negocio y a los objetivos de la empresa, podamos llegar al consumidor. Es recomendable apoyarse en los expertos para cada actividad, como por ejemplo en el caso de papelería, tarjetas y otros, buscar a los expertos en diseño gráfico; para el caso de piezas radiales o televisivas, buscar a los profesionales en el tema. No se debe improvisar en ninguna etapa. Igualmente y dependiendo de los volúmenes a invertir, si se piensa en comprar medios, sea televisión, radio o diarios, es importante apoyarse en quienes saben tratar el tema, tanto a nivel de compra como de desarrollo de planes.

Considerar como opción muy efectiva las relaciones públicas y la búsqueda de ser y generar noticia. Hay muchas formas de lograrlo siempre que se busque soporte en especialistas. La base de esta comunicación es la alta credibilidad.

Creo que la comunicación debe ser muy objetiva y diferenciada. La gente está expuesta a tantos medios y a tantos mensajes que lo importante es que lo que se comunique sea algo muy preciso y sencillo que permita que la persona asocie esa comunicación objetiva, ese mensaje, a una marca determinada, a un tipo de productos, a una ubicación, a una clase de servicio y que esto finalmente se refleje en ventas para la empresa.

Los pequeños y medianos empresarios que busquen acelerar el proceso de conocimiento de marca o de consolidación de sus productos, marcas o empresa, y que pretendan tener ventajas sobre la competencia, partiendo del hecho que tienen productos competitivos, deben buscar en las distintas herramientas de comunicación el apoyo para ganar el interés y la preferencia del consumidor. No olvidar que el que llegue primero a la mente del consumidor siempre estará en ventaja.



## CAPÍTULO 2

### PLAN DE NEGOCIO

**M**uchas veces tenemos una idea de negocio en la mente, pero no nos animamos a hacerla realidad porque consideramos que es muy complicado: no sabemos cómo hacerlo o tenemos temor de que no resulte. Con el fin de dar respuesta a aquellas inquietudes que surgen cuando queremos poner en práctica una idea de negocio, desarrollaremos paso a paso un plan de negocio que nos mostrará los aspectos que debemos tener en cuenta para llevar a cabo nuestra idea de negocio.

Por lo general, la idea de negocio parte de la identificación de una necesidad en el mercado y del producto o servicio que podría atenderla. Sin embargo, una idea de negocio no será necesariamente una oportunidad de negocio. Para que la idea se transforme en oportunidad será necesario analizar:

- *La demanda efectiva:* ¿Cuántas personas están dispuestas a pagar por ese producto o servicio? ¿Con qué frecuencia?
- *La oferta efectiva:* ¿Contamos con la tecnología para obtener ese producto o servicio?
- *El mercado efectivo:* ¿Las personas están dispuestas a pagar por el producto o servicio un precio que cubra nuestros costos de producción?

Así, pues, la oportunidad de negocio dependerá de la identificación de un mercado efectivo. Solo después de ese paso básico estaremos en condiciones de determinar si conviene destinar los recursos necesarios para aprovechar esa oportunidad.

Parte del esfuerzo que hace el empresario para mejorar sus posibilidades de éxito en un negocio consiste en:

- Recopilar toda la información disponible sobre el negocio que está evaluando.
- Analizar y definir la estrategia para la administración del negocio.
- Evaluar si el negocio tiene o no el potencial de generación del valor esperado.

## Plan de Negocio

El proceso de recopilación de información, análisis y evaluación debe dar como resultado un documento que llamamos Plan de Negocio, y que busca dar respuestas a cinco preguntas claves:<sup>1</sup>

1. ¿En qué consiste exactamente el negocio?
2. ¿Quién o quiénes lo dirigirán?
3. ¿Cuáles son los factores claves para el éxito del negocio?
4. ¿Cuáles son las estrategias que se utilizarán para lograr un resultado exitoso?
5. ¿Qué recursos se requieren para llevar a cabo el negocio y cómo se obtendrán?

## Plan de Negocio: Mitos y verdades

Muchas personas piensan que un Plan de Negocio está asociado a grandes proyectos de inversión, cuando en realidad se trata de una herramienta clave para las pequeñas empresas, dados los escasos recursos con los que éstas cuentan.

Como una brújula, el Plan de Negocio es una herramienta que nos brinda las pautas para saber dónde estamos, hacia dónde queremos ir y cuánto nos falta por recorrer. Nos orienta respecto de cómo hacer uso de nuestros recursos económicos y financieros. Y nos ayuda a evaluar diversas alternativas en la toma de decisiones de inversión.

Desarrollar el Plan de Negocio nos ayudará a minimizar los riesgos mediante el manejo de la información. La información es el insumo más importante para la toma de decisiones económicas y de inversión. Mientras más conozcamos el negocio, mayores serán nuestras probabilidades de éxito.

Además, el Plan de Negocio nos permitirá conocer y demostrar la viabilidad económica y financiera de un proyecto, es decir, la posibilidad de obtener una rentabilidad positiva o un beneficio. Es la forma más efectiva de mostrar nuestro proyecto a un posible socio inversionista o para pedir que alguien nos preste dinero.

Una de la inquietudes formuladas por los pequeños empresarios es que al evaluar una solicitud de crédito los funcionarios de los bancos solo miran la «historia» y las garantías de la firma, y no tienen en cuenta sus «planes futuros». Estos funcionarios suelen argumentar que la mayoría de empresarios se acercan al banco a solicitar un crédito solo con una «idea» y no con un plan que permita saber cuáles son los principales ingresos y egresos proyecta-

<sup>1</sup> Notas de clase de la profesora Cecilia Esteves - Esan.

dos, en qué se sustenta la información económico-financiera presentada y qué grado de seguridad de éxito tiene el negocio. Así, pues, la presentación de un Plan de Negocio daría elementos de juicio y seguridad a ambas partes.

Este instrumento le suministra a una entidad financiera los datos que necesita para poder estimar el riesgo que el empresario le propone cuando solicita financiación. Es la mejor manera que ésta tiene de conocer el negocio que desarrolla la empresa y las bases sobre las cuales evalúa sus proyecciones futuras.

## 2.1. ¿Qué es un Plan de Negocio?

Un Plan de Negocio es un resumen detallado de una empresa: los productos y servicios que ofrece, las operaciones comerciales que desarrolla, los planes futuros y el financiamiento con que cuenta y está requiriendo. Es útil para ayudar a conocer el negocio en detalle: sus antecedentes, los factores de éxito o fracaso, las estrategias y metas.

Su elaboración es importante porque permite:

- Conocer en detalle el negocio, analizando el producto o servicio por ofrecer.
- Determinar los objetivos del negocio, así como los posibles problemas y alternativas de solución.
- Identificar las necesidades financieras del negocio.
- Sirve como punto de partida para comparar el funcionamiento de la empresa con el de otras.
- Maximizar el uso de los recursos de la empresa.

Este Plan de Negocio puede adoptar diversas formas y tamaños. Sin embargo, la mayoría incluye los siguientes capítulos:

1. *Resumen ejecutivo*: Resumen y conclusiones.
2. *Descripción y visión del negocio*: Información que permita entender el negocio, y la descripción de los productos y los servicios que ofrece.
3. *Análisis de mercado*: Descripción del sector en el que el negocio compite o competirá.
4. *Planeamiento estratégico*: Una estrategia de planeamiento que nos permita saber dónde estamos y hacia dónde vamos, así como cuáles son nuestras fortalezas y debilidades.
5. *Estrategia de comercialización y ventas*: Estrategia que vamos a seguir para distribuir y vender nuestros productos.
6. *Análisis del proceso productivo*: Cómo nos vamos a organizar para producir; qué insumos, maquinarias, etc., vamos a necesitar.
7. *Análisis económico-financiero*: Cuántos ingresos y egresos vamos a tener y cómo vamos a obtener el dinero.

### 2.1.1. Resumen ejecutivo: Resumen y conclusiones

Esta parte del Plan de Negocio solo puede ser preparada una vez que se ha terminado de elaborar el Plan. Es la sección que resume y expresa las ideas centrales. Debe ser clara, convincente y concisa.

En ella se debe resumir todo el Plan de Negocio, explicando su concepto central y su oportunidad en el mercado. En resumen, debe responder a la siguiente pregunta: ¿por qué creemos que el negocio tendrá éxito?

El Resumen ejecutivo no debe ser mayor de dos páginas. Tiene como propósito atraer la atención del lector mediante una síntesis descriptiva que destaca lo que se considera importante para conseguir el objetivo. Debe contener:

- a) La descripción del proyecto.
- b) La estructura organizativa.
- c) Los principales objetivos y la visión a futuro.
- d) Las oportunidades de mercadeo.
- e) Las principales ventajas competitivas.
- f) Las principales proyecciones económicas y financieras.

### 2.1.2. Descripción y visión del negocio

#### 2.1.2.1. Descripción del producto y del negocio

El primer paso para llevar a cabo una idea de negocio es la definición del producto o servicio que se va a ofrecer. Debemos tratar entonces de ser lo más explícitos posible, y señalar si vamos a extraer, transformar, comprar, fabricar, comercializar un producto u ofrecer un servicio.

**Ejemplo: La empresa Artículos de Cuero E.I.R.L. tendrá como objeto social o fin la producción, comercialización y venta de billeteras de cuero para damas.**

Si la empresa ya está constituida será necesario, también, hablar un poco de su historia: desde cuándo existe y los hechos más importantes ocurridos desde que se formó. Si, en cambio, se trata de una empresa nueva, se pueden señalar algunas de las razones por las cuales desea incursionar en este negocio.

Es bueno, asimismo, definir en esta parte el nombre del negocio. Este paso es importante, pues un buen nombre puede tener un impacto muy grande en la mente de sus consumidores y logrará que lo recuerden para siempre. A este respecto, se deben tomar en cuenta los siguientes conceptos:

- Razón social: Es el nombre con el que se inscribió el negocio en los Registros Públicos. Por ejemplo: Artículos de Cuero E.I.R.L.
- Razón comercial: Es el nombre con el que todos los clientes reconocen el producto (marca). Por ejemplo: ARCUE.

### ***2.1.2.2. Visión y misión del negocio***

La visión responde a lo que esperamos sea el negocio en varios años, a cómo lo imaginamos en el futuro.

*Ejemplo: Artículos de Cuero E.I.R.L. busca ser reconocida a nivel nacional como una empresa que elabora productos de calidad que satisfacen a sus clientes y, a la vez, genera empleos dignos que garantizan el bienestar de sus empleados.*

La misión consiste en identificar a quién atendemos y qué servicio o producto ofrecemos. Responder a las siguientes preguntas nos puede ayudar a definir la misión de la empresa: ¿A quiénes estoy ofreciendo los productos o servicios que vendo? ¿Qué necesidad de mis clientes o consumidores pretendo satisfacer?

*Ejemplo: La empresa Artículos de Cuero E.I.R.L. está orientada a la elaboración de productos trabajados en cuero de elevada calidad, destinados a cubrir las necesidades de las damas de ingresos medios.*

### **2.1.3. Análisis de mercado**

#### ***2.1.3.1. Análisis del sector***

Para vender un producto o servicio es importante conocer las características del mercado o sector al que queremos servir. Por ejemplo: cuánto se vende o se consume de ese producto, cuánto han crecido sus ventas en los últimos cinco años, a qué precios se vende. Se requiere, además, analizar la competencia, los proveedores, los clientes o personas que lo demandan. También, evaluar si existe personal capacitado para producirlo, cuánto cobra, etc. Es necesario, por último, analizar la forma en que se producen y comercializan los bienes y servicios, pues esta información nos permitirá tomar mejores decisiones y establecer estrategias adecuadas para ingresar en este mercado.

Para conocer el mercado podemos desarrollar encuestas o preguntarles a nuestros conocidos, observar el comportamiento de los clientes o consumidores, revisar documentos o estadísticas del sector, o consultar la opinión de expertos y mejor aun si son empresarios del sector.

Ejemplo: Si deseamos vender productos de cuero (billeteras, carteras, etc.), necesitamos saber cuántas empresas venden productos similares a los nuestros, cómo les va, cuánto han vendido, quiénes son sus clientes, a cuánto venden sus productos, si existen proveedores de cueros de calidad en el mercado y cuántos hay, a cuánto venden su cuero, a quiénes les venden, si existen personas calificadas en la elaboración de billeteras, a cuántos conocemos, qué productos sustitutos hay en el mercado (billeteras de tela, carteras de cuerina, sencilleras de nylon, etc.).

### *2.1.3.2. Estimación del mercado potencial*

A partir del análisis del sector podemos llegar a conocer la cantidad aproximada de productos que son consumidos en un tiempo determinado. Pero como no vamos a poder cubrir todo el mercado, debemos determinar quiénes pueden ser nuestros clientes (clientes potenciales) y la cantidad de productos que les podremos ofrecer y vender.

Dar respuesta a las siguientes preguntas nos puede ayudar a establecerlo:

- ¿Quiénes estarían dispuestos a comprar nuestro producto?
- ¿Cuánto estarían dispuestos a comprar?
- ¿Qué precio estarían dispuestos a pagar?
- ¿En qué se fijará más el cliente: en el precio o en la calidad?
- ¿Cuáles son sus gustos sobre determinado producto o servicio?

Para el caso de la empresa Artículos de Cuero E.I.R.L., si queremos vender billeteras para damas de niveles socioeconómicos C y D, nuestro mercado potencial puede estar constituido por las mujeres que viven en los distritos de Comas, La Victoria, Los Olivos, Rímac y Villa El Salvador.

Para que nuestra idea de negocio resulte un éxito, debemos conocer con el mayor detalle posible las características, los deseos, las necesidades y el comportamiento de nuestros clientes potenciales o futuros, para poder ofrecerles lo que realmente quieren y necesitan.

Como no podemos estudiar todo el mercado, debemos empezar a segmentarlo para ver a quiénes específicamente nos vamos a dirigir. Esta selección se puede hacer de acuerdo con algunos criterios básicos, como:

1. Edad.
2. Sexo.
3. Zona donde vive o trabaja.
4. Poder adquisitivo o nivel de ingreso (alto, medio, bajo).
5. Estilos de vida (qué suele hacer, dónde suele acudir, etc.).

6. Educación.
7. Usos (frecuente, no muy frecuente).
8. Clima.

A partir de la estimación del tamaño del mercado vamos a identificar a nuestro público objetivo ajustando un poco más el público al cual le podemos vender nuestro producto y en qué cantidades.

**Ejemplo:** Nuestro mercado potencial específico puede estar constituido por mujeres de niveles socioeconómicos C y D de los distritos de Comas, La Victoria, Los Olivos, Rímac y Villa El Salvador, y que tengan entre 18 y 35 años de edad.

**Cuadro 2.1: Mercado potencial de Artículos de Cuero E.I.R.L.**

Concepto	Número
Mujeres que viven en los distritos de Comas, La Victoria, Los Olivos, Rímac y Villa El Salvador.	775 777
Mujeres que viven en los distritos arriba mencionados y que pertenecen a los niveles socioeconómicos C y D.	577 400
Mujeres que viven en los distritos arriba mencionados, que pertenecen a los niveles socioeconómicos C y D y que tienen entre 18 y 35 años de edad.	300 317

Nota: Se calcula con base en los datos estadísticos poblacionales del INEI, Cuánto y «Perfiles Zonales de Lima Metropolitana», Apoyo.

Para calcular el mercado potencial podemos multiplicar el número de personas que estarían dispuestas a comprar nuestro producto por el número de unidades que comprarían en cierto periodo. En el caso de nuestro ejemplo, pensemos que cada mujer que vive en los distritos de Comas, La Victoria, Los Olivos, Rímac y Villa El Salvador, que pertenecen a los niveles socioeconómicos C y D y que tienen entre 18 y 35 años de edad, está dispuesta a comprar una billetera. Así, nuestro mercado potencial podría comprar 300 317 billeteras (300 317 x 1).

La estimación del mercado potencial requiere, pues, mucho realismo. Si somos demasiado optimistas podemos producir en exceso, y esto puede llevar el negocio a la quiebra; y si somos demasiado pesimistas quizá no llevemos a cabo el negocio y desperdiciemos una buena oportunidad.

### *2.1.3.3. Análisis de la competencia*

La competencia está constituida por las empresas que ofrecen los mismos productos o servicios que la nuestra, o productos o servicios sustitutos (es decir, aquellos que representan una alternativa a nuestro producto o servicio). Por ejemplo, billeteras de tela, billeteras en cuero, sencilleras, carteras, etc.

Responder a las siguientes preguntas nos puede ayudar a conocer mejor a la competencia:

- ¿Cuántas empresas ofrecen el mismo bien o servicio que nosotros pretendemos ofrecer?
- ¿Cuáles son esas empresas?
- ¿En qué estado están? ¿Son estables? ¿Están en crecimiento? ¿Por qué?
- ¿A qué tipo de clientes atienden?
- ¿Cómo y por qué los clientes compran los productos de la competencia?
- ¿Cuánto le compran los clientes a la competencia?
- ¿A qué precio vende la competencia? ¿Realiza promociones?
- ¿Cuál es el nivel de calidad de los productos o servicios de la competencia?
- ¿Qué tal es el servicio postventa de la competencia?

### **2.1.4. Análisis de la ventaja competitiva de la empresa y sus Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (Análisis FODA): Cómo hacer un planeamiento estratégico**

#### *2.1.4.1. Análisis de la ventaja competitiva*

Se dice que una empresa presenta una ventaja competitiva cuando cuenta con una característica que difícilmente puede ser igualada por la competencia porque es única, costosa o difícil de imitar.

Estas ventajas consisten por lo general en ofrecer servicios «diferentes» de los de la competencia (calidad superior, tecnología especializada, patentes, etc.), o en tener menores costos de producción que aquella.

Cuando uno es «diferente» tiene ventajas sobre la competencia: nos reconocen sobre los demás, nos destacamos por sobre ellos. Por ello nuestro producto será preferido y más comprado que los de ellos. Tener costos de producción más bajos que los de la competencia nos permite jugar con el precio y quizá ubicarlo por debajo del que cobran nuestros competidores y, así, atraer a más clientes y obtener mayores ganancias por volumen vendido.

Responder a las siguientes preguntas nos puede ayudar a determinar la ventaja competitiva de nuestro negocio:

- ¿Qué hace a nuestro negocio diferente o único?
- ¿Por qué nos comprarían a nosotros y no a nuestra competencia?

Ejemplo: Preguntas a Artículos de Cuero E.I.R.L.

- ¿Ofrezco colores y diseños novedosos que no tiene la competencia?
- ¿La calidad y el trabajo en el cuero son muy elevados?

#### ***2.1.4.2. Análisis de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (Análisis FODA)***

Para seguir avanzando con la idea de nuestro negocio, es necesario conocer un poco más a fondo el entorno que nos rodea, las capacidades de nuestra empresa para hacerle frente y qué vamos a hacer para aprovechar este entorno. Este proceso es conocido como *planeamiento estratégico*, y no debe ser pasado por alto.

Como lo indican sus siglas, el Análisis FODA consiste en determinar las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas que se presentan tanto dentro cuanto fuera de la empresa.

El entorno presenta oportunidades que debemos aprovechar. Las *Oportunidades* son factores externos que benefician o beneficiarían a nuestra empresa. Se trata, así, de identificar correctamente estas oportunidades, para lo que se recomienda hacer una lista de todos los factores externos positivos y ordenarlos de acuerdo con su importancia (por ejemplo, la firma de un Tratado de Libre Comercio en caso queramos exportar nuestros productos).

Pero el entorno no solo presenta factores positivos, nos vamos a encontrar también con algunos que no beneficiarán a nuestra empresa. A estos se les llama *Amenazas*, y, como en el caso anterior, es bueno hacer un listado de ellos y ordenarlos para tenerlos presentes y poder esquivarlos. Estas amenazas pueden ser legales, tributarias, sectoriales, catástrofes y otras situaciones fortuitas sobre las cuales no tenemos control y que pueden afectar negativamente el desarrollo de nuestro negocio. Por eso debemos estar atentos a lo que ocurre en nuestro alrededor: leer diarios y revistas, escuchar y ver noticiarios y documentales, revisar diversas fuentes de información, etc.

En tercer lugar aparecen los factores internos positivos de nuestra empresa sobre los cuales tenemos mayor control y a los que llamamos *Fortalezas* y debemos potenciar y aprovechar al máximo. Entre ellos están los recursos y las destrezas que hemos adquirido y que nos permiten tener una posición más consistente que la competencia.

Por último, entre los factores internos de la empresa encontraremos también aquellos que afectan de manera negativa el desarrollo de nuestro proyecto y que hacen que ocupemos una posición desfavorable respecto de la competencia. A estos se les llama *Debilidades*, y deben ser eliminados o reducir sus efectos al mínimo.

Fortalezas	Oportunidades
Factores internos positivos. !!!Aprovéchalos!!!	Factores externos positivos. !!!Sácales provecho!!!
Debilidades	Amenazas
Factores internos negativos. !!!Elimínalos!!!	Factores externos negativos. !!!Esquívalos!!!

Este análisis nos permitirá conocer mejor el negocio y el entorno que lo rodea para saber con qué herramientas contamos para hacer frente a los cambios que se presentan en el mercado.

### 2.1.5. Estrategia de comercialización y ventas

En esta sección debemos definir *cómo* vamos a llevar nuestros productos hasta los clientes. ¿Los vamos a entregar directamente o utilizaremos terceros (distribuidores)? ¿Cómo vamos a dar a conocer nuestro producto? ¿Realizaremos una campaña agresiva de promoción? ¿Qué aspectos debemos tener en cuenta para asignar un precio a nuestro producto?

#### 2.1.5.1. Estrategia de producto

Debemos definir con absoluta claridad el tipo de producto o servicio que vamos a ofrecer y qué beneficio brindará a nuestros clientes. Con tal fin, será preciso destacar las características que diferencian nuestro producto de la competencia y que lo hacen especial.

Responder a las siguientes preguntas nos puede ayudar a definir claramente el producto:

1. ¿Cuál es el producto o servicio que ofrecemos?
2. ¿Cuál es su principal atributo o ventaja?
3. ¿Cuántas variedades del producto vamos a ofrecer?
4. ¿Cuáles son las características del servicio postventa o garantías principales de los productos que ofrecemos?

Diferentes sistemas nos ayudarán a desarrollar y rastrear los beneficios del producto que vamos a vender:

- Pedir a los clientes sugerencias para mejorar el producto.
- Prestar atención a las quejas de los consumidores.
- Estar atentos a lo que dice el consumidor sobre nuestro producto.
- Vigilar a la competencia.

### 2.1.5.2. Estrategia de precio

Mediante esta estrategia determinaremos el precio que tendrá el producto en el mercado. Se trata de establecer cuánto están dispuestos a pagar por él los clientes. El precio involucra tanto los costos de producción cuanto los de distribución y promoción.

En principio, los factores por tomar en cuenta para fijar el precio del producto que ofreceremos al público son los costos de producción, los precios de la competencia y la ganancia que esperamos obtener por cada producto vendido.

Otro aspecto que nos puede ayudar a definir el precio es determinar en qué aspecto nos vamos a diferenciar: por precio (costos bajos de producción) o por producto (elevada calidad).

- Diferenciación por precio:* Nos permite establecer precios por debajo de los de la competencia, y para ello debemos producir en volúmenes mayores y reducir algunos costos, como publicidad, fuerza de ventas, servicios postventa, entre otros. En este caso el énfasis no está puesto en la calidad del producto, que debe alcanzar un nivel considerado suficiente por nuestros clientes.  
Además, es muy importante conocer, aunque solo sea «como referencia», el precio de los competidores, ya que el precio de «nuestro producto» deberá estar por debajo de aquel que cobran ellos. Lo más importante, sin embargo, son los costos de producción.
- Diferenciación por producto, es decir, por calidad:* Empleando esta estrategia desarrollaremos productos únicos o diferentes. En este caso podremos fijar precios más altos que los de la competencia, ya que pondremos el énfasis en que nuestro producto tiene un valor agregado que lo diferencia de aquel que ofrecen los competidores. Aun así, si se opta por esta estrategia no debe perderse de vista que no todas las personas están dispuestas a pagar un precio mayor por un producto determinado, de manera que hay que dirigir este producto a aquel segmento de consumidores que realmente «valora» la diferencia.<sup>2</sup>

<sup>2</sup> Tomado del libro *¿Cómo elaborar mi Plan de Negocio?* Lima: Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo, 2005.

### *2.1.5.3. Estrategia de promoción*

El adecuado diseño del producto o servicio no garantiza su éxito en el mercado. Se requiere, además, dar a conocer sus beneficios e informar a los clientes cómo y dónde pueden adquirirlos. Las estrategias de promoción deben estar dirigidas tanto a los clientes cuanto a los distribuidores.

Al elaborar las estrategias de promoción es preciso considerar:

- La definición de objetivos: A quién nos vamos a dirigir, qué producto promocionaremos, qué impacto deseamos lograr.
- El establecimiento de un presupuesto: Costos relacionados con la promoción del producto.

Para ello se pueden emplear diversos medios, como:

- Publicidad: En radio, televisión, revistas, correo electrónico, puntos de venta, etc.
- Promoción de ventas: Demostraciones de producto, descuentos, muestras gratis, concursos o sorteos, etc.
- Publicidad a través de llamadas telefónicas.
- Participación en ferias comerciales.

### *2.1.5.4. Estrategia de plaza (distribución)*

Existen diferentes formas de hacer llegar los productos a los consumidores. Todas ellas tienen ventajas y desventajas que surgen de las características del producto, del mercado y sus consumidores, de la situación de la empresa y la de sus proveedores. Tenemos que elegir la mejor manera de llegar a nuestros clientes.

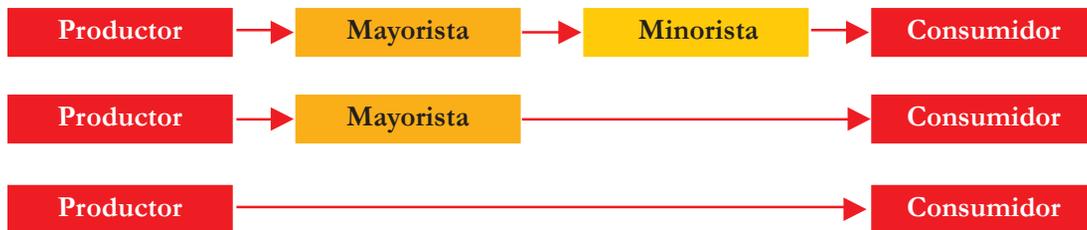
Para definir la estrategia de distribución debemos responder a las siguientes preguntas:

- ¿Cómo se distribuirán los productos o servicios en el mercado?
- ¿Dónde están ubicados nuestros clientes?
- ¿Cómo llegaremos a ellos, tanto para la venta cuanto para la postventa?

A continuación se mencionan algunos canales que podemos emplear para que nuestros productos lleguen a los clientes:

- Mayorista: Por ejemplo, los supermercados.
- Minorista: Por ejemplo, tiendas pequeñas o especializadas.
- Establecimiento propio.

El esquema de distribución en el mercado interno es como sigue:<sup>3</sup>



### 2.1.6. Análisis del proceso productivo<sup>4</sup>

En esta etapa se definirán los elementos con los que debe contar la futura empresa para realizar sus actividades de producción o de servicio.

#### 2.1.6.1. Diseño del producto o de un servicio

Para elaborar un producto o prestar un servicio se requiere definir sus características con claridad y precisión. Cuando se trata de un producto, el diseño se plasma en un plano o diagrama y en las especificaciones técnicas. Si, en cambio, vamos a ofrecer un servicio, se describe la forma cómo se lo prestará.

El diseño del producto es un pre-requisito para su producción, y se transmite en sus especificaciones. En ellas se indican las características que tendrá el producto.

Veamos, por ejemplo, las especificaciones técnicas para la producción de una billetera:

- Material: Cuero.
- Densidad: 250 gr.
- Color: Varios.
- Proporción: 25 cm de ancho x 50 cm de largo.
- Insumos y avíos: Hilos, broches y cierres.
- Marca: Pirograbado exterior.

El diseño del producto consta de cuatro etapas:

- a) *Primera etapa: Diseño preliminar del producto:* Como resultado de la selección del producto o servicio, solamente se define su esqueleto. Se recomienda elaborar dibujos lo más

<sup>3</sup> Ibid.

<sup>4</sup> Basado en el libro *¿Cómo elaborar mi Plan de Negocio?* Lima: Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo, 2005.

específicos posible, de acuerdo con lo que esperamos sea el producto final. En el caso de los servicios se hace una descripción detallada de su calidad o pasos del procedimiento del servicio a prestar.

- b) *Segunda etapa: Construcción del prototipo o modelo por seguir:* La construcción del prototipo puede tener varias formas diferentes. Primero se pueden fabricar a mano varios prototipos que se parezcan al producto final. Por ejemplo, en la industria automotriz es normal hacer modelos de arcilla de los automóviles nuevos.  
En la industria de servicios un prototipo podría ser un espacio en el que se pueda probar el concepto de servicio en su uso real. Se puede modificar el servicio, si es necesario, para satisfacer mejor las necesidades del consumidor. Una vez que se ha probado el prototipo con éxito, se puede terminar el diseño definitivo.
- c) *Tercera etapa: Prueba del modelo por seguir:* Las pruebas en los modelos buscan verificar el desempeño técnico y comercial. Una manera de apreciar el desempeño comercial consiste en construir suficientes prototipos como para apoyar una prueba de mercado para el nuevo producto. El propósito de una prueba de mercado es obtener resultados cuantitativos sobre la aceptación del producto entre los consumidores.
- d) *Cuarta etapa: Diseño definitivo del producto:* Durante la fase de diseño definitivo se desarrollan dibujos y especificaciones para el producto o servicio.  
Como resultado de las pruebas en los prototipos se pueden incorporar ciertos cambios al diseño definitivo. Cuando se hacen cambios, el producto puede someterse a pruebas adicionales para asegurar el desempeño del producto final.

### 2.1.6.2. Proceso productivo

Para elaborar un producto se requiere de una secuencia de transformación que se inicia con el ingreso de la materia prima y continúa con un proceso de transformaciones para convertir la materia prima y los insumos requeridos en un producto final determinado. En esta etapa también debemos poner atención en un tema de creciente importancia: los aspectos ambientales. También se diseñan procedimientos para la prestación de los servicios.

La secuencia de transformación depende del equipamiento, la maquinaria, las instalaciones y el personal que se empleará. A esta secuencia de transformaciones se le denomina proceso productivo.

El proceso productivo está conformado, entonces, por todas las operaciones que se realizan para transformar la materia prima en el producto final, con las características técnicas requeridas por el cliente. Es posible que ciertas etapas para las que no tenemos las destrezas o la maquinaria necesarias puedan ser desarrolladas más eficientemente por una tercera empresa a la que podemos subcontratar (también conocida como *outsourcing*). En el

caso de Artículos de Cuero E.I.R.L., si deseamos darle un tinte especial al cuero podemos contratar a una empresa que se encargue del proceso de teñido.

Asimismo, es aconsejable presentar nuestro proceso productivo gráficamente, para lo que se puede usar un diagrama o representación gráfica de los pasos que se siguen en toda una secuencia de actividades. Este diagrama deberá mostrar la secuencia cronológica de todas las operaciones del taller, desde la llegada de la materia prima hasta el empaque o arreglo del producto terminado.

### 2.1.6.3. Distribución del espacio en el área de trabajo

La distribución del área de trabajo consiste en el ordenamiento físico de los elementos de la producción tomando en cuenta sus características y todos aquellos factores que inciden en su funcionamiento, definiendo principalmente el flujo de materiales y todos los requerimientos de espacios según los procesos productivos. Este orden incluye los espacios necesarios para el movimiento de materiales y de trabajadores, el almacenamiento y todas las actividades o servicios que se realizan en la empresa.

La distribución en planta tiene dos intereses:

- a) *Interés económico:* Aumentar la producción, reducir los costos y satisfacer al cliente mejorando el servicio y el funcionamiento de la empresa.
- b) *Interés social:* Dar seguridad al trabajador y satisfacer al cliente.

Hacer una buena distribución del área de trabajo es importante porque permite:

- Disminuir las distancias que deben recorrer los materiales, las herramientas y los trabajadores.
- Una circulación adecuada para el personal, los equipos móviles, los materiales, los productos que están siendo elaborados, etc.
- La utilización efectiva del espacio disponible según la necesidad.
- Brindar seguridad al personal y disminuir los accidentes.
- Definir la localización de sitios para la inspección.
- Reducir el tiempo de fabricación, al hacer más eficiente el traslado de personal, equipos, herramientas, materias primas, productos en proceso y productos elaborados.
- El mejoramiento de las condiciones de trabajo.
- El incremento de la productividad y la disminución de los costos.

Para una adecuada distribución, debemos seguir, entre otros, los siguientes criterios:

1. *Funcionalidad:* Que las cosas se sitúen donde puedan ser efectivamente trabajadas.
2. *Economía:* Ahorro en distancias recorridas y utilización plena del espacio.
3. *Flujo:* Permitir que los procesos se den continuamente y sin tropiezos.
4. *Comodidad:* Crea espacios suficientes para el bienestar de los trabajadores y el traslado de los materiales.
5. *Buena iluminación:* No debemos descuidar este elemento, que varía según cada labor específica.
6. *Buena ventilación:* Indispensable en procesos que demanden una corriente de aire, ya que comprometen el uso de gases o altas temperaturas, etc.
7. *Accesos libres:* Hay que permitir el tráfico sin tropiezos.
8. *Flexibilidad:* Es necesario prever cambios futuros en la producción que demanden un nuevo ordenamiento de la planta.
9. *Seguridad:* Hay que garantizar el cumplimiento de normas de seguridad que eviten que las personas, el equipo, el material, la infraestructura y el medio ambiente sufran accidentes.

### 2.1.6.3. Cálculo de materiales

Calcular la cantidad de materia prima e insumos requeridos posibilita garantizar la elaboración de los productos en el tiempo fijado, con las condiciones y especificaciones técnicas necesarias.

Además, permite adquirir los materiales necesarios para iniciar un proceso de producción, de manera que se reduce el riesgo de compras excesivas o de desconocimiento de las cantidades requeridas para la elaboración de un determinado producto.

Con el fin de calcular la materia prima necesaria para atender un pedido determinado, lo primero que debemos hacer es establecer cuánto requerimos para elaborar una unidad (un producto). Así, por ejemplo, para confeccionar una billetera se requiere lo consignado en el cuadro 2.2.

**Cuadro 2.2: Materia prima necesaria para la elaboración de una billetera**

Materia prima e insumos	Cantidad y unidad
Cuero	50 cm <sup>2</sup>
Tintes	0,25 l
Cierres	1 unidad
Hilos	1 unidad
Pegamento	0,25 unidades
Broches	1 unidad

La cantidad de materiales está determinada por el total necesario para producir cierto número de productos que puede estar definido por un pedido o la proyección de ventas que calculamos alcanzar durante la siguiente semana, mes, etc. Se debe elaborar una lista de los requerimientos estimando la cantidad (en kilos, metros, unidades, etc.).

Para calcular la necesidad de materiales aplicamos la siguiente fórmula:

$$\text{Necesidad de material} = \text{Material necesario para una unidad} \times \text{N.º de unidades a producir}$$

**Cuadro 2.3: Materia prima necesaria para la elaboración de 200 billeteras**

Materia prima e insumos	Cantidad por unidad	Unidades por producir	Necesidad de materiales
Cuero	50 cm <sup>2</sup>	200	100 m <sup>2</sup>
Tintes	0,25 l	200	50 l
Cierres	1 unidad	200	200 unidades
Hilos	0,25 unidades	200	50 unidades
Pegamento	0,25 unidades	200	50 unidades
Broches	1 unidad	200	200 unidades

#### ***2.1.6.4. Determinación de máquinas, herramientas y equipos***

Así como hemos calculado la materia prima y los insumos que necesitamos comprar, debemos determinar las máquinas, equipos y herramientas con los que debemos contar para elaborar el producto o brindar el servicio que hemos definido como nuestra oportunidad de negocio.

Este cálculo se debe hacer en función del diagrama de operaciones en proceso que hemos diseñado y de la cantidad de producción regular de la empresa, tomando en cuenta los siguientes criterios:

##### **Para las máquinas:**

- Definir aquellas operaciones que se harán manualmente y aquellas en las que se usarán máquinas. Esto depende del nivel de tecnificación de la empresa. Por ejemplo: Si nuestra producción es artesanal, requeriremos solo de una máquina de coser simple, pero si queremos mayor tecnificación necesitaremos de una máquina desbastadora, una mesa de corte y una máquina de pirograbado.
- Definir las operaciones que se harán directamente y aquellas para las que se contratarán servicios de terceros. Por ejemplo: Si a un carpintero se le encarga, de manera ocasional y en cantidades pequeñas, hacer sillas con patas torneadas, no tiene por qué

comprarse un torno, pues le resulta más económico llevar las patas a tornear en otra carpintería que brinde este servicio.

- Definir la cantidad de máquinas que se requerirá en función de la producción regular de la empresa. Por ejemplo: Si inicialmente vamos a producir 500 billeteras mensuales y nuestra capacidad de producción es de 300 billeteras, necesitaremos un mayor número de máquinas de coser.
- Evaluar la capacidad operativa de las máquinas: ¿cuánto pueden producir? Para ello tomamos en cuenta las especificaciones técnicas de la máquina, así como sus años de vida útil. Por ejemplo: La capacidad operativa de una máquina de costura recta que tiene cinco años de uso será menor que la de una nueva.

En el cuadro 2.4 se especifican las máquinas y equipos necesarios para la elaboración de billeteras.

**Cuadro 2.4: Máquinas y equipos necesarios para la elaboración de billeteras**

Maquinarias y equipos	Cantidad y unidad
Desbastadora	1
Máquina cosedora	1
Mesa de corte	1

#### **Para herramientas y equipos:**

Para cada una de las actividades del proceso productivo definimos las herramientas auxiliares y los equipos con los que debemos contar para una producción o servicio eficiente (rápido y de calidad). Por ejemplo: Para la elaboración de moldes necesitamos cinta métrica y papel kraft; para el trazo, reglas y tizas; y para el corte, tijeras.

En lo que concierne al personal involucrado en cada una de las actividades, cada persona debe contar con su propio instrumental, para no demorar la producción o el servicio. Por ejemplo: Si tenemos dos cortadores debemos contar con al menos dos tijeras.

Asimismo, es preciso tener reservas para casos de emergencia. Por ejemplo: Si durante el proceso de cosido se rompe la aguja, debemos tener otra para cambiarla de forma inmediata.

Tomando en cuenta los criterios recién expuestos, elabora una lista de requerimientos de máquinas, equipos y herramientas, y que será usada como información básica para elaborar el presupuesto de inversión de tu empresa. Con tal fin, puedes consultar el cuadro 2.5.

**Cuadro 2.5: Herramientas requeridas para la elaboración de billeteras**

Herramientas	Cantidad y unidad
Tijeras	2
Martillos para prensar	2
Pirógrafo	1

### 2.1.6.5. Organización de las personas en el proceso productivo

La organización del personal se realiza en función del diagrama de flujo de operaciones de proceso y de la producción regular de la empresa.

En general, en una microempresa o en una pequeña empresa un mismo operario se dedica a varias actividades. Sin embargo, hay que garantizar que ellas se realicen de forma independiente, para que el trabajo sea ordenado y eficiente.

La organización de las personas implica:

- Asignar a cada uno el trabajo que debe hacer en función de un programa de producción. Por ejemplo: El trabajador 1 es responsable de la elaboración de moldes, del trazado y del corte del cuero. El trabajador 2, del cosido y el pegado del cierre y el broche. Y el trabajador 3 es responsable del acabado.
- Establecer la cuota diaria de producción según los plazos acordados con el cliente. Por ejemplo: 13 billeteras de cuero por día para entregar 78 billeteras en una semana, es decir, un poco más de 300 al mes.

Para definir la cantidad de personal y asignar las tareas es preciso tomar en cuenta lo siguiente:

1. El grado de división del trabajo en la empresa. Cuanto más grande sea la empresa, mayor la división del trabajo y mayor también el número de personal. En una empresa pequeña varias actividades son realizadas por una misma persona, pero es importante que cada una se haga responsable de las labores que le tocan. Por ejemplo: Una empresa que produce mil billeteras semanales requiere de personal especializado en los diferentes procesos (moldes, trazado, corte, tinte, cosido, cierres, acabado final); por lo tanto, tendrá personal dedicado en forma exclusiva a cada una de estas funciones.
2. El tipo de producto, diseño, tipo de cuero, grado de dificultad y tiempo de proceso. Por ejemplo: Una billetera con más compartimientos requiere de mayor especialización, pues el grado de dificultad para elaborarla es mayor que el de las billeteras simples; además, su confección demanda personal especializado en esta actividad.
3. El modelo de organización del proceso de producción: a mayor especialización, mayor requerimiento de personal. Por ejemplo: Una empresa que tiene áreas definidas

(como corte, habilitado, acabado final, mantenimiento, etc.), y cuyos principios organizativos consisten en que el personal es especializado y solo trabaja en su área, requerirá de personal con estas características que cumplan funciones solo en el área asignada.

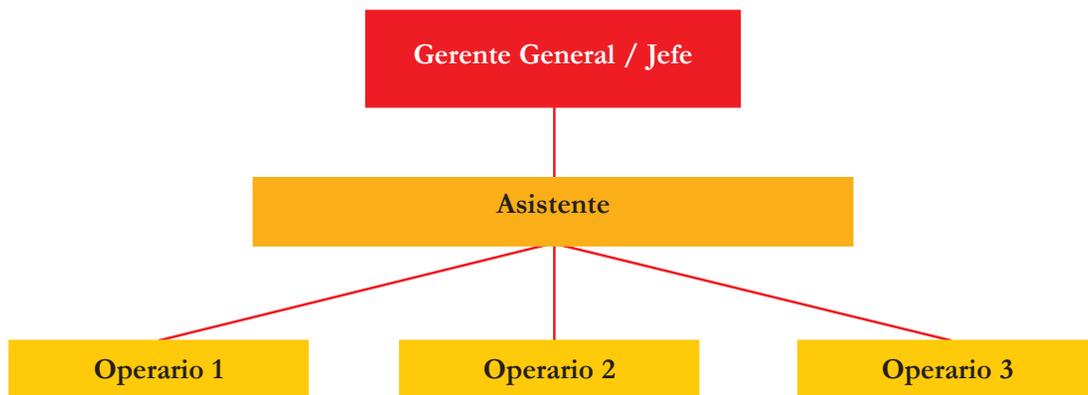
4. Tipo de producción: bajo pedido (produce en función de la solicitud de un cliente) o bajo programa (elabora productos propios que pone en el mercado). Por ejemplo: Una empresa que trabaja con pedidos debe contar con personal especializado en cotizaciones y negociación con clientes. Una empresa que pone productos propios en el mercado debe contar con vendedores y personal capacitado para la investigación de mercado.

Tomando en cuenta estas consideraciones, definir la cantidad de personal necesario para el funcionamiento de la empresa. Esta información será de utilidad para elaborar el presupuesto de costos.

Una empresa debe contar con personal suficiente para su producción regular y cuando tiene un pedido que sobrepasa la capacidad de su personal puede contratar trabajadores eventuales a destajo y, de ese modo, cumplir con los plazos establecidos con el cliente.

Así mismo, es conveniente precisar el régimen laboral y por ende los beneficios sociales a que tienen derecho los trabajadores de la empresa, siendo la premisa fijar niveles remunerativos que permitan contratar personal capacitado y a la vez que permitan tener un gasto de personal razonable acorde con el tamaño de la empresa.

Si seguimos con el ejemplo del negocio de billeteras, se considera necesario contar con tres operarios. Además, se requiere un gerente general o jefe y un asistente. Así, la estructura de la empresa sería la siguiente:



### 2.1.7. Análisis económico

Para saber si el negocio es rentable o no es necesario proyectar sus ingresos y egresos, es decir, si dará ganancias sobre el capital invertido y a cuánto ascenderán.

#### 2.1.7.1. Presupuesto de ventas e ingresos

Para calcular los ingresos debemos estimar primero la cantidad de productos que proyectamos vender y el precio de cada uno de ellos (es decir, asumir un valor).

En el cuadro 2.6 se muestra la proyección de unidades de billeteras para mujer vendidas en Lima por la empresa Artículos de Cuero E.I.R.L.<sup>5</sup>

**Cuadro 2.6: Presupuesto de ventas: Billeteras para dama (en unidades)**

Periodo	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Total
Producto 1	200	200	200	250	250	250	250	250	300	300	300	300	3 050
Producto 2													
Puede seguir...													

Nota: Nuestro negocio puede ofrecer más de un producto; si ese es el caso, se debe hacer el mismo procedimiento para cada producto.

Los periodos pueden durar semanas, meses, trimestres, años, etc.

A continuación debemos estimar el precio de venta que, multiplicado por la cantidad de billeteras vendidas, nos dará como resultado los ingresos que obtendremos en los diferentes periodos. Para la determinación del precio de venta debemos remitirnos a la sección 2.1.7.4., en la que se hace el cálculo del Costo Total Unitario (CTU). Allí se detalla paso a paso cómo se llega al valor de S/. 28 por billetera.

Si multiplicamos el precio del producto por la cantidad que estimamos vender, obtendremos los ingresos provenientes de la venta de nuestro producto para el primer mes (y hacemos lo mismo para los siguientes meses):

Ingresos del producto 1	=	Precio del producto 1	x	Cantidad vendida del producto 1
5 600	=	28	x	200

<sup>5</sup> Para el ejemplo solo vamos a proyectar las ventas del primer año. Esto nos ayudará a deducir las ganancias o pérdidas que tendremos, y podemos repetir este procedimiento para los siguientes años.

**Cuadro 2.7: Presupuesto de ingresos: Billeteras para dama (en nuevos soles)**

Periodo	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Total
Producto 1	5 600	5 600	5 600	7 000	7 000	7 000	7 000	7 000	8 400	8 400	8 400	8 400	85 400
Producto 2													
Puede seguir...													

A partir de estos dos últimos cuadros podemos deducir que Artículos de Cuero E.I.R.L. está pensando vender 3 050 billeteras para damas al año. Si consideramos que ha fijado un precio de 28 nuevos soles por cada una, obtendrá 85 400 nuevos soles de ingresos en el primer año. No debe obviarse, sin embargo, que en el camino se pueden tomar decisiones que afecten este flujo; por ejemplo, el precio del producto puede variar por el lanzamiento de campañas o promociones.

Debemos tener en cuenta, también, la posibilidad de conceder crédito a los clientes. Así, por ejemplo, podemos entregarles el producto y cobrarles luego de un plazo establecido por nosotros mismos. En esos casos hay que cuidar a quiénes les damos crédito. Al principio lo mejor es conceder este beneficio solo a personas conocidas, de buena reputación, por cantidades pequeñas del producto y por periodos cortos. Si, con el paso del tiempo, éste o éstos clientes cumplen sistemáticamente con sus pagos, el crédito les puede ser ampliado. Averiguar las características de los créditos que otorga la competencia nos puede servir para calcular los montos y plazos que vamos a conceder a nuestros clientes.<sup>6</sup>

### 2.1.7.2. Presupuesto de costos

Para saber cuánto nos ha costado elaborar nuestro producto o servicio, debemos calcular cuánto hemos gastado en todos los recursos empleados en su fabricación: materiales, mano de obra, maquinarias, etc. Además, el costo del producto o servicio involucra también los gastos en agua, luz, local, tiempo dedicado a su elaboración, etc.

Así, pues, «costo es el valor en dinero de todos los recursos necesarios para la elaboración de un producto o servicio determinado». Es preciso que tengamos en cuenta que, aunque resulta difícil medirlo, el tiempo dedicado a la fabricación del producto también es un costo. Hay que considerar y asignar un valor, por ejemplo, al tiempo que dedica el gerente de la empresa a administrarla para que todo funcione adecuadamente y para que los productos sean de la calidad deseada.

De acuerdo con su relación con el proceso productivo, los costos se pueden dividir en costos directos y costos indirectos:

<sup>6</sup> Notas de clase de la profesora Ana Reátegui - Esan.

a) *Costos directos*: Son aquellos directamente relacionados con el proceso productivo que se realiza para obtener el producto o servicio, y se pueden diferenciar en:

- **Costos fijos**: Aquellos que intervienen en la elaboración del producto o servicio y que no varían si la producción aumenta o disminuye. Tomemos un ejemplo: Si producimos 20 billeteras, el pago de alquiler del local será el mismo que si fabricamos 100. El alquiler es, pues, un costo fijo.
- **Costos variables**: Aquellos que aumentan o disminuyen de acuerdo con las variaciones del volumen de la producción. Uno de estos costos es el del cuero. Como resulta obvio, para fabricar 20 billeteras necesitaremos menos cuero que para elaborar 100. Otros costos variables son la mano de obra por jornales o al destajo, las comisiones por ventas, etc.

Para el caso de la empresa Artículos de Cuero E.I.R.L., en esta sección podemos considerar el capital de trabajo, compuesto por los materiales e insumos y la mano de obra. El capital de trabajo es la inversión requerida durante el tiempo que transcurre entre la adquisición de los materiales y los servicios, su transformación, su venta y, finalmente, su recuperación convertida en efectivo.

Todo negocio debe contar con suficiente liquidez para cubrir los gastos necesarios para la fabricación del producto antes de su ingreso en el mercado. Para determinar el capital de trabajo debemos saber qué gastos necesitamos financiar y por cuánto tiempo.

b) *Costos indirectos*: Estos gastos están definidos por los recursos que la empresa necesita para poder atender operaciones distintas de las de producción. Están compuestos por los gastos administrativos y los gastos de ventas, e incluyen rubros como útiles de oficina, servicio telefónico, sueldos del personal administrativo, combustible de unidades de reparto, publicidad, etc.

En esta sección debemos considerar también los gastos preoperativos, como las licencias de funcionamiento, los gastos de constitución legal, la licencia de avisos, los estatutos, etc. (véase el cuadro 2.8).<sup>7</sup>

**Cuadro 2.8: Gastos preoperativos**

<b>Total</b>	<b>1 540,00</b>
Licencia de funcionamiento	320,00
Gastos de constitución legal	800,00
Licencia de avisos	100,00
Estatutos	320,00

<sup>7</sup> Los gastos preoperativos pueden ser amortizados en el primer año de funcionamiento de la empresa y hasta diez años después de su puesta en marcha. Para el ejemplo, estos se amortizarán solo en el primer año.

Cuadro 2.9: Presupuesto de costos\*

Rubro	Valor unitario	Unidades requeridas	Costo total (S/.)	
			Fijo	Variable
<b>1. COSTOS DIRECTOS</b>			<b>750,00</b>	<b>1 725,00</b>
Materia Prima e Insumos				1 725,00
Tela de Cuero	6,00	100	m <sup>2</sup>	600,00
Tintes	15,00	50	l	750,00
Cierres	1,00	200	unid	200,00
Hilos	1,00	50	unid	50,00
Pegamento	1,50	50	unid	75,00
Broches	0,25	200	unid	50,00
Mano de Obra				750,00
Operarios	250,00	3		750,00
<b>2. COSTOS INDIRECTOS</b>			<b>1 368,33</b>	<b>400,00</b>
Gastos Preoperativos **				128,33
Gastos Administrativos				1 135,00
Mantenimiento del local	10	1		10,00
Sueldo del personal administrativo				
Sueldo Gerente	500	1		550,00
Sueldo Asistente	410	1		410,00
Luz, agua	50	1		50,00
Teléfono	60	1		60,00
Transporte	50	1		50,00
Utiles de oficina	5	1		5,00
Gastos de Ventas				400,00
Vendedor	2	200		400,00
Publicidad (catálogos)	3,5	30		105,00
<b>TOTAL COSTOS</b>			<b>750,00 + 1 725,00 + 1 368,33 + 400,00 = 4 243,33</b>	

\* Estimación de los costos para el mes 1 con un nivel de ventas de 200 unidades.

\*\* Los gastos preoperativos son divididos entre los doce meses de funcionamiento de la empresa (S/. 1 540/12 = 128,33).

Nota: En esta oportunidad el sueldo de los operarios se ha considerado fijo por un número de horas trabajadas a la semana, pero también existe la opción que tengan un sueldo variable, que dependerá del número de billeteras que produzcan (a más billeteras, mayor ingreso). Inclusive se puede considerar una alternativa mixta entre ambas opciones: una parte de su sueldo se contabilizará como fija y la otra como variable.

### 2.1.7.3. Presupuesto de inversiones

El Presupuesto de inversiones en activo fijo es el dinero destinado a la adquisición de máquinas, equipos, vehículos, infraestructura, mobiliario y otros bienes nuevos o usados. Para estimar estos costos se puede solicitar los presupuestos a empresas que se dediquen a la venta de los activos que requerimos (véase el cuadro 2.10).<sup>7</sup>

**Cuadro 2.10: Presupuesto de inversiones: Billeteras para dama**

Rubro	Valor unitario	Unidades requeridas	Costo total
<b>Infraestructura</b>			<b>1 350,00</b>
Construcción de Local	1 000,00	1	1 000,00
Intalación eléctrica	200,00	1	200,00
Instalación de Agua y Desagüe	150,00	1	150,00
<b>Maquinarias y Equipos</b>			<b>1 500,00</b>
Desbastadora	800,00	1	500,00
Maquina de coser	500,00	1	500,00
Mesa de corte	500,00	1	500,00
<b>Herramientas</b>			<b>330,00</b>
Tijeras	10,00	2	20,00
Martillos para prensar	80,00	2	160,00
Placa de pirograbado	150,00	1	150,00
<b>Muebles y enseres</b>			<b>820,00</b>
Mesa de trabajo	70,00	2	140,00
Sillas	20,00	4	80,00
Estantes	200,00	1	200,00
Escritorios	200,00	2	400,00
<b>TOTAL PRESUPUESTO DE INVERSIONES</b>			<b>4 000,00</b>

### 2.1.7.4. Cálculo del costo total unitario y del precio

El costo unitario es el costo de cada unidad producida o de cada servicio brindado. Para calcularlo tomaremos como base el cuadro Presupuesto de costos (cuadro 2.9).

### a) ¿Por qué es importante determinar el Costo Total Unitario?

Este costo es importante porque, al permitirnos conocer cuánto cuesta cada unidad producida, nos dará una idea de cuánto debemos cobrar por ella a nuestros clientes para cubrir los costos de producción y obtener ganancias.

Como ya hemos visto, el costo total se subdivide en costos fijos y costos variables. De ahí la necesidad de calcular los costos fijos unitarios y los costos variable unitarios:

$$\text{Costo Total Unitario (CTU)} = \text{Costo Fijo Unitario (CFU)} + \text{Costo Variable Unitario (CVU)}$$

### Cálculo del Costo Fijo Unitario (CFU)

Aunque se trate de un costo fijo, el CFU variará durante el año. Independientemente del número de unidades que se produzcan, los costos fijos unitarios disminuyen con el tiempo y, así, mientras más se produzca menor será el impacto de estos costos por cada unidad producida.

Sigamos con nuestro ejemplo y calculemos el CFU del mes 1; para ello:

- 1) Tenemos estimado producir 200 billeteras.
- 2) Necesitamos los costos fijos totales. De acuerdo con el cuadro 2.9 (Presupuesto de costos), estos alcanzan S/. 2 118,33, cantidad que resulta de sumar 750,00 + 1 368,33. Con esta información podemos calcular el CFU aplicando la siguiente fórmula:

$$\text{Costo Fijo Unitario} = \frac{\text{Costos fijos totales}}{\text{Número total de unidades producidas durante el ciclo de vida del proyecto}}$$

$$10,59 = \frac{2\ 118,33}{200}$$

El CFU es, pues, de S/. 10,59.

### Cálculo del Costo Variable Unitario (CVU)

Como ya se señaló, los costos variables sí dependen directamente de la cantidad producida: mientras más produzca la empresa, mayores serán los costos variables. Pero los costos variables unitarios, que se establecen al dividir los costos variables totales entre el número de unidades producidas, disminuirán como consecuencia de las mayores eficiencias que pueda alcanzar la empresa.

Así, por ejemplo, producir más implica comprar más insumos, lo que permite obtener descuentos por el gran tamaño de la compra. Aun así, la disminución de los costos variables unitarios tiene un límite. Todo empresario debe buscar siempre producir a los menores costos posibles, siempre y cuando el mercado responda y compre su producto.

El procedimiento para el cálculo del CVU es similar al anterior. Sabemos ya que las unidades producidas son 200. Ahora necesitamos el costo variable total, que sacamos del cuadro 2.9, y que es de S/. 2 125 (la suma de 400 + 1 725). Por último, reemplazamos en la fórmula el término «fijo» por «variable»:

$$\text{Costo Variable Unitario} = \frac{\text{Costos variables totales}}{\text{Número total de unidades producidas durante el ciclo de vida del proyecto}}$$

$$10,63 = \frac{2\,125}{200}$$

El costo variable unitario sería, entonces, de S/. 10,63.

Como ya sabemos que:

$$\text{Costo Total Unitario (CTU)} = \text{Costo Fijo Unitario (CFU)} + \text{Costo Variable Unitario (CVU)}$$

$$21,22 = 10,59 + 10,63$$

Tenemos entonces que el CTU del mes 1 es de S/. 21,22. Y lo mismo se puede hacer para los meses siguientes.

### b) Cálculo del precio de venta

Recordemos que para determinar el precio debíamos tener en cuenta los costos de producción y el precio de venta de la competencia.

Aunque debemos tomarlo solo como referencia, este último nos es útil para saber cuánto están dispuestos a pagar los clientes por un producto similar al nuestro. Debemos averiguar este precio al hacer el estudio de mercado. Supongamos que hay una empresa que produce billeteras marca «ABC» de calidad y características similares a las que elaboramos nosotros, y que venden cada una a S/. 30.

Por lo tanto, si no nos vamos a diferenciar por calidad (calidad superior) y deseamos entrar en este mercado, lo mejor será no cobrar más de S/. 30, digamos que cobraremos S/. 28.

$$\text{Precio de Venta (PV)} = \text{S/. 28}$$

Así podemos estimar también la ganancia por cada producto vendido para un nivel de producción de 200 unidades:

$$\text{Ganancia (G)} = \text{Precio de Venta (PV)} - \text{Costo Total Unitario}$$

$$8,78 = 30 - 21,22$$

Esto significa que si Artículos de Cuero E.I.R.L. opta por vender sus billeteras al mismo precio de la competencia, su ganancia máxima será de S/. 8,78 por billetera.

Si la empresa decide *diferenciarse por precios*, tendría que vender sus billeteras muy por debajo del precio de la competencia, es decir, a S/. 25 por ejemplo. Esto significaría que obtendría una menor ganancia por producto vendido, aunque es probable que esto le permita tener más clientes.<sup>8</sup> En este punto resulta fundamental la administración de los costos, y permanecerá en el mercado aquella empresa que mejor los maneje.

Si la empresa, en cambio, decide *diferenciarse por calidad*, deberá agregar valor a su producto. Así, por ejemplo, podría usar un mejor cuero, empacar el producto (caja, bolsa, etc.), colocarle etiquetas de primera calidad, etc. Recordemos, sin embargo, que esto no sirve de nada si el cliente no reconoce la diferencia, de manera que resulta necesario resaltar esta característica por medio de la publicidad.

### 2.1.7.5. Cálculo del punto de equilibrio

El punto de equilibrio nos ayuda a determinar a partir de cuántos productos vendidos empezamos a ganar. Esto es muy importante, porque nos permite fijarnos una meta respecto de cuántos productos debemos vender como mínimo en un determinado periodo.

Para calcular el punto de equilibrio para el mes 1 solo debemos aplicar la siguiente fórmula (el mismo procedimiento puede ser repetido para los meses siguientes):

$$\text{Punto de Equilibrio} = \frac{\text{Costos Fijos Totales}}{\text{Precio de Venta} - \text{Costo Variable Unitario}}$$

$$100,43 = \frac{1\,368,33}{28 - 14,38}$$

Así, podemos decir que en el mes 1 tenemos que vender por lo menos 101 billeteras para poder obtener ganancias.

<sup>8</sup> No se debe olvidar que la competencia también puede reducir sus precios en la medida en que se entere de los precios de nuestro producto. El nuevo precio de la competencia dependerá de sus costos de producción.

### 2.1.7.6. Análisis económico y financiero

- a) *Estado de Ganancias y Pérdidas (EGP)*: El EGP debe reflejar los ingresos y egresos de nuestra empresa, y nos permite saber si estamos ganando o perdiendo en un periodo determinado (por ejemplo, un mes).

Para elaborar el EGP es necesario conocer algunos términos:

1. *Ingresos*: Es el monto recaudado por las ventas al contado y al crédito, y se registra en el momento que se ejecuta la venta.<sup>9</sup>
2. *Costos*: Son los egresos por concepto de compras de materia prima, mano de obra, gastos administrativos y gastos de ventas.
3. *Gastos preoperativos*: Son los gastos por concepto de licencias de funcionamiento, gastos de constitución legal, licencia de avisos, estatutos, etc.
4. *Depreciación*: Es el monto que corresponde a la pérdida de valor de los bienes tangibles o activos fijos, es decir, de aquellos que podemos ver y no son consumidos por completo en cada ciclo productivo. Con el paso del tiempo estos bienes o maquinarias se desgastan y pierden valor. Por ello, al final de su vida útil su precio ya no es el mismo que el que nosotros pagamos por ellos.<sup>10</sup>

En el cuadro 2.11 presentamos el cálculo por depreciación de los bienes tangibles de nuestra empresa, Artículos de Cuero E.I.R.L.

**Cuadro 2.11: Depreciación de bienes tangibles de «Artículos de Cuero E.I.R.L.»**

Depreciación	Valor Inicial	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Valor Final
Infraestructura	1 350,00	3,38	3,38	3,38	3,38	3,38	3,38	3,38	3,38	3,38	3,38	3,38	3,38	1 309,50
Maquinarias y equipos	1 500,00	12,50	12,50	12,50	12,50	12,50	12,50	12,50	12,50	12,50	12,50	12,50	12,50	1 350,00
Herramientas	330,00	2,75	2,75	2,75	2,75	2,75	2,75	2,75	2,75	2,75	2,75	2,75	2,75	297,00
Muebles y enseres	820,00	6,83	6,83	6,83	6,83	6,83	6,83	6,83	6,83	6,83	6,83	6,83	6,83	738,00
<b>Total depreciación</b>		25,46	25,46	25,46	25,46	25,46	25,46	25,46	25,46	25,46	25,46	25,46	25,46	

Nota: Para el cálculo del monto de la depreciación se utiliza la tabla publicada por SUNAT, en la cual Infraestructura se deprecia en 3 por ciento al año y Maquinarias y equipos, Herramientas y Muebles y enseres en 10 por ciento anual. El cálculo para el caso de Maquinarias y equipos ha sido realizado de la siguiente manera:  $1\ 500 * 10\% = 150$ , que sería la depreciación durante todo el año; pero como estamos haciendo una evaluación mensual, dividimos entre 12:  $150/12 = 12,5$ . Para el resto de ítemes se hace lo mismo, aplicando la tasa de depreciación correspondiente.

Los bienes intangibles —patentes, derechos de autor, etc.— no se deprecian pero sí se amortizan.

<sup>9</sup> Si la empresa no ha realizado ninguna venta, entonces no tendrá Estado de Ganancias y Pérdidas.

<sup>10</sup> La depreciación no es una salida real de dinero, pero se le considera como tal. Su registro permite reducir las utilidades y, como consecuencia (dependiendo del régimen tributario que se adopte), posibilita la reducción del pago por Impuesto a la Renta. De ahí que el buen registro de nuestros activos sea indispensable.

5. *Intereses:* Tal como se analizará en la sección correspondiente al Flujo de Caja Financiero, hay que considerar que la empresa ha tomado un préstamo bancario por el que debe pagar intereses. Los valores que se registran aquí vienen directamente del Flujo financiero. Es importante hacer notar que aquí no se considera la deuda contraída con el banco, sino solo el pago de intereses.
6. *Impuestos:* Es el monto de los pagos que debe hacer la empresa a la SUNAT por concepto de Impuesto a la Renta, que grava a las utilidades y, por lo tanto, es pagado por los productores o fabricantes luego de obtenidas las ganancias por las ventas del producto. En este caso, y de acuerdo con las características de la empresa, asumimos que se acoge al RER (Régimen Especial de Impuesto a la Renta), razón por la cual el pago por la categoría que corresponde es de 2,5 por ciento mensual.
7. *Utilidad:* Es el monto por concepto del saldo resultante o beneficio para la empresa, y puede ser positivo o negativo (véase el cuadro 2.12).

**Cuadro 2.12: Estado de ganancias y pérdidas**

Concepto	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Ingreso por ventas	5 600	5 600	5 600	7 000	7 000	7 000	7 000	7 000	8 400	8 400	8 400	8 400
Costo de ventas	-2 475	-2 475	-2 475	-2 335	-2 335	-2 335	-2 335	-2 335	-2 589	-2 589	-2 589	-2 589
Gastos administrativos	-1 135	-1 135	-1 135	-1 135	-1 135	-1 135	-1 135	-1 135	-1 135	-1 135	-1 135	-1 135
Gastos de ventas	-505	-505	-505	-605	-605	-605	-605	-605	-705	-705	-705	-705
Gastos preoperativos	-128	-128	-128	-128	-128	-128	-128	-128	-128	-128	-128	-128
Depreciación	-25	-25	-25	-25	-25	-25	-25	-25	-25	-25	-25	-25
Utilidad antes de impuesto e intereses	1 836	1 836	1 836	3 376	3 376	3 376	3 376	3 376	4 522	4 522	4 522	4 522
Intereses*	-20	-19	-17	-15	-14	-12	-10	-9	-7	-5	-4	-2
Utilidad antes de impuesto	1 816	1 818	1 819	3 361	3 362	3 364	3 366	3 367	4 515	4 517	4 519	4 520
Impuestos**	-46	-46	-46	-85	-85	-85	-85	-85	-113	-113	-113	-113
Utilidad neta	1 771	1 772	1 774	3 277	3 278	3 280	3 281	3 283	4 402	4 404	4 406	4 407

\* Los intereses son obtenidos del cuadro 2.13, como resultado de la deuda asumida por la empresa (S/. 2 000).

\*\* De acuerdo con las características de la empresa, asumimos que se acoge al RER (Régimen Especial de Impuesto a la Renta), por lo cual el pago por la categoría que corresponde es de 2,5%.

El EGP, que nos indica las ganancias contables, es muy útil para el cálculo del Impuesto a la Renta. Sin embargo, estos resultados suponen que todo lo que se compra y se vende es al contado, y solo se reconocen como costos o gastos los concernientes a lo que se ha vendido. Esto quiere decir que no se toma en cuenta la compra de

insumos destinados a productos no vendidos, de manera que este índice no refleja los movimientos de dinero. Estos serán considerados en la siguiente herramienta, el Flujo de Caja Económico.

- b) *Flujo de Caja Económico (FCE)*: El FCE es una herramienta muy útil para la gestión de la empresa. Es el resumen, en números, de toda la idea del negocio que estamos planeando.

El *flujo de caja económico* nos mostrará cuánto de ingresos podemos esperar y cuánto dinero en efectivo necesitaremos para cubrir los egresos que permitan llevar a cabo nuestro negocio. Recordemos que en esta parte solo evaluamos las variables del negocio en sí, y que no estamos considerando el financiamiento requerido para ponerlo en marcha. Aquí, entonces, determinaremos si el negocio es rentable por sí mismo, independientemente de la forma como se financie.

El FCE se diferencia del EGP en que en el primero de éstos se registran los ingresos y egresos en el momento en que ocurren (la depreciación no se considera en el FCE, porque no es una salida real de dinero).

Para elaborar el FCE es necesario conocer algunos términos:

1. *Ingresos*: Es el monto recaudado por las ventas al contado y al crédito. En el caso de las ventas al crédito su ingreso se registra en el periodo en que el pago se hace efectivo. En el EGP, en cambio, estas se contabilizan en el momento que se ejecuta la venta.
2. *Egresos*: Son las salidas de dinero para realizar las compras y gastos previstos. Aquí también debemos considerar las compras al crédito que nos otorgan nuestros proveedores y que se registran en el periodo en el que se hace el pago, independientemente de cuándo se reciba la mercadería. Asimismo, se registran los costos de ventas (materia prima y mano de obra), los gastos administrativos, los gastos de ventas, los gastos preoperativos y las inversiones (activo fijo). Para el ejemplo, estamos asumiendo que las compras y las ventas se hacen al contado.
3. *Impuesto a la Renta*: El concepto es el mismo que en el EGP, y se consignan los valores que fueron calculados en él.
4. *Saldo Económico o Flujo de Caja Económico*: Es el resultado de restar los egresos y el impuesto a la renta de los ingresos en un periodo definido.

Veamos el FCE en un ejemplo para el primer mes de operación de una empresa. El FCE se construye consignando en el rubro «Ingresos» la proyección de ventas en nuevos soles. Asimismo, se deben consignar también todos los ingresos que perciba la empresa, incluso aquellos que no pertenecen al giro del negocio.

En el rubro «Egresos» se consideran los *costos de ventas*, que son las necesidades de materia prima y mano de obra que se consignan en el mes 0 (esto significa que, a pesar de que en ese mes la empresa aún no está vendiendo productos, sí necesita comprar o pagar sus insumos para poder procesarlos y venderlos en el mes 1). También se toman

en cuenta los gastos administrativos, los gastos de ventas y, finalmente, las inversiones. Estas últimas pueden ser en activo fijo, que se adquiere una sola vez en el mes cero, lo que quiere decir que la empresa se empieza a implementar un periodo antes de iniciar las ventas, o en gastos preoperativos (licencias y permisos especiales) en los que se incurre una sola vez.

- c) *Flujo de Deuda:* Muchas veces, el dinero que podemos aportar a nuestro proyecto o para llevar a cabo nuestra idea de negocio no es suficiente. Entonces se tiene que buscar un financiamiento adicional, por ejemplo, en un banco o en una institución financiera. Así, desarrollaremos un cuadro adicional que será agregado al FCE y que nos permitirá determinar los costos de ese financiamiento y los pagos que debemos realizar por él.

Del FCE (véase el cuadro 2.14) se desprende que para iniciar nuestro negocio necesitamos 8 015 nuevos soles. Dado que suponemos que gracias a nuestros ahorros contamos con S/. 6 015, que pueden servir como aporte de capital, necesitamos S/. 2 000 adicionales para iniciar operaciones, pues en el resto de meses las ventas serán suficientes para cubrir todos los gastos. Para conseguir estos 2 000 nuevos soles solicitamos un préstamo bancario con las siguientes características:

- Deuda: S/. 2 000.
- Tasa de interés de la deuda: 1,014% efectivo mensual, equivalente a aproximadamente 13% anual.
- Número de pagos: 12.
- Pagos constantes.

**Cuadro 2.13: Financiamiento bancario para desarrollo del negocio**

Mes	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Saldo de la deuda <sup>/1</sup>	2 000	1 842	1 683	1 522	1 360	1 196	1 030	863	694	523	350	176	0
Amortización <sup>/2</sup>		-158	-159	-161	-162	-164	-166	-167	-169	-171	-173	-174	-176
Interés <sup>/3</sup>		-20	-19	-17	-15	-14	-12	-10	-9	-7	-5	-4	-2
Pagos constantes <sup>/4</sup>		-178	-178	-178	-178	-178	-178	-178	-178	-178	-178	-178	-178

<sup>/1</sup> Si el préstamo solicitado al banco es de 2 000 nuevos soles, a medida que pasan los meses y uno va amortizando el préstamo, el saldo de la deuda disminuirá hasta llegar a 0 en el mes 12.

<sup>/2</sup> La amortización es lo que se va pagando del préstamo.

<sup>/3</sup> Los intereses son la retribución al banco por el dinero prestado.

<sup>/4</sup> Suma de la amortización y el interés. Es la cuota que hay que pagar mensualmente al banco.

Más adelante se explicarán con mayor detalle conceptos como la tasa de interés y en qué aspectos debemos poner atención cuando solicitemos nuestro crédito.

**Cuadro 2.14: Flujo de caja económico y financiero**

Concepto	Mes 0	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
(A) Ingresos	0	5 600	5 600	5 600	7 000	7 000	7 000	7 000	7 000	8 400	8 400	8 400	8 400
(B) Egresos = (B.1) + (B.2) + (B.3) + (B.4) + (B.5)	-8 015	-4 115	-4 115	-3 975	-4 075	-4 075	-4 075	-4 075	-4 329	-4 429	-4 429	-4 429	-1 840
B.1 Costo de ventas	-2 475	-2 475	-2 475	-2 335	-2 335	-2 335	-2 335	-2 335	-2 589	-2 589	-2 589	-2 589	
B.2 Gastos administrativos		-1 135	-1 135	-1 135	-1 135	-1 135	-1 135	-1 135	-1 135	-1 135	-1 135	-1 135	-1 135
B.3 Gastos de ventas		-505	-505	-505	-605	-605	-605	-605	-605	-705	-705	-705	-705
B.4 Gastos preoperativos	-1 540												
B.5 Inversiones (activo fijo)	-4 000												
(C) Saldo antes de impuestos = (A) - (B)	-8 015	1 485	1 485	1 625	2 925	2 925	2 925	2 925	2 671	3 971	3 971	3 971	6 560
(D) Impuesto a la Renta**			-46	-46	-46	-85	-85	-85	-85	-85	-113	-113	-113
(E) Flujo de Caja Económico = (C) - (D)	-8 015	1 439	1 439	1 578	2 840	2 840	2 840	2 840	2 586	3 858	3 858	3 858	6 560
Préstamo recibido	2 000												
Pagos constantes		-178	-178	-178	-178	-178	-178	-178	-178	-178	-178	-178	-178
(F) Flujo de Caja Financiero	2 000	-178	-178	-178	-178	-178	-178	-178	-178	-178	-178	-178	-178
<b>Flujo de Caja Final (E + F)</b>	<b>-6015</b>	<b>1262</b>	<b>1262</b>	<b>1401</b>	<b>2663</b>	<b>2663</b>	<b>2663</b>	<b>2663</b>	<b>2409</b>	<b>3680</b>	<b>3680</b>	<b>3680</b>	<b>6582</b>

\* Al momento de liquidar la maquinaria y equipos, herramientas y muebles y enseres, se aplica la depreciación de estos activos de acuerdo al cuadro 2.11 de Depreciación.  
 \*\* Proviene del Estado de Ganancias y Pérdidas.

Muchos de los egresos son considerados en el momento «cero» debido a que es necesario prepararse o comprar insumos para poder vender en el momento «1».

# GERENCIANDO UNA MYPE



## Entrevista

### Fernando Cillóniz Benavides

Inform@cción



Ingeniero Economista - Universidad Nacional de Ingeniería. MBA de The Wharton School - University of Pennsylvania. Más de 30 años de experiencia en puestos ejecutivos en empresas mineras. Experto en Planeamiento Estratégico. Director de empresas y organizaciones como el Banco Internacional del Perú; Compañía de Minas Orcopampa S.A.; Junta Nacional del Algodón. Ha sido gerente general de Fundación Perú. Actualmente es Presidente de la Comisión de Protección del Consumidor de INDECOPI, miembro del Consejo Consultivo del diario El Comercio; Presidente de Inform@cción; Presidente Ejecutivo de L & L Editores SRL. Es responsable de la revistas especializadas *Minas y Petróleo* e *inform@cción : Agraria* y conductor del espacio radial *Quién gana quien pierde* de RPP.

#### **Si soy un pequeño empresario, ¿cómo puedo hacer para ingresar a mercados más grandes? ¿Qué errores deben evitar las MYPEs?**

Hay mucha micro y pequeña empresa familiar en el Perú, padres, hijos, la esposa etc., pero no todas las Mypes tienen ese origen. Cada vez hay más *asociatividad*, las empresas grandes condicionan a los pequeños para que se unan. La empresa unipersonal es mucho más riesgosa que una pequeña empresa formada por varias personas, no necesariamente familiares.

Nuestro país está lleno de historias de éxito de pequeños empresarios que se convirtieron en grandes gracias a su esfuerzo. Ricardo Márquez es un caso, Wong es un caso exitosísimo; Ormeño es otro caso exitoso; cocinas Surge es otro buen ejemplo; San Román con sus productos Nova para panificación; los Rodríguez Banda que antes de ser dueños de Gloria eran transportistas. Los méritos de estas pequeñas empresas que se convirtieron en grandes son anteriores a su crecimiento; son el trabajo, la disciplina, la puntualidad. Es una gente admirable. Estamos llenos de esos casos; hay gente que dice que no hay oportunidades en el país y sí las hay. Esta gente se ha desarrollado en momentos sociopolíticos difíciles y complejos en el país y han triunfado. Y qué decir del éxito de los Añaños

de Kola Real, que es un éxito internacional, estudiado en algunas escuelas de negocios. Es una familia de Ayacucho que ha triunfado.

Las cadenas productivas es la segunda opción o alternativa a la que se enfrentan las pequeñas y micro empresas. Articularse a una mediana o gran empresa, es una primera opción, pero cada vez más existe la opción de la asociatividad; integrarse en una cadena productiva, donde varios pequeños se juntan entre sí y ellos como grupo se articulan a un cliente grande. Eso está pasando con la paprika, la alcachofa y está pasando cada vez más en la Sierra, y eso me parece muy bueno, allí se está haciendo agricultura de exportación con pequeños empresarios a través del concepto de las cadenas productivas. La cadena productiva más exitosa que yo conozco es la del maíz amarillo para alimentación de aves, que ha sido promovida por San Fernando y el grupo Redondo. El Perú produce cada día más maíz e importa menos, y eso es gracias a la cadena que se ha articulado, donde el negocio del maíz se integra a la avicultura. Estoy viendo cadenas en el algodón, en la paprika. Quizás no es cadena la palabra, sino que deberíamos hablar de un conglomerado de pequeños productores que se articulan entre sí y ellos unidos se articulan con clientes y proveedores. Eso es lo que más le conviene a cada parte. El proveedor duda sobre venderla a un pequeño parcelero individual; les vende cuando los ve articulados y se convierten en sujetos de crédito y los habilita con fertilizantes, semillas y servicio de maquinaria. A veces el proveedor realiza la entrega de semillas o fertilizantes a través del cliente industrial, entonces todos se van articulando, y todo se hace sin recursos del Estado.

Los errores que deben evitar las MYPEs:

- Hay que tener cuidado de no endeudarse mucho. Ahora provoca endeudarse porque la economía está estable, pero todos recordamos que cuando una economía entra en crisis se disparan las tasas de interés y los pequeños empresarios se ven perjudicados y pierden lo que han puesto en garantía.
- Hay que saber asociarse. Reconocer que un mal socio es lo peor que uno puede tener, por lo mismo hay que saber asociarse con buenos socios: honestos, trabajadores, que tengan la misma mística que uno.
- Otro error es quedarse solo. Mantenerse aislado es un error.



## CAPÍTULO 3

# GERENCIANDO UNA MYPE

### 3.1. Conceptos y características

Luego de haber analizado cómo funcionan las empresas, pasaremos a tocar temas importantes que todo gerente, administrador o dueño de un negocio debe saber. Los temas que se tocarán son piezas claves de la teoría de la administración y por ello necesarios para lograr que una empresa crezca y sea exitosa con el pasar de los años.

Una empresa es una entidad creada con la finalidad de obtener bienes o prestar servicios a partir de la utilización de distintos factores de producción (como materias primas, maquinaria, mano de obra, capital). Constituye la base de la generación de la riqueza de un país. Sin empresas no habría producción ni puestos de trabajo.

La empresa es manejada por una persona o grupo de personas. En el caso de las MYPEs, es el emprendedor-empresario el que asume esta responsabilidad. Las funciones básicas de todo emprendedor-empresario son:

- Establecer los objetivos o metas de la empresa.
- Planificar el trabajo de sus empleados para alcanzar los objetivos propuestos.
- Dirigir el trabajo previamente planificado.
- Motivar a sus empleados para la ejecución de la tarea.
- Controlar la ejecución del trabajo.

Las principales razones por las que una persona crea su propia empresa son:

1. *Factores externos:* Se ve obligada a emprender un negocio porque no encuentra un empleo o porque perdió el que tenía.
2. *Factor interno:* La persona sueña con tener su propia empresa. Es un proyecto personal, una fuerza interior que la hace desear tener un negocio.

Sea cual fuere el motivo, antes de iniciar la aventura se presentará la intranquilidad, el temor al riesgo, pues muchas veces el cambio o un emprendimiento generan inseguridad.

### 3.1.1. ¿Qué es una MYPE?

Es una pequeña unidad de producción, comercio o prestación de servicios. Según la legislación peruana,<sup>1</sup> una MYPE es una unidad económica constituida por una persona natural o jurídica bajo cualquier forma de organización o gestión empresarial, que tiene como objeto desarrollar actividades de extracción, transformación, producción, comercialización de bienes o prestación de servicios.

Las MYPEs deben reunir las siguientes características:

- a. Respecto del número total de trabajadores:
  - La microempresa tiene de 1 a 10 trabajadores, inclusive.
  - La pequeña empresa, de 1 a 50 trabajadores, inclusive.
- b. Por sus niveles de ventas anuales:
  - La microempresa: Hasta por un monto máximo de 150 Unidades Impositivas Tributarias (UIT).
  - La pequeña empresa: Desde 150 UIT hasta 850 UIT.

Todas las personas pueden constituir una MYPE. Aunque se suele creer que son creadas solo por aquellas personas de bajos recursos, lo cierto es que cualquier individuo con una idea de negocio y espíritu emprendedor puede apostar por constituir una MYPE que podrá incrementar sus ingresos en el futuro.

#### **Importancia de las MYPEs en la economía del país**

Según datos del Ministerio de Trabajo, las MYPEs brindan empleo a más de 80 por ciento de la población económicamente activa (PEA) y generan cerca de 45 por ciento del producto bruto interno (PBI). Constituyen, pues, el principal motor de desarrollo del Perú, su importancia se basa en que:

---

<sup>1</sup> Ley de Promoción y Formalización de la Micro y Pequeña Empresa (ley 28015).

- Proporcionan abundantes puestos de trabajo.
- Reducen la pobreza por medio de actividades de generación de ingresos.
- Incentivan el espíritu empresarial y el carácter emprendedor de la población.
- Son la principal fuente de desarrollo del sector privado.
- Mejoran la distribución del ingreso.
- Contribuyen al ingreso nacional y al crecimiento económico.

Cultura emprendedora = Capacidad de ver oportunidades y aprovecharlas

Cuando la cultura emprendedora actúa sobre un individuo desarrolla en él, además de los conocimientos y talentos propios de la persona, una característica adicional: *la capacidad de ver oportunidades y aprovecharlas*.

La constitución de una MYPE resulta socialmente deseable, por la inversión que realiza en la localidad donde se instala. Esta inversión tiene, además, tres elementos adicionales:

- Generación de empleos directos (es decir dentro de la misma empresa) y empleos indirectos que se generan gracias a la presencia de ésta, como por ejemplo, gracias a negocios como restaurantes, puestos de periódicos, venta de artesanías, construcciones metálicas, entre otros.
- En segundo lugar, permite a través de la aplicación de la oferta, que se ofrezcan mejores productos a menores precios, es decir un mercado más competitivo.
- En tercer lugar, hace posible que las personas tengan una actividad que les permita asumir retos y obtener logros, es decir desarrollarse a nivel personal-profesional.

### Principales características de las MYPEs

Diversos autores, entre ellos Fernando Villarán, destacan que hay elementos característicos en el común de las micro y pequeñas empresas que las han llevado a ser negocios exitosos. Por ejemplo: una *intuitiva percepción de las necesidades de los clientes*, lo que implica estar enfocados en el mercado y, dado su tamaño, tener flexibilidad para adaptarse a las nuevas circunstancias rápidamente; la *capacidad de identificar y aprovechar oportunidades*, aún de experiencias negativas o limitaciones que les impidieron continuar con la normalidad; la *creatividad y desarrollo gradual de habilidades personales* que les permiten diseñar soluciones de negocios que corresponden a su disponibilidad efectiva de recursos; el *trabajo duro y la persistencia*, dedicando en muchos casos cerca de 15 horas diarias al negocio y no dejarse vencer por los problemas, y el *apoyo de grupos de referencia*, especialmente de los familiares más cercanos, durante el inicio o las crisis del negocio.

Entre las características comerciales y administrativas de las MYPEs encontramos:

- Su administración es independiente. Por lo general son dirigidas y operadas por sus propios dueños.
- Su área de operación es relativamente pequeña, sobre todo local.
- Tienen escasa especialización en el trabajo. No suelen utilizar técnicas de gestión.
- Emplean aproximadamente entre cinco y diez personas. Dependen en gran medida de la mano de obra familiar.
- Su actividad no es intensiva en capital pero sí en mano de obra. Sin embargo, no cuentan con mucha mano de obra fija o estable.
- Disponen de limitados recursos financieros.
- Tienen un acceso reducido a la tecnología.
- Por lo general no separan las finanzas del hogar y las de los negocios.
- Tienen un acceso limitado al sector financiero formal, sobre todo debido a su informalidad.

### 3.1.2. ¿Qué es el mercado y cuál es su importancia?

Es el lugar de encuentro entre los agentes económicos (*compradores y vendedores*) para intercambiar libremente bienes y servicios. Allí los agentes económicos se ponen de acuerdo en el precio al que comprarán o venderán una determinada cantidad de mercadería.

Pero el mercado es importante no solo porque hace posible la coordinación entre compradores y vendedores, sino también porque permite decidir qué producir, cómo producir y para quién producir.

Un mercado puede ser un ambiente amplio y organizado o una esquina de una calle en la que los compradores y vendedores se ponen de acuerdo para intercambiar un bien o un servicio.

Al conjunto de agentes que compran un bien o servicio se le denomina *la demanda*. Para la mayoría de los productos, a menor precio del bien o servicio mayor demanda, y viceversa.

De la misma manera, al conjunto de agentes que desean vender un bien o servicio se le conoce como *la oferta*. A mayor precio del bien o servicio, mayor la cantidad ofertada, y viceversa.

Se ha dicho ya que el mercado fija el precio (*precio de mercado*). Esto quiere decir que si se pusiesen en contacto todos los compradores y vendedores de un mismo bien, podrían llegar a un acuerdo para comprar y vender una determinada cantidad de un bien a un precio establecido.

## 3.2. Administración y organización de una MYPE

Aun cuando se ha escrito mucho sobre la importancia de definir una organización como función propia de la gestión y requisito indispensable para la dirección de las empresas, en la mayoría de las MYPEs ésta es todavía una debilidad relevante.

En principio, es necesario señalar que la estructura, las funciones y los procedimientos no pueden ser aplicados mecánicamente ni, mucho menos, copiados entre las diferentes MYPE.

### 3.2.1. La estructura<sup>2</sup>

La estructura de una empresa es el esqueleto en el que se apoyan todas las decisiones y actividades que tienen lugar en ella. En la pequeña empresa la estructura se suele adaptar a las características de los individuos que la componen, al desarrollo de la empresa y al giro del negocio.

Cada MYPE deberá determinar el tipo de estructura que le resulte más conveniente en relación con su nivel de desarrollo, actividad, composición interna y objetivos. Esta estructura organizacional irá cambiando en función de la evolución de la MYPE en el tiempo.

El diseño de una estructura apropiada es el primer paso de la organización empresarial. Este consiste básicamente en:

- Asignar a cada empleado tareas individuales.
- Establecer o definir las relaciones entre las diferentes personas que deben realizar las tareas establecidas.

Según Barragán (2002) existen cuatro estructuras organizativas básicas: La estructura simple, estructura funcional, estructura divisional y estructura matricial, cada una se adapta a un tamaño y complejidad de los procesos de las empresas empezando por la estructura simple hasta llegar a la matricial. A continuación se describen los principales aspectos de cada una de ellas:

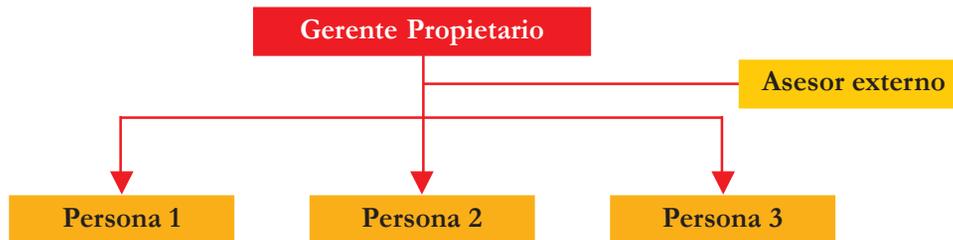
#### 3.2.1.1 Estructura simple

Es aquella en la que la empresa se rige por el control individual de una persona. En este caso el Gerente propietario controla todas las actividades y toma todas las decisiones refe-

---

<sup>2</sup> Barragán: Administración de las pequeñas y medianas empresas. 2002.

rentes al funcionamiento de la empresa. Es la más común en las pequeñas empresas, así mismo suele tener actividades como asesoría legal o contable que es proveída por una tercera persona fuera de la empresa (subcontratación). Sin embargo, si la empresa crece el control por una sola persona se hace más difícil.



Sus principales características son:

- La realización de las tareas es supervisada directamente por el propietario.
- El sistema de coordinación, evaluación y recompensa es altamente informal.
- La toma de decisiones se centraliza en una sola persona, por lo general el propietario de la empresa.
- Poca especialización en las tareas internas.

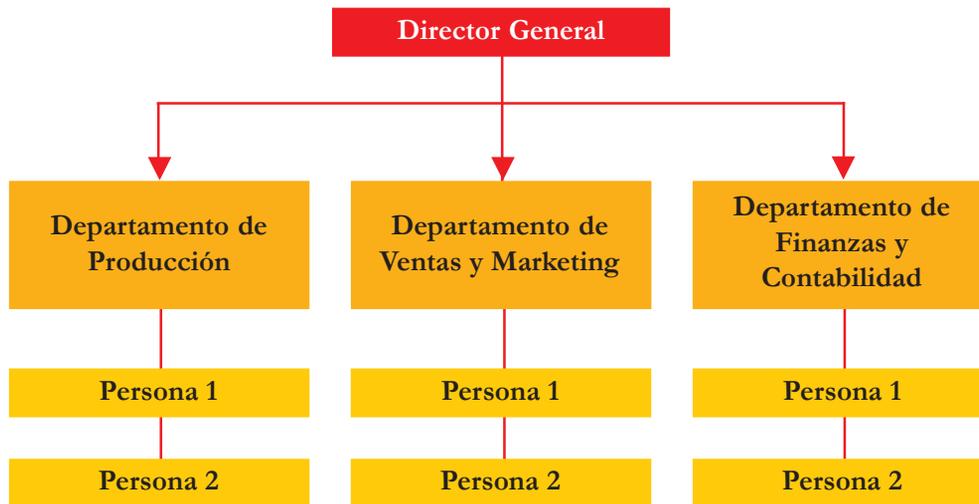
Esta estructura se puede aplicar a un negocio pequeño (o microempresa), que ha sido recientemente iniciado, que cuenta con 4 o 5 personas o que debido a su rubro o especialización no necesita de tanto personal dado su nivel de ventas. Por ejemplo podemos estar hablando de un negocio de fabricación de muebles, calzado, un pequeño restaurante, confecciones, panadería, etc.

### 3.2.1.2. Estructura funcional

Es una estructura típica de pequeñas empresas que han crecido lo suficiente como para que una sola persona no sea capaz de dirigir todas las actividades de la empresa. Por eso se contratan especialistas en cada área. La actividad principal del Director consiste entonces en coordinar e integrar todas las áreas. Es aquella que se sustenta en actividades clásicas que son necesarias llevar a cabo, como producción, contabilidad, marketing, finanzas, entre otras y que son trabajadas dentro de la empresa.

Sus principales características son:

- Mejor uso del recurso humano especializado.
- Mejora la coordinación entre las diversas áreas y el control.
- Pueden generar conflictos entre áreas funcionales.



En el caso de la pequeña empresa se recomienda la utilización del *modelo funcional*, que se caracteriza por agrupar el trabajo en unidades funcionales. Como todo tipo de organización, este modelo presenta una serie de ventajas e inconvenientes que se especifican a continuación:

#### Ventajas

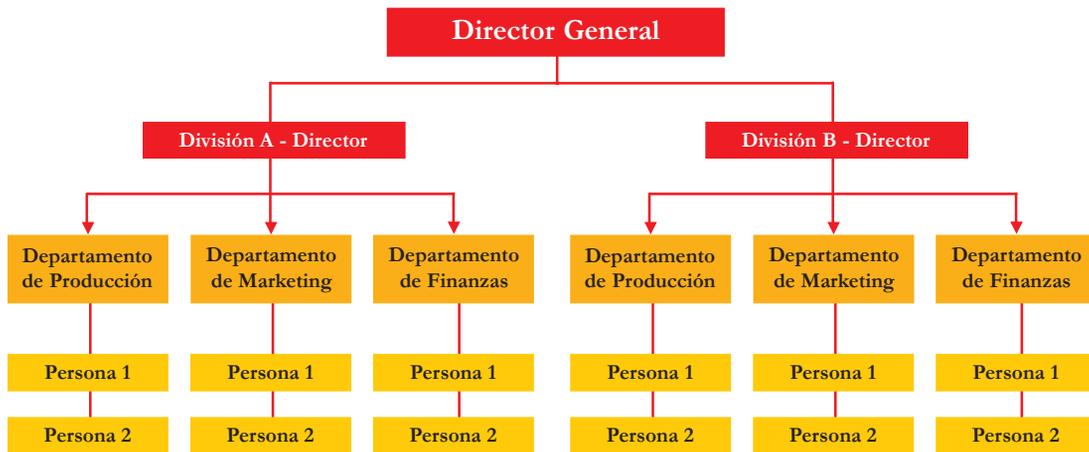
- Favorece la especialización.
- Mejora la coordinación dentro de cada función.
- Ayuda a la economía por operación.
- Facilita la flexibilidad económica.

#### Desventajas

- Elevada concentración.
- Retrasa la toma de decisiones.
- Complica la dirección.
- Hace más difícil el control.
- Dificulta la coordinación global.

### 3.2.1.3. Estructura divisional

Es aquella que divide la empresa en unidades o divisiones en función de los productos o servicios, áreas geográficas o procesos. Por lo general, cada una de las divisiones incorpora especialistas funcionales y se organiza por departamentos.



Elaboración: propia.

Sus principales características son:

- Incrementa el control operacional y estratégico.
- Flexibilidad ante los cambios del entorno.
- Enfoca los recursos de la empresa en los productos y mercados objetivos.
- Aumento de los costos administrativos (personal, operaciones e inversiones).

### 3.2.1.4. Estructura matricial

Es una combinación de la estructura funcional y la divisional. Por lo general, los departamentos funcionales se combinan con los grupos de productos bajo un mismo proyecto. Es utilizada en aquellos casos en los que existen varios factores que condicionan el tipo de estructura y en los cuales ni la estructura divisional ni la funcional se adaptan correctamente.

Director General		
Director de Proyectos	Director de Producción	Director de Marketing
Proyecto A		
Proyecto B		
Proyecto C		

Elaboración: propia.

Sus principales características son:

- Incrementa la respuesta al mercado, gracias a la colaboración y al trabajo conjunto entre las diferentes áreas.
- Permite un uso más eficiente de los recursos de la empresa.
- Mejora la comunicación, coordinación y flexibilidad entre las distintas áreas de la empresa.

### 3.2.2. Organigramas y manuales de organización

Los organigramas y los manuales de organización son los dos principales elementos que constituyen la base de una buena organización empresarial. La ley no exige tenerlos pero nos ayudarán de mucho para definir las funciones y responsabilidades de cada integrante de la empresa. Los *organigramas* son las presentaciones gráficas de la estructura de una empresa. Su finalidad es representar claramente las áreas de responsabilidad y los niveles jerárquicos que conforman la empresa.

Los *manuales de organización*, a su vez, tienen por objeto indicar por escrito lo que se espera de cada empleado en materia de tareas, responsabilidades, autoridad, comunicaciones e interrelación con los clientes y proveedores.

Muchas empresas carecen de manual de procedimientos y funciones o no lo emplean de manera adecuada. Otras tantas tampoco disponen de requisitos mínimos exigidos a los diferentes cargos para el cumplimiento de sus funciones, como la experiencia, el grado de formación, las características personales, la especialidad, entre otros. Con frecuencia estos temas son considerados burocráticos o de poca utilidad, aun cuando constituyen la base para el buen funcionamiento de la empresa.

En las empresas familiares, modalidad más común entre las micro y pequeñas empresas, el número de jefes es relativamente bajo. Sin embargo, su consolidación, el crecimiento del nivel de ventas, el aumento del número de clientes y proveedores y el incremento de la cantidad de trabajadores obligan a establecer una estructura organizativa que se ajuste a las nuevas condiciones.

Una empresa debe estar constituida con el número de cargos suficientes con los que realmente requiere en función de su complejidad, estrategias y nivel de desarrollo.

### 3.2.3. Principales problemas en la estructura organizacional de una MYPE

Entre los principales problemas que se pueden observar en la estructura organizacional de una MYPE están:

- El personal realiza una misma función de manera repetida e innecesaria.
- Jefes sin personal a cargo o con exceso de personal.
- Definiciones imprecisas de funciones para determinado cargo.
- Asignación de funciones diversas a un mismo cargo.
- Aumento de la complejidad del cargo sin el debido aumento salarial.
- Falta de especialización en las tareas.

Todos estos problemas provocan diversas trabas y descoordinaciones en el trabajo, como:

- Desequilibrios en las cargas de trabajo.
- Falta de información entre el personal.
- Deterioro del ambiente de trabajo.
- Desmotivación del personal.
- Falta de control interno.
- Centralismo en la toma de decisiones.
- No cumplimiento de metas o tareas.

### 3.2.4. Gerencia del recurso humano en una MYPE

La planeación respecto a los recursos humanos es la actividad para identificar las necesidades actuales y futuras de recursos humanos de la MYPE, su incremento y capacitación, así como el bienestar de quienes laboran en una empresa.

La compensación y capacitación de los recursos humanos son partes esenciales para la supervivencia, competitividad y funcionamiento de las MYPEs. Más aun si se tiene en cuenta que en una pequeña empresa los recursos humanos representan por lo general el mayor componente de los costos totales de operación, a diferencia de las grandes empresas, en las que las maquinarias y equipos son generalmente más importantes.

La compensación es la retribución monetaria y no monetaria por un determinado trabajo. La remuneración puede ser directa (salario base, bonos e incentivos) o indirecta (vacaciones, servicios y otras prestaciones de la empresa). El reto más importante consiste en cómo organizar estructuras de pago que permitan un alto rendimiento del trabajador.

La pregunta que los propietarios de las MYPEs suelen hacer es: ¿cómo se define el pago de los trabajadores? Existen tres factores que ayudan a definir el salario de los trabajadores: el legal, las políticas internas de la MYPE y la equidad:

1. *El factor legal*: Se refiere a las normas laborales vigentes en el país.
2. *Las políticas internas*: Alude a la escala salarial que la MYPE ha definido con sus trabajadores.
3. *La equidad*: Es de dos tipos:
  - La interna, cuando se comparan los salarios que se pagan en la empresa y se encuentra que son justos, según el criterio «a igual trabajo, igual salario».
  - La externa, cuando se los compara con los salarios pagados por otras MYPE y se opta por pagar más, lo mismo o menos que ellas.

Es importante que los empresarios tengan en cuenta algunas características del trabajador, como el conocimiento y las habilidades adquiridas gracias a una educación continuada y el comportamiento profesional y personal dentro de la empresa. Asimismo, los incentivos deben manejarse en conjunto.

### *3.2.4.1. Capacitación, asistencia técnica y motivación del personal*

Son pocas las actividades o recursos que destina la empresa para mantener a los trabajadores motivados, a pesar de que siempre se ha dicho que el capital humano es el recurso más importante que tiene una organización, más aun cuando se encuentra en un franco crecimiento. Es necesario que las empresas inviertan en mejorar la motivación del capital humano.

La mejor metodología para capacitar a los empleados es la de «aprender haciendo». Esto supone introducir el aprendizaje por error o por experiencia, sea esta última la propia o la de otros. Esta metodología admite que se cometan errores y se desarrollen experiencias que no solo nos permiten aprender de ellas sino también identificar actitudes, pensamientos y formas de comportamiento.

#### a) La capacitación en una MYPE

La capacitación puede ser definida como cualquier inversión en capital humano que aumenta la productividad del trabajador.<sup>3</sup> Se refiere por lo general al entrenamiento ofrecido por la empresa que hace posible un incremento de la capacidad laboral de un trabajador y que, por tanto, reporta también una mayor utilidad a la empresa.

Se tiene así, por ejemplo, programas de capacitación para elevar las destrezas básicas para la comunicación verbal y escrita, entrenamiento en la utilización de maquinaria en la industria, adiestramiento en el uso de computadoras, entre otros.

La capacitación de su personal es uno de los desafíos más importantes que enfrentan las MYPEs, pues la globalización impone un ritmo acelerado de cambios que exigen un aprendizaje continuo.

<sup>3</sup> Carrillo. Capacitación en las plantas maquiladoras.

Mientras esta capacitación busca desarrollar una competencia en el capacitado, es decir, actúa sobre la persona, los programas de asistencia técnica lo hacen sobre los procesos (productivos, comerciales, contables, financieros, de recurso humano, etc.), que por lo general involucran a más de una persona.

Es preciso que todo programa de capacitación empiece con un diagnóstico, que debe incluir: 1) las necesidades percibidas por el empresario como carencias que deben ser subsanadas con la capacitación; y 2) las necesidades observadas por el capacitador.

Es este diagnóstico el que nos permitirá diseñar el programa de capacitación, que debe contemplar los objetivos de aprendizaje, los contenidos, las metodologías y las estrategias.

#### b) La asistencia técnica

Los servicios de asistencia técnica consisten en un proceso de diagnóstico y ayudan a definir las opciones o cursos de acción por seguir para la toma de decisiones y la solución de problemas concretos en la organización.

La asistencia técnica es el acompañamiento constante de expertos que proponen soluciones a los problemas de la empresa.

La asistencia técnica debe empezar por un diagnóstico que nos permita establecer en qué función o proceso específico se debe aplicar la asistencia requerida. Por lo general va acompañada de un proceso de capacitación.

Los servicios más solicitados por la pequeña empresa son los relacionados con tributación, mercados, comercio exterior, productividad, reducción de costos, entre otros.

#### c) Motivación

La motivación es la voluntad de llevar a cabo grandes esfuerzos para alcanzar las metas organizacionales.<sup>4</sup> La búsqueda por satisfacer una necesidad conlleva un esfuerzo y este, a su vez, responde a una motivación.

Según la Teoría de la Jerarquía de Necesidades de Maslow, existen cinco necesidades que todo ser humano busca cubrir:

1. *Fisiológicas*: Hambre, sed, abrigo, etc.
2. *De seguridad*: Seguridad y protección del daño físico y emocional.
3. *Sociales*: Afecto, sensación de pertenencia, aceptación y amistad.
4. *Estima*: Involucra factores internos de estima, como respeto a uno mismo, autoestima, logros, y factores externos, como estatus, reconocimiento y atención.
5. *Autorrealización*: El impulso que nos lleva a convertirnos en lo que somos capaces de ser. Incluye el crecimiento, el logro del potencial individual, el hacer eficaz la satisfacción plena con uno mismo.

---

<sup>4</sup> Robbins.

En la medida en que se satisface cada necesidad, la siguiente se vuelve dominante. Esta teoría señala además que, aunque ninguna necesidad se satisface siempre, una que ha quedado en gran parte satisfecha ya no motiva.

Para que las MYPEs logren un alto rendimiento de sus trabajadores, es importante que el plan de compensación motive y que el pago responda a la justicia organizacional y la equidad. La productividad de la fuerza laboral se aumenta motivando a los trabajadores por medio de un pago justo y haciéndoles saber que tienen un papel importante en la empresa.

Estas reglas básicas para la creación de planes de compensación implican que si no se le paga al trabajador de acuerdo con su rendimiento, entonces la empresa enfrentará problemas de rotación, poca productividad y disconformidad con la Gerencia. Un ejemplo típico de ello es la discriminación salarial contra la mujer, que ocurre cuando, por un mismo trabajo, a un hombre se le paga más que a una mujer.

### 3.3. Estrategia y planeamiento de una MYPE

El término estrategia se ha convertido hoy en una herramienta imprescindible de la actividad gerencial. La mayor parte de la bibliografía define estrategia como «Planeamiento de los dirigentes para obtener resultados coherentes con la gestión y los objetivos de la organización».<sup>5</sup>

#### La empresa y su entorno

Para definir la estrategia es necesario conocer tanto a la empresa como el entorno que la rodea. El análisis externo de la empresa se centra en estudiar el entorno que la rodea. El término entorno se refiere a todos aquellos factores externos que la empresa no puede controlar y que afectan la actividad empresarial. En el análisis del entorno se pueden distinguir dos niveles:

##### 1. Entorno general

Está compuesto por todos los factores que afectan la estrategia de una empresa. El análisis del entorno general consiste en identificar estos factores con la finalidad de llevar a cabo un diagnóstico acertado de la empresa. El entorno general se divide en seis segmentos: demográfico, sociocultural, político-legal, tecnológico, económico y global.

---

<sup>5</sup> Fertónani, Alberto R.: Gerenciamiento de entidades deportivas. Ed. UNC, 2002.

Con fines de simplificar el análisis, 4 son los más importantes:

<b>Análisis PEST: Factores del entorno que afectan a la organización</b>	
<p><b>Político-legales</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Legislación monopolios</li> <li>• Legislación protección medio ambiente</li> <li>• Política impositiva</li> <li>• Regulación del comercio exterior</li> <li>• Normativa laboral</li> <li>• Estabilidad política</li> </ul>	<p><b>Socioculturales</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Demografía</li> <li>• Distribución de la renta</li> <li>• Movilidad social</li> <li>• Cambios en el estilo de vida</li> <li>• Actitudes respecto al trabajo y al ocio</li> <li>• Consumismo</li> <li>• Niveles educativos</li> </ul>
<p><b>Económicos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ciclos económicos</li> <li>• Tendencias del PNB</li> <li>• Tipos de interés</li> <li>• Oferta monetaria</li> <li>• Inflación</li> <li>• Desempleo</li> <li>• Renta disponible</li> <li>• Disponibilidad y coste de la energía</li> </ul>	<p><b>Tecnológicos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gastos gubernamentales en I+D</li> <li>• Interés del gobierno y la industria en el esfuerzo tecnológico</li> <li>• Nuevos descubrimientos / desarrollos</li> <li>• Velocidad de transferencia tecnológica</li> <li>• Tasas de obsolescencia</li> </ul>

## 2. Entorno competitivo: Las cinco fuerzas de Porter

El modelo de las cinco fuerzas desarrollado por Michael Porter ha sido la herramienta más utilizada para analizar el entorno competitivo de una empresa. Este modelo proporciona a los directivos una herramienta eficiente para decidir si su empresa debería salir o no del sector, tener bases racionales para incrementar o disminuir una actividad y evaluar cómo mejorar la posición competitiva de su empresa con respecto a cada una de las fuerzas.

### Fuerzas de Porter

Para determinar estas ventajas competitivas y decidir por la estrategia que más conviene a la empresa, es necesario establecer las fuerzas competitivas que afectan la rentabilidad en una industria. Michael Porter definió cinco fuerzas básicas:

1. *Rivalidad entre competidores existentes*: El grado con que la competencia está creando nuevos productos, bajando precios e incrementando su publicidad tiene un impacto significativo en la rentabilidad de la industria. Si la rivalidad dentro de ella es muy intensa, el potencial de rentabilidad es bajo.
2. *Amenaza de productos o servicios sustitutos*: Este es un desafío que no proviene de un competidor conocido, sino de una empresa que produce otro producto que tiene la misma función.

3. *Amenaza de nuevos competidores:* Si nuevas empresas pueden entrar fácilmente a competir en una industria, la rentabilidad se verá perjudicada.
4. *Poder de los clientes:* Si un cliente tiene un gran poder de compra, puede hacer bajar los precios y eliminar la rentabilidad de un negocio.
5. *Poder de negociación de los proveedores:* Un proveedor influyente puede aumentar los precios y hacer desaparecer el potencial de lucro de una actividad.

### El modelo de las cinco fuerzas competitivas (Porter, 1980)



<p><b>1. PROVEEDORES</b>  <b>Determinantes del poder de proveedores</b>                      Diferenciación de los insumos. Costos fluctuantes. Presencia de insumos sustitutos. Concentración del proveedor. Importancia del volumen. Costo relativo respecto del costo total en la industria. Riesgo de integración.</p>	<p><b>2. COMPETIDORES POTENCIALES</b>  <b>Barreras de entrada</b>                      Economías de escala. Diferencias patentadas en productos. Identidad de marca. Costos fluctuantes. Necesidades de capital. Acceso a la distribución. Ventajas absolutas en costos. Política gubernamental. Reacción esperada.</p>	<p><b>3. RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES</b>  <b>Determinantes de la rivalidad</b>                      Crecimiento de la industria. Costos fijos. Diferencias en productos. Identidad de marca. Costos fluctuantes. Concentración y equilibrio. Complejidad informativa. Diversidad de competidores. Barreras de salida.</p>
<p><b>4.1. CLIENTES</b>  <b>Apalancamiento de la negociación</b>                      Concentración del comprador. Volumen del comprador. Costos fluctuantes del comprador. Información del comprador. Habilidad para la integración. Sustitución de productos.</p>	<p><b>4.2. CLIENTES</b>  <b>Sensibilidad de los precios</b>                      Precio/total de las compras. Diferencias de productos. Identidad de marca. Impacto en calidad/desempeño. Utilidades del comprador. Incentivos para la toma de decisiones.</p>	<p><b>5. PRODUCTOS SUSTITUTIVOS</b>  <b>Determinantes del riesgo</b>                      Desempeño relativo en precio del sustituto. Costos fluctuantes. Propensión del consumo al sustituto.</p>

Fuente: M. Porter.

Una vez evaluadas las fuerzas se podrán identificar los puntos fuertes y débiles de la empresa, para luego optar por un plan de acción que incluya:

- Posicionar a la empresa de manera de permitirle una mejor defensa contra la fuerza competitiva.
- Influir en el equilibrio de las fuerzas por medio de maniobras estratégicas que tomen la ofensiva, diseñadas no para adaptarse sino para alterar sus causas.
- Anticiparse a los cambios en los factores fundamentales. La clave del crecimiento —y aun para la supervivencia— consiste en discernir una posición que sea menos vulnerable al ataque directo de los contrarios.

### **La cadena de valor de Porter**

El análisis de la cadena de valor, creado por Michael Porter en 1987, es el instrumento más utilizado para el estudio y diagnóstico de la empresa.

Hace referencia a la separación de la empresa en las actividades básicas que desarrolla para vender un producto o servicio. Con este instrumento se pretende identificar las diferentes actividades de la empresa y determinar el valor de cada una de ellas. En términos competitivos, el valor es la cantidad que los compradores están dispuestos a pagar por los productos elaborados por una empresa. Por lo tanto, el valor se mide por los ingresos totales que genera cada producto, y estos ingresos están determinados por el precio del producto y por cuántos de ellos se venden (la cantidad).

La empresa desarrolla su acción a través de actividades: el procesamiento de compras, la fuerza de ventas, la transformación de un insumo, etc. Las organizaciones son grupos de actividades y la cadena de valor representa las actividades tradicionales dentro de una compañía. La ventaja competitiva solo puede ser entendida observando y analizando esas actividades.

Toda empresa debe ser capaz de identificar dónde se encuentran sus ventajas y dónde sus desventajas. Para ello es necesario analizar qué actividades específicas proporcionan una ventaja competitiva en cuanto a los costos o a la diferenciación. Tanto para llegar a tener costos menores cuanto para diferenciarse, las empresas deben hacer otra elección en términos del campo de acción o «nicho de mercado».

El objetivo de la cadena de valor es identificar las partes de la empresa que generan mayor valor, es decir, determinar las fuentes de las ventajas competitivas.

Los elementos que constituyen la cadena de valor y que deben ser analizados para identificar las ventajas competitivas son:

- Las actividades de la cadena de valor.
- Las interrelaciones entre actividades.
- Las interrelaciones con el sistema de valor.

## Actividades de la cadena de valor

1. *Actividades primarias:* Se trata de aquellas relacionadas directamente con la creación física del producto, su venta y sus servicios posteriores. Destacan entre ellas:
  - La logística interna o de entrada de factores: Se asocia a la recepción, almacenamiento y la distribución de las materias primas necesarias para producir los bienes y servicios de la empresa. Incluye el control de las existencias, el control de los almacenes, el transporte, etc.
  - Las operaciones o producción propiamente dicha: Hacen referencia a todas las actividades asociadas a la transformación de la materia prima en los productos o servicios finales. Incluyen las actividades de procesamiento, embalaje, empaquetado, etc.
  - La logística externa o distribución: Se relaciona con la recolección, almacenamiento y distribución física del producto a los compradores. Incluye los productos terminados, el almacenamiento, el proceso de pedido, etc.
  - El marketing y las ventas: Se asocian a las actividades que buscan la venta del producto. Incluyen las actividades de publicidad, promoción, administración de ventas, etc.
  - El servicio posventa: Se relaciona con las actividades asociadas al mantenimiento de las condiciones del producto. Incluye la reparación, instalación, formación, recambios, etc.
  
2. *Actividades de apoyo:* Sirven de soporte a las actividades primarias, ayudando a su mejora y garantizando el funcionamiento normal de la empresa. Las actividades más importantes son:
  - El aprovisionamiento: Se refiere a las actividades de compra de todos los recursos que van a ser utilizados en la empresa. Incluye las materias primas, la maquinaria, los edificios, los equipos de oficina, etc.
  - El desarrollo de tecnología: Se asocia a todas las actividades encaminadas a la obtención, mejora y gestión de tecnología en la empresa. Incluye el diseño de un producto, como consecuencia del trabajo de investigación y desarrollo o la mejora de materias primas.
  - La gestión del recurso humano: Se relaciona con las actividades de búsqueda, contratación, formación, desarrollo y remuneración del personal de la empresa.
  - La infraestructura de la empresa: Se refiere a las actividades de administración de la empresa. Incluye la dirección general, la planificación, las finanzas, la contabilidad, la información, etc.

### Las interrelaciones entre las actividades

En este caso, las ventajas competitivas surgen dentro de la empresa como consecuencia de la relación entre dos o varias actividades de la cadena de valor. A este tipo de interrelaciones se le denomina eslabones horizontales.

### Las interrelaciones dentro del sistema de valor

Las ventajas competitivas también pueden aparecer como consecuencia de la relación de las actividades de la cadena de valor con las actividades de la cadena de valor de los proveedores o clientes. A estas interrelaciones se las denomina eslabones verticales.

A continuación se muestra la cadena de valor para una empresa avícola, en la que la actividad medular es la compra de insumos.



Fuente: Trabajo del curso de Gerencia Estratégica, ESAN. / Elaboración: propia.

### La Estrategia Empresarial

Según Hax y Majluf (1997), se puede afirmar que:

La *estrategia* es el principal plan a través de cuya aplicación la empresa desarrolla su actividad a lo largo del tiempo, adaptándose a los cambios de su entorno. Así, la estrategia se convierte en la intención de dirigir diferentes acciones con el objetivo de obtener y mantener una ventaja competitiva a lo largo del tiempo.

Beneficios de definir una estrategia empresarial:

1. *Determina una orientación:* La principal función de una estrategia es la de servir de «brújula» a una organización; define nuestro «norte» y nos da las pautas para llegar a él.
2. *Define la organización:* La estrategia es un medio por el cual se busca que el trabajador y los clientes caractericen a la empresa y la distinguan del resto.
3. *Concentra esfuerzos:* La estrategia no solo favorece la coordinación de las actividades; también mejora el uso de los recursos de la organización.
4. *Otorga coherencia:* La estrategia facilita la acción mediante el orden, las definiciones claras y el establecimiento de las grandes acciones y planes futuros.

La dirección estratégica no es diferente de la dirección empresarial, sino que es una parte de la dirección general de la empresa. En particular, la dirección estratégica consiste en formular y poner en marcha la estrategia.

Este proceso está caracterizado por:

- La incertidumbre del entorno, de los competidores y de la preferencia de los compradores o consumidores.
- La complejidad de las distintas maneras de ver el entorno y sus interrelaciones con la empresa. Ante un mismo entorno, las empresas pueden reaccionar de distinta forma y llevar a cabo diferentes acciones.
- Los conflictos organizativos entre las personas que toman las decisiones y las que se ven afectadas por ellas.

Según Michael Porter se presentan tres tipos de estrategias competitivas:

1. *Estrategia de liderazgo en costos:* Para lograr este objetivo se debe contar con por un buen producto, competitivo con el promedio de la industria. Una empresa líder en costos debe organizar toda la cadena de valor o las actividades que se refuerzan entre sí de manera eficiente. Esto le permitirá alcanzar precios más bajos y márgenes de ganancias superiores. Un error muy frecuente consiste en creer que cuando se habla de costo se alude solo a la producción, cuando lo que realmente importa es toda la cadena de valor. Encontrar interrelaciones entre las actividades es una manera muy frecuente de reducir costos. Para establecer un liderazgo en costos es necesario que los costos sean analizados por actividad. Solo así es posible analizar qué actividades son más significativas y qué hace que esos costos difieran de los de la competencia.

Como ejemplo, la estrategia que sigue la empresa Kola Real es la de liderazgo en costos, debido a una organización adecuada de la totalidad de sus procesos, que le ha permitido que sus productos tengan precios más competitivos en el mercado de las bebidas gaseosas.

2. *Estrategia de diferenciación:* Se busca ofrecer un producto o servicio único, distinto del que brinda la competencia. Para llegar a ello los costos no son una limitante. Mejorar la calidad y agregar valor a los productos por lo general incrementa los costos, pero la inversión se recupera a través de un precio superior. Para desarrollar una estrategia de diferenciación es necesario elegir una o más necesidades valoradas por los compradores. Se requiere, asimismo, identificar qué actividades dentro de la cadena de valor son las más importantes para lograr la diferenciación.

Un ejemplo de ello es la estrategia del Grupo Gloria, que vende leche con hierro y vitaminas.

3. *Estrategia de nicho de mercado:* Consiste en elegir un grupo de clientes y concentrarse en ellos. La clave en este tipo de estrategia es encontrar un grupo con necesidades inusuales. Se crea una cadena de valor especialmente diseñada para este segmento. A menudo los gerentes de empresas que tienen éxito en un nicho determinado piensan que pueden abarcar todo el mercado y olvidan la razón de su éxito. Por lo general, toda industria tiene, además de un cliente típico y que explica la mayor porción del mercado, una variedad de segmentos de clientes con necesidades diferentes. La elección de un campo de acción o nicho de mercado tiene que ver con cuántos de esos segmentos la empresa elige servir. Algunos escogen solo la mayor porción del mercado, mientras otros tienen un amplio campo de acción y ofrecen una línea completa de productos que sirve a muchos grupos de clientes diferentes. Otros prefieren estrechar su campo de acción y concentrarse en un segmento en particular o en un grupo de segmentos con exigencias muy definidas.

Así, por ejemplo, la estrategia de la marca de autos Mercedes Benz está dirigida a la clase socioeconómica A en el Perú.

		VENTAJA COMPETITIVA	
		Costo más bajo	Diferenciación
PANORAMA COMPETITIVO	Objetivo amplio	1. Liderazgo en costo	2. Diferenciación
	Objetivo limitado	3A. Enfoque en costo	3B. Enfoque en diferenciación

Fuente: M. Porter.

### Factores de éxito de una MYPE

El objetivo final y primordial de una empresa es maximizar los beneficios en el tiempo. Dicho esto, uno pensaría que la forma para conseguirlo sería maximizando los ingresos, eliminando las ineficiencias, mejorando la productividad e implementando modernas formas de gerenciamiento. Todos estos factores, que muchas veces cualquiera puede implementar, no resultan suficientes para conseguir esta ventaja competitiva que nos diferencia del resto de actores de la industria y nos permite obtener la máxima rentabilidad. La rentabilidad de una compañía depende de la estructura, del tipo de industria al que pertenece y del posicionamiento alcanzado frente a la competencia.

Así, los que tienen en sus manos la responsabilidad de planificar los objetivos de la empresa deben conocer perfectamente cómo es la industria, dónde les toca competir y qué lugar ocupa la empresa en el mercado.

Para poder desarrollar una estrategia competitiva es fundamental conocer varios factores: el promedio de la rentabilidad de la industria y de cada uno de los competidores dentro de ella; la estructura de esa industria a largo plazo; cuáles son las barreras existentes para entrar en el negocio, y cuán sensibles son los consumidores a las presiones de los precios.

Para desarrollar una performance superior al promedio de la industria, una compañía debe contar con una ventaja competitiva sustancial que debe mejorar continuamente.

Las organizaciones más exitosas no obtienen su ventaja competitiva por lo general solo de sus competencias esenciales sino de una serie de actividades complementarias que se refuerzan entre sí. Cuando una empresa es capaz de integrar o complementar distintas actividades como la fuerza de ventas, el marketing y la producción, será más difícil para la competencia imitarla. Los grandes estrategas crean estas actividades que se refuerzan entre sí en torno de una ventaja particular para un segmento particular de clientes.

En el siguiente capítulo conoceremos un poco más sobre el funcionamiento de las instituciones financieras que puedan proveer de fondos a las operaciones de las MYPEs.

## CAPÍTULO 4

# FINANCIAMIENTO



## Entrevista

# Gonzalo Tamayo Flores

Grupo Macroconsult



Socio y Gerente de Estudios Económicos de Macroconsult S.A. Realizó estudios doctorales en economía en University of California - Los Angeles (UCLA), con especializaciones en análisis monetario y financiero, economía internacional y organización de mercados. Cuenta con una Maestría en Economía en dicha universidad. Su experiencia profesional se concentra en temas de análisis económico y financiero, regulación y competencia en sectores de infraestructura, reforma institucional y evaluación de la actividad privada. Sus actividades profesionales se extienden al ejercicio de la docencia, a nivel pre y postgrado, en las Universidades del Pacífico y Católica. Ha sido director del Organismo Supervisor de Inversión Privada en Telecomunicaciones (Osiptel), de la empresa eléctrica Electoperú y Cofide. Ha sido consultor en temas de análisis económico y de mercados financieros, concesiones, regulación y competencia en infraestructura y servicios públicos del BID, Banco Mundial, Conasev, Indecopi, la Comisión de Tarifas Eléctricas, Osinerg y Ositran, entre otros.

### **¿Qué es necesario que sepa y a dónde debe acudir un micro y pequeño empresario para conseguir financiamiento?**

A diferencia de años pasados, ahora la oferta de crédito para las PYMEs o MYPEs ha aumentado sustancialmente porque no solamente hay instituciones que antes realizaban este tipo de préstamos, como las cajas municipales o algunos bancos especializados, que lo siguen haciendo; sino que ahora las principales entidades financieras, conforme los márgenes se han achicado en el mercado corporativo, han comenzado a mirar el tema PYMEs con mayor interés. Diría que hay más oferta de crédito, y tendrá mejor acceso a la misma quien pueda demostrar que tiene un proyecto razonablemente viable y que pueda asumir sus costos. En el pasado, una de las restricciones principales era la disponibilidad de garantías reales que pudieran ser hipotecadas o no. Creo que el sistema ha evolucionado yendo a alternativas como el *credit scoring*, para asignar probabilidades de riesgo de crédito y en muchos casos, existen intermediarios que no necesariamente piden garantías reales. Los mecanismos de *credit scoring* son procedimientos que las entidades micro financieras o el sistema bancario en general, han ido desarrollando para identificar niveles de riesgo de sus clientes o de sus potenciales clientes dependiendo del giro del negocio, cuánto tiempo está, donde está, si tiene RUC o no tiene RUC, quiénes son sus clientes, si tiene algún trabajo dependiente, entre otros factores. Se trata de descifrar una tipología de clientes de

menor riesgo relativo, en función de qué tan parecidos son a clientes que en el pasado les fue bien; entonces se establece una especie de mecanismo mucho más simple y menos costoso para la prestación de crédito. En algunos casos, la garantía viene por el propio negocio, eventualmente se pide siempre un tipo de aval, garantías personales, etc. pero creo que la existencia o no de garantías reales ha tendido a perder importancia en la medida que ahora se tiende a confiar en estos procedimientos estadísticos que han mostrado que son razonablemente buenos.

Durante los últimos 5 años el crédito para micro finanzas ha ido creciendo a un ritmo de 25 o 30 % al año. Me refiero fundamentalmente a cajas municipales, EDPYMEs y luego los brazos especializados del Banco de Crédito, el Banco Wiese y, recientemente, el Banco Sudamericano. No es casual que los principales bancos entren a ese sector, porque efectivamente es un sector donde puede haber todavía porcentajes importantes de crecimiento, puede haber un proceso de seleccionar clientes a quienes los acreedores financieros pueden acompañar en su crecimiento y, obviamente, hacer negocios mutuamente beneficiosos. Siendo operaciones de tamaño pequeño, de mayor riesgo relativo, los márgenes son atractivos; entonces, esos márgenes están incentivando que haya más oferta de crédito.

La formalización de las empresas es un elemento importante porque para algunos intermediarios financieros importa si tienen el RUC o no, y cuánto tiempo tienen el RUC, porque ahora uno puede mirar en la base de datos de SUNAT o las centrales de riesgo, y saber si este RUC tiene deudas tributarias o no. En conjunto, el tema del riesgo de crédito es un tema de información, información sobre el negocio, sobre central de deudores, tributos atrasados, pago de servicios públicos. Entonces si hay un pequeño empresario que puede demostrar que es un buen cliente, y no se atrasa en sus cuentas de servicios públicos y sus tributos, es probable que tampoco se atrase en sus operaciones financieras.



## CAPÍTULO 4

# FINANCIAMIENTO

**A** menudo tenemos ideas muy buenas que pueden quedar tan solo en eso: en ideas que no podemos llevar a cabo, porque no hay dinero para hacer que se pongan en marcha. La realidad nos dice que no es indispensable tener todo el dinero necesario para iniciar un negocio, sino que basta con una parte. Precisamente el dinero faltante se puede conseguir a través de diferentes tipos de financiamiento que, si se conocen, pueden hacer mucho por mejorar la situación de nuestros negocios. En esta parte se busca dar a conocer tales conceptos, de forma que el empresario pueda manejar más opciones que le permitan tomar la mejor decisión para su negocio, y para su futuro en general.

Las instituciones financieras nacionales cada día se dirigen más al sector de la microempresa. Las instituciones microfinancieras no bancarias —como las cajas municipales, cajas rurales, EDPYME, etc.— han obtenido muy buenos resultados en la incursión en este sector, lo que ha ocasionado que la banca tradicional se reoriente hacia el crédito a la microempresa, se descentralice e, incluso, llegue a sectores o negocios a los que antiguamente no ingresaba. Gracias a esto, cada día las microempresas tienen más oportunidades de conseguir financiamiento, no solo de organismos privados, sino también de entidades estatales e internacionales. Así, en el mercado existen diferentes propuestas, como se explicará a continuación.

### 4.1. ¿Qué es el crédito?

En términos generales, un crédito es un préstamo concedido a un cliente a cambio de una promesa de pago en una fecha futura indicada en un contrato. Dicha cantidad debe ser devuelta con un monto adicional (intereses), que depende de lo que ambas partes hayan

acordado. El monto del préstamo y los intereses que debamos pagar dependerán de factores diversos, como nuestra capacidad de pago en la fecha pactada, si anteriormente hemos sido buenos pagadores o si hay alguien que pueda responder por nosotros en caso que no podamos pagar, por citar algunos puntos que analizan las instituciones antes de efectuar un desembolso.

La palabra «crédito» proviene de la voz latina *creditum* («confianza»), y como se puede deducir, se basa fundamentalmente en la confianza que se deposita en una persona a la que se llama «deudor».

La confianza no tiene por qué ser absoluta, pero debe existir en cierto grado y complementarse con las garantías tomadas para asegurar la recuperación del préstamo.

Las instituciones financieras estiman el riesgo de que cierto deudor no cumpla con las condiciones que se pactaron cuando se desembolsó el crédito. Para esto, toman en cuenta factores tales como las oportunidades de mercado, los antecedentes de la persona o personas que administran el negocio, la clase de producto que vende la empresa, el tipo de maquinaria con la que cuenta la empresa, cuál es su producción diaria, costos y precios de sus productos. Todos estos datos son recaudados por el representante de la institución financiera, quien evalúa la capacidad de pago del cliente y las garantías que puede solicitarle.

A partir de toda la información obtenida, se realiza un informe que servirá para formar un historial crediticio, permitiendo al banco detectar cuál es el monto máximo de préstamo al que puede acceder el cliente y en qué modalidades se puede hacer el desembolso.<sup>1</sup> Por eso, también es más probable que un negocio en marcha consiga financiamiento antes que una persona sin registros comerciales anteriores.

## 4.2. ¿Quiénes otorgan financiamiento?

Los créditos son otorgados por diversas entidades públicas y privadas, a las que desagregamos de la siguiente forma: créditos gubernamentales, créditos internacionales, créditos bancarios y créditos de otras instituciones.

### 4.2.1. Créditos gubernamentales

El Gobierno Peruano otorga créditos de manera directa e indirecta. La mayor parte de los créditos directos está dirigida a un fin específico y son otorgados por Fondepes, Banco de Materiales y Agrobanco; en cambio los créditos indirectos son otorgados por Cofide a través de otras instituciones financieras:

---

<sup>1</sup> Tomado de las notas de clase elaboradas por el profesor René Cornejo (ESAN).

- *Fondepes* (Fondo Nacional de Desarrollo Pesquero), que otorga únicamente financiamiento a actividades dirigidas a la pesca artesanal y acuicultura (Av. Petit Thouars 115-119, Lima, Telf. 433-8570, [www.fondepes.gob.pe](http://www.fondepes.gob.pe)). Cobertura: Tumbes, Piura, Chiclayo, Chimbote, Pisco, Matarani e Ilo.
- *Banco de Materiales*, que otorga créditos para la construcción y ampliación de sus viviendas, y negocios (Jr. Cuzco 177, Lima, Telf. 428-4442, [www.banmat.gob.pe](http://www.banmat.gob.pe)). Cobertura nacional.
- *Agrobanco*, que otorga créditos al agro, la ganadería, la acuicultura y las actividades de transformación y comercialización de los productos del sector agropecuario y acuícola (Av. República de Panamá 3629, San Isidro, Telf. 615-0000, [www.agrobanco.com.pe](http://www.agrobanco.com.pe)). Cobertura: Piura, Chiclayo, Trujillo, Tarapoto, Huancayo, Ayacucho, Lima, Cusco, Arequipa, Cajamarca, Puno e Iquitos.

#### 4.2.2. Créditos internacionales

Actualmente, la CAF (Corporación Andina de Fomento) otorga créditos para el apoyo y fortalecimiento de la PYME a través de:

- a) «Líneas de crédito de corto, mediano y largo plazo, concedidas principalmente a través de instituciones financieras (Bancos Comerciales, Bancos de Desarrollo, entre otros) y en algunos casos de manera directa» (esto último, únicamente cuando se trata de iniciativas innovadoras, con un alto efecto demostrativo y un impacto significativo en cuanto a su alcance y beneficios)
- b) «Administrando el Fondo de Capital de Riesgo FIDE, el cual es un fondo especial constituido con el propósito de apoyar el financiamiento de la PYME mediante facilidades de capital y cuasi-capital».<sup>2</sup>

#### 4.2.3. Créditos de bancos privados locales

Los bancos son la fuente más común de financiamiento. Como ya mencionamos, en la actualidad han desarrollado diversos productos dirigidos a las MYPE cuyo acceso no resulta difícil. Entre estos bancos tenemos los siguientes:

---

<sup>2</sup> [www.caf.com](http://www.caf.com)

- Banco de Crédito del Perú.
- Banco del Trabajo.
- Banco Financiero del Perú.
- Mibanco - Banco de la Microempresa
- Banco Wiese Sudameris.
- Banco Sudamericano.
- Banco de Comercio.

#### 4.2.4. Crédito de otras instituciones

Hay diversas instituciones financieras y no financieras que también otorgan créditos directos. La mayor parte de estas está ubicada en provincias. Entre estas, tenemos:

- Empresas afianzadoras de crédito (Fondo de Garantía para préstamos a la pequeña industria - Fogapi).
- EDPYME.
- Cajas municipales.
- Cajas rurales.
- ONG.

### 4.3. Pasos por tomar en cuenta<sup>3</sup>

#### 4.3.1. Necesidad

- Antes que todo, debemos identificar la necesidad, es decir, saber en qué vamos a gastar el dinero (ver nota en cuadro), pues muchas de las empresas que otorgan préstamos poseen distintas ofertas para cada necesidad.
- Debemos hacer un buen cálculo de la cantidad de dinero que necesitamos. Recuerde que el dinero extra trae costos adicionales y el dinero faltante puede dar origen a un nuevo crédito que incrementará los costos de financiamiento.
- Tenemos que establecer cómo vamos a cumplir con el pago del crédito y cómo vamos a generar el dinero que permita pagar el crédito otorgado.
- Pensemos cuánto tiempo va a tomarnos empezar a cumplir con los pagos de la deuda y cuánto tomará terminar de pagarla.

---

<sup>3</sup> Inspirado en el Manual de Financiamiento para MYPE - Centro de Consultoría en Gestión Empresarial de la Universidad del Pacífico.

Las necesidades más comunes para acudir a un financiamiento son las siguientes:

- Necesidad de capital de trabajo, que es el dinero empleado para el pago de mano de obra y de materia prima.
- Necesidad de comprar un activo fijo; vale decir, cuando necesitemos dinero para la compra de muebles, máquinas, equipos, edificios o terrenos, entre otros.
- Existen otras, como financiamiento de ventas y financiamiento de garantías a terceros, en las cuales la entidad financiera hace, entre otros, el papel de cobrador de sus deudas y de garante del pago de sus deudas con terceros.

### 4.3.2. La cotización del préstamo

Una vez que hayamos revisado si cumplimos con los requisitos para acceder a los préstamos ofrecidos en el mercado (los requisitos pueden variar entre una y otra institución), debemos acudir a las instituciones correspondientes (cuantas sea necesario) para solicitar una cotización del préstamo, o sea, informarnos sobre cuánto nos costaría pedir prestado el monto que necesitamos, bajo las condiciones establecidas por dicha institución.

Debemos recordar que los bancos ofrecen distintas tasas de interés para un determinado préstamo y cantidad, y la que ofrece una tasa de interés más baja no es necesariamente la que debemos escoger, pues puede estar cobrando distintos costos adicionales, como mantenimiento de cuenta, seguros, portes, comisiones, entre otros, que son cantidades comúnmente fijas y pueden elevar el pago mensual efectuado.

Las tasas de interés pueden ser simples o efectivas (véase el cuadro 4.1). Estas últimas son las que las entidades financieras cobran por el crédito, y no incluyen los costos asociados al crédito otorgado. Como se mencionó en el párrafo anterior, hay costos adicionales por los que debemos indagar (véase el cuadro 4.2).

#### Cuadro 4.1: Tasas de interés

Hay dos tipos de tasa de interés: la tasa de interés simple y la tasa de interés efectiva. Por fines didácticos, explicaremos la diferencia con un ejemplo:

**Con tasa de interés simple:** César tiene 100 soles, y el banco le ofrece pagar el 2 por ciento mensual (tasa de interés simple) en un período de tres meses. César recibirá dos soles por cada uno de los tres meses que mantenga su dinero en el banco; es decir, al final del período recibirá seis soles, que agregados a sus 100 soles le darán, al final del tercer mes, 106 soles.

$$\text{Fórmula: } 100 + (100 \times 0,02 \times 3) = 106,00$$

**Con tasa de interés efectiva:** Ricardo tiene 100 soles, y el banco le ofrece pagar el 2 por ciento mensual (tasa de interés efectiva), en un período de tres meses. Lo que Ricardo recibirá no son dos soles mensuales, pues el interés ganado en el primer mes se sumará a sus 100 soles, y a ese resultado (nuevo capital) se le calculará el 2 por ciento, lo que sumará un resultado que será su nuevo capital, y así se repite el proceso:

Mes 1	100,00	+	2% x (100,00)	=	102,00
Mes 2	102,00	+	2% x (102,00)	=	104,04
Mes 3	104,04	+	2% x (104,04)	=	106,12

$$\text{Fórmula: } 100 + 100 \times ((1 + 0,02)^3 - 1) = 106,12$$

Si queremos sacar la tasa de interés efectiva mensual a partir de la tasa efectiva anual (por ejemplo: 25 por ciento), la fórmula es:  $((1 + 0,25)^{(1/12)} - 1) \times 100 = 1,88\%$

Comparativamente vemos que con una tasa de interés efectiva, se ganan 6,12 soles, mientras que con la tasa de interés simple se ganan 6 soles: 12 céntimos menos.

Ahora, tenga presente que la tasa de interés efectiva, es la que los bancos le cobran por el crédito que usted pide.

Por otro lado, existe un «período de gracia». Se trata de un convenio en el que el cliente y la entidad financiera acuerdan que, en ciertas fechas, se dejará de hacer el pago correspondiente. Es necesario tener en cuenta que esto no es gratis, pues esa fecha hará que, por el efecto de la tasa de interés, aumenten los futuros pagos.

**Cuadro 4.2: Ejercicio ilustrativo**

José Enrique Matos es un próspero microempresario que tiene un negocio de conchas de abanico, y para completar su producción necesita un financiamiento de US\$ 1 000, monto que él está dispuesto a pagar en doce meses.

Tras una evaluación de siete entidades financieras, José Enrique quiere evaluar las dos entidades que más baja tasa de interés ofrecen.

El banco A le ofrece una tasa efectiva anual del 20 por ciento, mientras que el banco B le ofrece una tasa efectiva anual del 25 por ciento.

En primera instancia, vemos que el banco A ofrece la tasa más baja del mercado, y su opción más cercana evidentemente es esa.

Lo que José Enrique debe tener en cuenta es que la tasa de interés no necesariamente decide si el crédito que va a tomar es más barato, como vamos a ver en el siguiente ejemplo:

**Banco A**

Capital: US\$ 1 000

Tasa efectiva mensual (TEM): 1,53% (Tasa efectiva anual: 20%)

Período: 12 meses

Período	Amortización	Interés	Cuota (A+I)	Gastos	Portes	Seg. Desgrav.	1) Cuota total
1	76,55	15,31	91,86	6,67	1,00	1,03	100,55
2	77,72	14,14	91,86	6,67	1,00	1,03	100,55
3	78,91	12,95	91,86	6,67	1,00	1,03	100,55
4	80,12	11,74	91,86	6,67	1,00	1,03	100,55
5	81,34	10,51	91,86	6,67	1,00	1,03	100,55
6	82,59	9,27	91,86	6,67	1,00	1,03	100,55
7	83,85	8,00	91,86	6,67	1,00	1,03	100,55
8	85,14	6,72	91,86	6,67	1,00	1,03	100,55
9	86,44	5,42	91,86	6,67	1,00	1,03	100,55
10	87,76	4,09	91,86	6,67	1,00	1,03	100,55
11	89,11	2,75	91,86	6,67	1,00	1,03	100,55
12	90,47	1,39	91,86	6,67	1,00	1,03	100,55
<b>Total</b>	<b>1 000,00</b>	<b>102,28</b>	<b>1 102,28</b>	<b>80,00</b>	<b>12,00</b>	<b>12,36</b>	<b>1 206,64</b>

**Banco B**

Capital: US\$ 1 000

Tasa efectiva mensual (TEM): 1,88% (Tasa efectiva anual: 25%)

Período: 12 meses

Período	Amortización	Interés	Cuota (A+I)	Gastos	Portes	Seg. Desgrav.	2) Cuota total
1	75,08	18,77	93,85	2,00	1,00	0,50	97,35
2	76,49	17,36	93,85	2,00	1,00	0,50	97,35
3	77,92	15,92	93,85	2,00	1,00	0,50	97,35
4	79,38	14,46	93,85	2,00	1,00	0,50	97,35
5	80,87	12,97	93,85	2,00	1,00	0,50	97,35
6	82,39	11,45	93,85	2,00	1,00	0,50	97,35
7	83,94	9,91	93,85	2,00	1,00	0,50	97,35
8	85,51	8,33	93,85	2,00	1,00	0,50	97,35
9	87,12	6,73	93,85	2,00	1,00	0,50	97,35
10	88,75	5,09	93,85	2,00	1,00	0,50	97,35
11	90,42	3,43	93,85	2,00	1,00	0,50	97,35
12	92,12	1,73	93,85	2,00	1,00	0,50	97,35
<b>Total</b>	<b>1 000,00</b>	<b>126,16</b>	<b>1 126,16</b>	<b>24,00</b>	<b>12,00</b>	<b>6,03</b>	<b>1 168,19</b>

Dependiendo del monto a financiarse, la tasa de interés y el período, usualmente los bancos efectúan este tipo de ejercicio, denominado «corrida», y solo le dirán a José Enrique la cuota mensual a pagar y él podrá comparar las opciones.

En el banco A, la cuota que va a pagar es de US\$ 100,55 mensuales, mientras que en el banco B pagará US\$ 97,35 mensuales. Eso se debe a que, si bien el banco A ofrece la tasa más baja del mercado, los gastos administrativos y el seguro de desgravamen que cobra son más caros que en el banco B.

Cabe destacar que los cobros adicionales bancarios también pueden incluir la comisión de desembolso, mantenimiento de cuenta, interés moratorio, interés compensatorio, gastos por atraso o morosidad, entre otros.

### 4.3.3. Decisión y entrega de documentos

Una vez seleccionada la institución a la cual vamos a solicitar el crédito, debemos preocuparnos por entregar todos los requisitos exigidos. Es mejor hacerlo de una sola vez, para no demorar el tiempo de aprobación y concesión del préstamo. Los requisitos básicos son:

- Años de funcionamiento del negocio.
- Licencia municipal de funcionamiento.
- Declaraciones de impuestos.
- No tener deudas atrasadas.

En cuanto al estudio y aprobación del crédito, solo debemos esperar que la institución evalúe la solicitud: si entregamos la documentación completa y no tenemos deudas anteriores (con algún banco o entidad financiera) no cumplidas a tiempo, dependerá principalmente de la calidad de nuestro proyecto que nos otorguen el préstamo.

## 4.4. Información adicional

### 4.4.1. ¿Qué sucede si nos atrasamos en el pago de las cuotas?

Cuando el pago de su cuota se efectúa en una fecha posterior a la acordada en su cronograma, lo más probable es que la institución financiera aplique alguna tasa de interés más elevada para las deudas vencidas, o lo que se denomina tasa moratoria, que incluyen el principal y los intereses acumulados hasta la fecha. Es preciso que no nos atrasemos en los pagos a la fecha correspondiente, pues esto está en permanente evaluación y los pagos puntuales podrían otorgarnos un tratamiento preferencial para futuros créditos, lo que significa una mayor línea o una tasa más baja.

### 4.4.2. ¿Qué debemos tomar en cuenta para decidirnos por un préstamo?

Hay varios factores que pueden influir en esta decisión. En primer lugar, debemos haber cumplido con los requisitos que la entidad exige; decidir qué préstamo y bajo qué condiciones resulta más conveniente dependerá únicamente de nosotros. Sin embargo, es preciso tener en cuenta los siguientes criterios:

1. *Costos:* El costo de un crédito está basado en gran medida en la tasa de interés, que quizá en muchos casos es el factor determinante. Sin embargo, tal como ya se mencio-

nó, el banco podría estar cobrando costos adicionales, ya sean asociados al otorgamiento del crédito (gastos administrativos, portes, seguro de desgravamen, comisión de desembolso, constitución de garantías, etc.) o cobros adicionales por pago impuntual (interés moratorio, gastos por atraso, etc.). Es necesario indagar sobre los distintos costos que la entidad cobra.

2. *Tiempo de aprobación:* Si necesitamos con mucha urgencia el dinero, éste podría ser el factor decisivo, pues podríamos perder alguna oportunidad más conveniente. El tiempo que demore la aprobación del crédito también debe ser considerado.
3. *Plazo:* Según la documentación recibida, la entidad financiera nos dirá el plazo mínimo o máximo en el que pagaremos el crédito.

Un plazo mayor significa cuotas más bajas, que pueden ser más fáciles de pagar, pero que implican un monto nominal mayor para la operación.

También podemos obtener periodos de gracia (como ya vimos en la sección 4.3.2: «Cotización del préstamo»).

Si en el periodo de pago percibimos mayores ingresos, podemos adelantar cuotas, pero debemos consultar en la entidad si esto tiene algún costo.

#### 4.4.3. Instrumentos financieros para MYPEs: ¿Qué otros instrumentos ofrecen las entidades financieras aparte de los préstamos?

Empezaremos por definir brevemente algunos conceptos que deben quedar muy claros, para luego presentar las alternativas de financiamiento.

##### 4.4.3.1. ¿Qué son los instrumentos financieros?

Los instrumentos o activos financieros permiten a la empresa obtener el financiamiento necesario para iniciar el negocio, aumentar la capacidad de producción o llevar a cabo nuevos proyectos.

Los créditos que diversas entidades financieras ofrecen —aparte de los préstamos de los que ya se han tratado en esta guía— son:

##### a) La línea de crédito

La línea de crédito es el monto máximo de dinero que una entidad financiera otorga a sus clientes con el propósito de que sea utilizado para los fines específicos que se establecen en el momento en que se otorga dicha línea. Para determinar una línea de crédito, la entidad financiera realiza un análisis previo del cliente; si somos buenos pagadores y el negocio ha tenido buenos resultados, el monto máximo puede ser ampliado, para lo cual se tiene que cumplir con la documentación solicitada por la entidad que nos presta el dinero. Debemos tener cuidado en el manejo de cifras muy altas cuando no tenemos certeza de nuestra

capacidad de pago, pues incumplir con algún pago podría afectar nuestra línea de crédito futura. Recomendamos ser muy prudentes en el uso del crédito para evitar problemas que habrían podido ser controlados desde un inicio.

### **b) La cuenta corriente**

La cuenta corriente es una opción para manejar transacciones de dinero con una entidad bancaria. Si una cuenta de ahorros está hecha para acumular su dinero, una cuenta corriente está hecha para soportar un flujo constante de dinero. El banco pondrá a nuestra disposición fondos hasta un límite determinado (con la opción de sobregirarse), y un plazo previamente fijado.

#### Características

- Permite el uso de cheques como medio de pago.
- No es una cuenta remunerada, es decir, no se recibirán intereses por el monto que se tenga en la cuenta.
- Los instrumentos con los que opera son; de pago (cheques y tarjetas de crédito) y de cobro (cheques).
- La tasa de interés que se paga por los fondos es pactada por las partes y habitualmente su pago es mensual.
- El dinero habido en la cuenta podrá usarse como garantía de operación de crédito o préstamo.

El sobregiro es una modalidad que permite al cliente disponer en su cuenta corriente de un monto mayor al que tiene como saldo, con el compromiso de que lo cubra en un plazo establecido por el banco. Es decir, podemos tener US\$ 100 en la cuenta y usar US\$ 110 en una compra urgente que debíamos hacer y no habrá ningún problema, siempre y cuando estos US\$ 10 de exceso sean repuestos en la fecha estipulada previamente por el banco. Al ser un servicio prestado por el banco, el costo depende de cada institución financiera. Este costo es mayor a la tasa cobrada por las operaciones programadas.

### **c) El descuento**

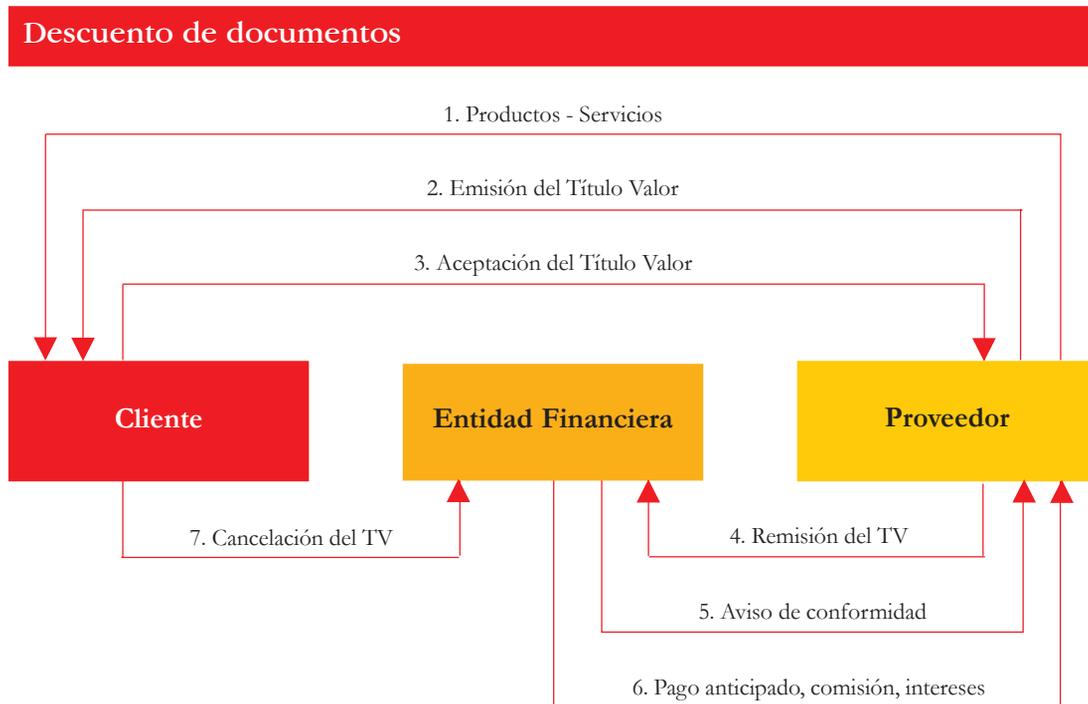
Mediante un descuento, la institución financiera da por anticipado al cliente el monto de los créditos que la empresa haya otorgado a terceros y que no se encuentren vencidos (clientes de la empresa) mediante letras de cambio,<sup>4</sup> pagarés, cheques, etc. El banco asume el riesgo de los clientes de la empresa, cobrando un interés por este servicio o castigando el monto total de los préstamos otorgados.

---

<sup>4</sup> Ver en sección de títulos valores: Letras de cambio.

Gracias al descuento de los títulos valores, el productor o comerciante no está obligado a esperar el vencimiento previsto para percibir el importe de su crédito. Esto representa para él una facultad valiosa, porque puede convertir en dinero líquido un crédito a plazo y emplear ese dinero en saldar sus nuevas compras. De este modo, reconstituye un *stock* de mercancías para estar en situación de satisfacer los pedidos corrientes de sus compradores, restableciendo en todo momento su capital de trabajo y asegurando el desarrollo constante de su empresa.<sup>5</sup>

En el gráfico siguiente podemos observar el flujo de una operación de descuento de un título valor:



Fuente: Notas de clase elaboradas por el profesor René Cornejo (ESAN).

<sup>5</sup> Garrigues, Joaquín. Curso de Derecho Mercantil. Bogotá: TEMIS, 1987.

### Ejemplo: Descuento de letras

La empresa Industrial del Plástico S.A.C. tiene una letra aceptada por un cliente por S/. 10 000, firmada el 25/07/2005 y con vencimiento a 120 días. El 18/08/2005, la empresa decide descontarla en el banco «El Buen Descuento». La tasa que utiliza el banco para este tipo de operaciones es de 24,71% anual. Determinamos la cantidad de dinero que el banco debe abonar a la empresa. El banco cobra S/. 20 de comisión por portes y/o gastos.

1. Calculamos los días transcurridos:  
 Del 25/7/2005 al 31/7/2005 hay 6 días.  
 Del 1/8/2005 al 18/8/2005 hay 18 días.  
 Total de días transcurridos: 24 días.
2. Calculamos el número de días que falta transcurrir para su vencimiento:  
 Días faltantes = Plazo de la letra – Días transcurridos = 120 días – 24 días = 96 días
3. Hallamos la tasa efectiva para los 96 días:  
 $TE = ((1 + Tasa)^{(96/360)} - 1) \times 100\%$   
 $TE = ((1 + 0,2471)^{(96/360)} - 1) \times 100\% = 6,06538\%$
4. Calculamos el descuento:  
 Descuento = Valor nominal x TE  
 Descuento = 10 000 x 6,0654%  
 Descuento = 606,54
5. Calculamos el desembolso del banco:  
 Desembolso = Valor nominal de la Letra – Descuento – Gastos y/o portes  
 Desembolso = 10 000 – 606,54 – 20  
 Desembolso = 9 373,46

#### d) Factoring

Esta operación consiste en ceder las cuentas por cobrar a corto plazo (facturas, recibos, letras) a una empresa especializada en este tipo de transacciones, con lo cual las cuentas por cobrar se convierten en dinero al contado que permite enfrentar los imprevistos y necesidades de efectivo que tenga la empresa.

El *factoring* es recomendable sobre todo para aquellas MYPEs que no cuentan con líneas de crédito en instituciones financieras. Las operaciones de *factoring* pueden ser realizadas por entidades de financiación o por entidades de crédito: bancos, cajas de ahorros y cooperativas de crédito.

## Ventajas e inconvenientes de un contrato de factoring

### Ventajas

- Ahorro de tiempo y gastos, pues ya no es necesario perder tiempo en cobrar nuestras deudas.
- Permite el traspaso total de los deudores y garantiza el cobro de las deudas.
- Simplifica la contabilidad, pues mediante el contrato de *factoring* se pasa a tener un solo cliente, que paga al contado.
- Contar con clientes que pagan siempre puntual, pues es la empresa de *factoring* quien se encarga de la cobranza.
- Permite contar con efectivo sin la necesidad de endeudamiento.
- Puede usarse como una fuente de financiación y obtención de recursos circulantes.

### Inconvenientes

- Costo elevado. Concretamente, el tipo de interés aplicado es mayor que el de un descuento convencional.
- La entidad que realiza el pago al contado puede no aceptar algunos de los documentos que le estamos cediendo.
- Quedan excluidas las operaciones relativas a productos perecederos y las de largo plazo (más de 180 días).
- La empresa que cede sus cuentas por cobrar queda sujeta al criterio de la entidad que se las compra, para evaluar el riesgo de los deudores.

## e) Leasing

Es un contrato de alquiler de un bien mueble o inmueble, con la particularidad de que se puede optar por su compra al final del plazo establecido en el contrato.

Su principal uso es la obtención de financiación a largo plazo por la MYPE. Una vez vencido el plazo del contrato, se puede elegir entre tres opciones:

- Adquirir el bien, pagando una última cuota preestablecida de valor residual (valor del bien luego del uso que le hemos dado, que también varía en función de la vida útil de dicho bien).
- Renovar el contrato de alquiler del bien.
- Devolver el bien al propietario original.

### Típos de leasing

*Financiero:* La sociedad de *leasing* se compromete a entregar el bien, pero no a su mantenimiento o reparación, y el cliente queda obligado a pagar el importe del alquiler durante toda la vida del contrato, sin poder cancelarlo. Al final del contrato, el cliente podrá elegir entre comprar o no el bien que se le entregó en *leasing*.

*Operativo:* Es el alquiler de un bien durante un periodo. Podemos decidir terminar con el contrato en cualquier momento, previo aviso. Su función principal es facilitar el uso del bien, proporcionando el mantenimiento y la posibilidad de cambiar el equipo a medida que surjan modelos tecnológicamente más avanzados.

*Lease-back:* Esta operación cuenta con dos etapas: una venta y un alquiler. Por ejemplo, si la empresa necesita efectivo, vendemos una determinada maquinaria de nuestra propiedad a la sociedad de *leasing*, y esta nos la alquila. Nos comprometemos a pagar la cuotas, y al final del contrato tendremos la opción de recompra del bien.

#### Ventajas de un contrato de leasing

- **Financiamiento integral:** Puede financiar no solo el precio del bien, sino también los gastos adicionales, como impuestos, fletes, derechos y seguros, y otros que normalmente no son cubiertos por un crédito bancario; no se requiere de inversión inicial, lo que contribuye a la liquidez de la empresa, que puede dedicarse a actividades más productivas.
- Los bienes adquiridos cuentan con coberturas de seguro apropiadas, que protegen la inversión realizada.
- Se puede acceder a un financiamiento a plazos mayores, según la capacidad de pago de la empresa.
- Si contamos con líneas de crédito en algún banco, éstas no serían utilizadas, pues normalmente los bienes comprados mediante arrendamiento financiero sirven de garantía para la operación.
- Los pagos son una adecuada protección contra la inflación si se fijan en moneda local y no están sujetos a reajustes como la deuda en moneda extranjera, que es el financiamiento usual para la maquinaria y equipo importado.
- No afectamos el capital de trabajo, tan necesario para operar día a día.
- **Especialización:** Como las empresas de arrendamiento financiero tienden a financiar determinado tipo de bien, se especializan en el conocimiento de dicho bien.
- **Flexibilidad:** Ofrece gran flexibilidad de las condiciones del contrato o estructura de los pagos, permitiendo que el cliente elija el plazo de pago según los ingresos disponibles, desarrollo y rentabilidad de su negocio.
- Menores costos que el financiamiento convencional. Posibilidad constante de renovación y adquisición de equipos a la conclusión del contrato.

#### Desventajas de un contrato de leasing

- La tasa de interés que se cobra en las operaciones de *leasing* es un poco mayor que la de las operaciones convencionales.
- Imponerse una cuota fija de pago puede afectar a la empresa en caso de variaciones en la economía.

- En el caso de equipos sujetos a rápido cambio tecnológico, el usuario corre el riesgo de que el bien se torne obsoleto antes del plazo previsto, con lo que se pierde la oportunidad de renovar activos oportunamente.
- En este caso, al igual que en la compra, se tiene que presupuestar y obtener aparte un servicio de mantenimiento de equipos.

#### Implicancias tributarias

- El IGV de la cuota sirve como crédito fiscal para la empresa.
- El cliente puede excepcionalmente depreciar los bienes en el plazo del contrato, con un mínimo de dos años para bienes muebles y cinco años para bienes inmuebles.
- El *leasing* no es una deuda, pero sí un gasto operacional, lo que genera una mayor solidez del balance de la empresa debido a que permanecen inalterados los indicadores financieros de endeudamiento y liquidez, que son tomados muy en cuenta por las instituciones financieras para otorgar líneas de crédito. De esta forma, se obtiene un régimen impositivo más ventajoso que si se hubiera comprado el equipo a crédito, en cuyo caso solamente se podrían deducir los intereses y los gastos.
- En el caso de bienes importados para ser otorgados en *leasing*, no permiten perderse los regímenes especiales de tributación que pudieran favorecer a las empresas usuarias.
- Simplifica los procesos administrativos contables, al evitar a la empresa el cálculo de la depreciación y la evaluación de activos fijos.

#### Diferencias entre leasing y alquiler

Alquiler	Leasing
Puede aplicarse a cualquier tipo de bienes.	Solo es aplicable para activos fijos que estén vinculados directa o indirectamente a la producción o el comercio.
El monto del alquiler puede estar de acuerdo o no con el valor del bien.	Forzosamente existe una relación directa en el precio de venta al usuario.
De no haber prórroga, en el alquiler se recupera el bien al término del contrato.	Generalmente el <i>leasing</i> finaliza transfiriendo el bien al usuario a un precio menor que el original.
El alquiler puede pactarse a un plazo determinado.	El <i>leasing</i> financiero siempre contempla un plazo determinado.

#### 4.4.3.2. ¿Qué son los títulos valores?

El título valor es un documento que puede contener derechos de crédito, propiedad, garantía y otros. Se encuentra respaldado por la Ley de Títulos Valores, que les otorga características especiales para que, en caso de incumplimiento, el periodo de cobro sea relativamente más corto.

#### ¿Cuáles son los títulos valores?

Los títulos valores más conocidos son los de crédito. Dentro de esta clasificación se encuentran:

- La letra de cambio.
- El pagaré.
- La factura conformada.

Los títulos valores de crédito y garantía son:

- *Warrant*.
- Título de Crédito Hipotecario Negociable.

Los representativos de bienes y/o servicios son:

- Certificado bancario.
- Certificado de depósito.
- Conocimiento de embarque.
- Carta de porte.

Los que representan órdenes de pago son:

- Cheque.
- Cheque de pago diferido.

Los que representan derechos de participación son:

- Acciones.
- Certificado de suscripción preferente.
- Certificado de participación en fondos mutuos de inversión en valores.
- Certificado de participación en fondos de inversión.
- Títulos valores emitidos por titulización.

Los títulos valores representativos de deuda son:

- Bonos.
- Papeles comerciales.
- Letra hipotecaria.
- Cédula hipotecaria.
- Pagaré bancario.
- Certificado de depósito negociable.
- Obligaciones y bonos públicos.

Como ya mencionamos líneas arriba, los títulos valores y cualquier tipo de instrumento financiero forman parte de un conglomerado de herramientas para financiamiento. Estos sirven como medio de aceptación de deuda y, además, como soporte de cobertura del riesgo. Muchas veces son también una garantía o una forma segura de realizar una transacción comercial. En el caso de los títulos valores, entran en vigencia ciertas especificaciones reguladas por la Ley de Títulos Valores.

Antes de hablar sobre los títulos valores más utilizados, debemos respondernos algunas preguntas.

¿Cuáles son las reglas generales de los títulos valores?

- Si hay diferencia en el importe del título valor (en letras o en números), prevalece la suma menor.
- Ante diferencias en el signo monetario, prevalece la moneda nacional.
- Si se encuentra en el documento un importe sin signo monetario, se presume que es moneda nacional.
- Se cuenta con la posibilidad de sustituir la firma —previo acuerdo— por una firma impresa, digitalizada, u otros medios de seguridad gráficos o electrónicos.
- El título valor, incompleto al emitirse, debe ser completado conforme a los acuerdos para ejercer derechos cambiarios.
- La persona/empresa que tiene el título valor está obligada a devolverlo a quien cumple la obligación, pero puede acordarse la destrucción del título valor pagado totalmente, prescindiendo de su devolución.
- Los títulos valores pagados totalmente a empresas del sistema financiero nacional o autorizadas a llevar un archivo electrónico pueden sustituirse por microfirma o medios electrónicos, destruyéndose el original, con entrega de constancia y con la obligación de la institución de emitir una reproducción con validez legal.

Es preciso tener mucho cuidado al momento de aceptar o firmar un título valor y fijarse que los datos sean correctos.

### ¿Qué es el endoso?

El endoso es la forma en que circulan los títulos valores a la orden (aquellos que indican específicamente quien es el beneficiario). Consiste en una anotación contenida en el mismo título escrita por su actual tenedor (endosante), y que se transmite a otra persona (denominada *endosatario*).

Para que el endoso sea válido, debe constar en el reverso del título, o en una hoja adherida a este, la siguiente información:

- El nombre del endosatario.
- El nombre, documento de identidad y firma del endosante.

- La clase de endoso (si es propiedad, en procuración o en garantía).
- La fecha del endoso.

### ¿Cuáles son las clases de endoso?

- Endoso de propiedad: Es conocido como pleno, propio o absoluto; es decir transfiere todos los derechos del título valor, sin ninguna restricción.
- Endoso en procuración o cobranza: No transfiere la propiedad del título valor, pero sí otorga un mandato al endosatario para que realice el cobro.
- Endoso en garantía: Otorga al endosatario la facultad de cobrar la obligación contenida en el título valor o recibir lo que un endosatario en propiedad pague por la adquisición del documento.

#### a) El pagaré

Por medio de este documento, el deudor acepta haber recibido una cantidad de dinero, obligándose a devolver al acreedor —en este caso, el banco— una cantidad de dinero en una determinada fecha de vencimiento. El banco podría solicitarle un aval que firme el documento y responda en caso de que no se cumpla con lo establecido en el contrato.

Se puede establecer más de una fecha de vencimiento, dependiendo de si se trata de un pago único o de pago en cuotas.

#### Requisitos del pagaré:<sup>6</sup>

- La denominación de pagaré.
- La indicación del lugar y fecha de su emisión.
- La promesa del lugar y fecha de su pago.
- La promesa incondicional de pagar una cantidad determinada de dinero o una cantidad determinable de este, conforme a la tasa de interés que se pacte.
- El nombre de la persona a quien o la orden de quien debe hacerse el pago.
- La indicación de su vencimiento único o de los vencimientos parciales.
- El nombre, el número de documento oficial de identidad y la firma de quien tiene la calidad de obligado principal.

#### b) La letra de cambio

Es un título valor que contiene una promesa u obligación de pagar una determinada cantidad de dinero en la fecha de vencimiento. La letra de cambio requiere de una persona que emita el título valor (librador), de alguien que efectúe el pago (el aceptante) y de otro que reciba el pago (el tenedor).

<sup>6</sup> Tomado de las notas de clase elaboradas por el profesor René Cornejo (Esan).

Intervienen las siguientes personas:

- El librado o girado: Persona a quien se da la orden de pago (quien debe pagar); es el destinatario de la orden dada por el librador.
- El librador o girador: La persona que ordena hacer el pago.
- El beneficiario o tomador: Aquel a cuya orden debe hacerse el pago de la suma ordenada por el librador. Es necesario que en la letra se indique el nombre del beneficiario o tomador, y expresar el nombre de una persona como beneficiaria
- El fiador o avalista: La persona que garantiza el pago de la letra.

En caso de incumplimiento, el título valor tiene que ser *protestado*. El beneficiario tiene hasta los ocho días posteriores después del vencimiento para protestarlo, y si se trata de protesto por falta de pago de títulos pagaderos a la vista, desde el día siguiente a su emisión durante el lapso de presentación hasta ocho días posteriores al vencimiento del plazo legal o el señalado en el mismo título.

El protesto se debe realizar en el lugar que determine el título valor, y surte efecto aun cuando la persona contra quien se realiza no esté presente, haya variado de domicilio real o, incluso, hubiese fallecido.

Una vez verificado que el documento no ha sido honrado, nos debemos dirigir a un notario o su secretario —o al juez de paz del distrito, si no hubiere notario—, quienes se encargarán de notificar al deudor del protesto, solicitar su pago inmediato e informar a la Cámara de Comercio correspondiente que se registre el acto.

Los costos varían, dependiendo de la notaría en la que se realice y del monto del título valor. Por ejemplo, si se trata de un letra de cambio por S/. 10 000 a ser protestada en el Cercado de Lima, el costo promedio será de S/. 25.

La letra de cambio, al ser un título valor a la orden, se transfiere por endoso, lo que significa que el endosatario —quien es el nuevo titular de la letra de cambio— adquiere todos los derechos que se derivan del título y puede exigir su cumplimiento. Hay dos modalidades de emisión:

- A la orden del propio girador. Se da cuando el girador se designa como beneficiario del título valor.
- La letra girada a cargo de tercera persona. Ocurre cuando el título valor ha sido girado a la orden de un tercero distinto del girador; es decir, que el aceptante del título valor debe cancelar a un tercero la suma consignada en el título valor.

c) El cheque

Es el título valor mediante el cual se emite una orden de pago a cargo de un banco en el cual el emisor tiene fondos disponibles en una cuenta corriente, ya sea por haberlos depositado o por haber obtenido un crédito.

Clases de cheques

- *Cheque cruzado*: Solo podrá ser cobrado a través de una institución bancaria.
- *Cheque para abono en cuenta*: Solo puede ser cobrado mediante el abono en la cuenta corriente del beneficiario del cheque.
- *Cheque intransferible o no negociable*: Su libre circulación se prohíbe; es decir, no se puede endosar.
- *Cheque certificado*: El banco regarantiza la existencia de fondos en la cuenta corriente del emisor.
- *Cheque de gerencia*: El emisor es el propio banco girado.
- *Cheque de viajero*: Es aquel que emite un banco en favor de una persona para que ésta pueda cobrarlo en el extranjero en las oficinas del banco o sus afiliadas.
- *Cheque de pago diferido*: Su cobro procede transcurrido un tiempo desde su emisión.

El cheque se transfiere mediante endoso, aunque tenga la cláusula a la orden, salvo disposiciones legales en contrario o las correspondientes a los cheques especiales. Por ejemplo, un cheque no negociable.

Los bancos están obligados a cerrar las cuentas corrientes de quienes hubieren girado cheques sin fondos.

Hay sanciones civiles y penales para quienes emiten cheques sin fondo. El Código de Comercio establece una multa correspondiente al 2 por ciento del valor del cheque y es tipificado como estafa por el Código Penal.

d) La factura conformada

Es un título valor de crédito que representa bienes entregados y no pagados, que se constituyen en una garantía. Estos bienes deben ser mercaderías o bienes que se puedan comerciar.

La finalidad de la factura conformada es incentivar el crédito de consumo, otorgando al vendedor un instrumento útil que le permita tener la seguridad de recuperar su inversión mediante la ejecución de la prenda constituida sobre la mercadería vendida. Es un título valor que puede ser transferido por endoso.

e) Warrant

El *warrant* es un título valor mediante el cual un productor puede obtener un préstamo de una entidad financiera, entregando su producción en calidad de garantía. La producción es almacenada en un lugar seguro, y sobre el valor de esta se da un porcentaje de dinero en calidad de préstamo.

En este tipo de financiamiento, el productor comienza a operar con el dinero prestado, y cuando las condiciones del mercado o los precios del producto suben, los productores, al efectuar la venta, pagan su deuda con este dinero, liberando su garantía.

Por lo mencionado en el párrafo anterior, el *warrant* es una excelente alternativa de financiamiento, en especial, si la empresa se dedica a la fabricación de productos estacionales y genera importantes *stocks*, o a la actividad agropecuaria a través de diferentes cultivos.

El *warrant* es un documento que se emite como complemento al certificado de depósito<sup>7</sup> a solicitud del depositante, y se convierte en un instrumento de garantía sobre la cual las empresas financieras respaldan sus operaciones de crédito.

Los procedimientos normales para préstamos con el *warrant* y el certificado de depósito se describen en el siguiente ejemplo:

Un cliente del banco, proveedor de cierta cantidad de mercancías, solicita un préstamo bancario. El banco financiador le exige como garantía un *warrant* y certificado de depósito sobre dicha mercadería, que deberá depositarse en el almacén de depósito o en sus propios almacenes, pero a cargo de una compañía almacenera. Del mismo modo, el cliente del banco debe acreditar haber cancelado completamente la mercadería presentando la documentación respectiva, lo que servirá para verificar su costo. Inventariada y valorizada la mercadería a dejar en garantía, se confecciona el *warrant* y el certificado de depósito, en los que se detallan las mercaderías, la unidad y/o peso, la calidad y estado, los valores, la tasa de almacenaje, vencimiento, compañía aseguradora, etc.

El *warrant* y el certificado de depósito son entregados al cliente para que los ceda al banco financiador, que colocará al reverso del *warrant* y del certificado de depósito el monto del préstamo, el tipo de interés, vencimiento, fecha y firmas del cliente y del financiador. El *warrant* y el certificado de depósito se devuelven a la compañía almacenera para su registro en el libro de endosos; el certificado de depósito permanece en la compañía almacenera y el *warrant* se devuelve al financiador o banco, con lo que se dan por terminados los trámites para la obtención del crédito.

#### f) Certificado de depósitos

Es el título que representa el derecho real de propiedad sobre la mercadería depositada en un almacén general de depósito. Por tanto, quien posee el título valor es considerado titular o propietario de dicha mercadería.

<sup>7</sup> Ver en sección de Títulos valores: Certificados de depósito.

Este tipo de títulos valores solo es emitido por el almacén general de depósito una vez recibidas las mercaderías o productos. La transferencia se realiza mediante endoso separado del *warrant* y no requiere inscripción alguna.

En esta operación intervienen los siguientes actores:

- *Almacén general de depósitos:* Constituido como una sociedad anónima, a solicitud del depositante emite el certificado de depósito.
- *Depositante:* Es la persona que acopia determinadas mercaderías en un almacén general de depósitos.
- *Endosatario:* Es el nuevo titular del certificado de depósito.

#### g) Conocimiento de embarque

Es el título valor que representa las mercaderías que son objeto de un contrato de transporte, ya sea marítimo, lacustre o fluvial. Estos títulos pueden emitirse al portador, a la orden o en forma nominativa. Dependiendo de cada caso, estos títulos podrán ser transferidos como su simple entrega si se trata de un título al portador, con su endoso si se trata de título a la orden, o con su cesión si se trata de un título nominativo.

Las personas que intervienen en esta transacción son:

- *Remitente o cargador:* Es la persona que envía los bienes.
- *Beneficiario, destinatario o consignatario:* Es la persona a quien va dirigida la mercadería.
- *Portador o transportista:* Es el sujeto que emite el título valor. Asimismo, es el encargado de transportar de un lugar a otro los bienes y a quien tendrá que pagársele el monto del flete y los servicios prestados.

#### h) Carta de porte

Es un título valor que presenta las mercaderías objeto de un contrato de transporte terrestre o aéreo. Estos títulos pueden emitirse al portador, a la orden o en forma nominativa. Dependiendo de cada caso, estos títulos podrán ser transferidos como su simple entrega si se trata de un título al portador, con su endoso si se trata de título a la orden, o con su cesión si se trata de un título nominativo.

En este caso intervienen:

- *Remitente o cargador:* Es la persona que remite o envía los bienes.
- *Beneficiario, destinatario o consignatario:* Es la persona a quien va dirigida la mercadería.
- *Porteador o transportista:* Es el sujeto que emite el título valor. Asimismo, es el encargado de transportar de un lugar a otro los bienes y a quien tendrá que pagársele el monto del flete y los servicios prestados

#### 4.4. ¿Dónde financiarse?

La variedad de ofertas de distintas entidades financieras hace posible que, en la actualidad, conseguir financiamiento desde cualquier punto del país sea más accesible.

Las posibilidades de acceder al financiamiento para las pequeñas empresas se puede encontrar en bancos, cajas municipales, cajas rurales, empresas de desarrollo de la pequeña y mediana empresa (EDPYME), cooperativas de ahorro y crédito y hasta en ONG.

A continuación se describirán los productos ofrecidos por algunas de estas entidades financieras supervisadas por la Superintendencia de Banca y Seguros. Sin embargo, la información descrita está basada en datos proporcionados por la misma entidad financiera entre la segunda quincena de noviembre del 2005 y la primera quincena de enero del 2006, por lo que Proinversión no avala la información descrita.

## Definición de algunas entidades del sistema financiero

### **Empresa bancaria**

Es aquella cuyo negocio principal consiste en recibir dinero del público en depósito o bajo cualquier otra modalidad contractual, y en utilizar ese dinero, su propio capital y el que obtenga de otras fuentes de financiación en conceder créditos en las diversas modalidades, o a aplicarlos a operaciones sujetas a riesgos de mercado.

### **Caja Municipal de Ahorro y Crédito (CMAC)**

Capta recursos del público y su especialidad consiste en realizar operaciones de financiamiento, de preferencia a las pequeñas y microempresas. Usualmente solicita garantías prendarias que deben representar por lo menos tres veces el importe del préstamo.

### **Caja Rural de Ahorro y Crédito**

Capta recursos del público y su especialidad consiste en otorgar financiamiento preferentemente a la mediana, pequeña y microempresa del ámbito rural. Para financiamiento, solicitan entre otros documentos, licencia municipal, título de propiedad y estados financieros.

### **Empresa de Desarrollo de la Pequeña y Micro Empresa (EDPYME)**

Su especialidad consiste en otorgar financiamiento preferentemente a los empresarios de la pequeña y microempresa. Usualmente solicitan el autoavalúo de propiedades.

### **Caja Municipal de Crédito Popular**

Se especializa en otorgar crédito pignoraticio al público en general, pero también efectúa operaciones y pasivas con los respectivos concejos provinciales y distritales y con las empresas municipales dependientes de los primeros. Además, brinda servicios bancarios a dichos concejos y empresas.

## *Banco de Comercio*



Siéntete en familia

### **a) Productos**

#### **MaxiPyme**

Es una línea de crédito revolvente y multiproducto que el cliente puede utilizar en cartas fianza, pagarés, comercio exterior o descuento de letras.

#### **Mimercado**

Es un producto del Banco de Materiales. Sirve para la adquisición de puestos de abastos; financia 90% del valor hasta en diez años. Cuenta con el bono del comerciante puntual, con un descuento de 20% de la cuota si se paga puntualmente.

### **b) ¿Cómo contactarse?**

Teléfono: (01) 513-6001

Página web: [www.bancomercio.com](http://www.bancomercio.com)

### Banco de Comercio

Requisitos	Producto	Montos		Plazos		Tasa de interés		Frecuencia de pago
		Moneda nacional	Moneda extranjera	Moneda nacional	Moneda extranjera	Moneda nacional	Moneda extranjera	
<b>Pequeña empresa</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Balance de situación y estado de ganancias y pérdidas con una antigüedad de tres meses como máximo.</li> <li>• Balance y estado de ganancias y pérdidas de los dos últimos ejercicios.</li> <li>• Declaración jurada presentada a la Sunat de los dos últimos ejercicios.</li> <li>• Tres últimos pagos de IGV.</li> <li>• Flujo de caja proyectado doce meses.</li> <li>• Declaración patrimonial de socios.</li> <li>• Copia del DNI de socios y cónyuges.</li> </ul>	<b>Microempresa</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Copia del DNI de titular y cónyuge.</li> <li>• Copia de licencia de funcionamiento.</li> <li>• Copia del RUC del negocio.</li> <li>• Tres últimos pagos de RUS, PER o IGV.</li> <li>• Copia del HR y PU del local o vivienda, si es propia.</li> <li>• Último recibo de luz, agua o teléfono fijo cancelado.</li> <li>• Cronograma de préstamos vigentes en el sistema financiero.</li> </ul>	Mín.: S/. 3 500	Mín.: US\$ 1 000	1 mes 24 meses	1 mes 24 meses	2,53% 3,15%	1,53% 1,88%	Mensual
		Máx.: S/. 105 000	Máx.: US\$ 30 000	-	-	-	-	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Copia del DNI de titular y cónyuge.</li> <li>• Copia legalizada de partida de matrimonio o certificado de convivencia, en caso de ingresos conyugales.</li> <li>• Copia de recibo de luz, agua o teléfono fijo cancelado.</li> <li>• Título de propiedad de vivienda, HR y PU o contrato de alquiler.</li> <li>• Declaración jurada con formato del Banco de Materiales.</li> <li>• No ser propietario de otro puesto de venta o local comercial.</li> <li>• Tener una vivienda como máximo.</li> </ul>	<b>Mimercado</b>	No aplica	Mín.: US\$ 1 000	No aplica	96 meses 120 meses	No aplica	1,10%	Mensual
		-	Máx.: US\$ 6 000	-	-	-	-	

Portes mensuales: S/. 7 o US\$ 2.

## *Banco de Crédito del Perú*



### **a) Productos**

#### **Financiamiento de capital de trabajo Tarjeta Solución Negocios**

##### Ventajas

- Permite acceder a una línea permanente y revolvente de crédito en nuevos soles mediante una tarjeta de crédito y puede retirar sobre el saldo de la línea disponible.
- Programa los pagos en cuotas fijas mensuales.
- Permite su uso en las ventanillas y cajeros automáticos del BCP y sin costo alguno.
- Hasta S/. 52 500, se otorga sin garantías reales.
- No se cobra comisión de desembolso ni por prepagos y no tiene restricciones.
- Cuotas incluyen seguro de desgravamen en caso de fallecimiento del titular.
- Acceso a un estado de cuenta mensual, cronogramas de pago y asesoría de un funcionario de negocios.

#### **Financiamiento de capital de trabajo Crédito Negocios en dólares**

##### Ventajas

- Permite los pagos en cuotas fijas mensuales.
- Es posible acceder a una cuenta de ahorros o cuenta corriente, así como usar la Credimás para retirar el crédito en cualquier ventanilla y cajero automático del BCP.
- Se otorga sin garantías hasta US\$ 15 000.
- Cuotas incluyen seguro de desgravamen en caso de fallecimiento del titular.
- No se cobra comisión de desembolso ni por prepagos.
- Acceso a un estado de cuenta mensual, cronogramas de pago y asesoría de un funcionario de negocios.

#### **Financiamiento de activo fijo Crédito Negocios Activo Fijo**

##### Ventajas

- Financia la compra de equipos, máquinas, unidades de transporte para el negocio y locales comerciales y permite los pagos en cuotas fijas mensuales.
- Se otorga sin garantías hasta US\$ 15 000.
- Se puede financiar hasta 100% del valor del bien a adquirir.
- Cuotas incluyen seguro de desgravamen en caso de fallecimiento del titular.
- Es posible acceder a un estado de cuenta mensual y cronogramas de pago para controlar las operaciones. No se cobra comisión de desembolso ni por prepagos.

### **b) ¿Cómo contactarse?**

Banca por teléfono VíaBCP: 311-9898

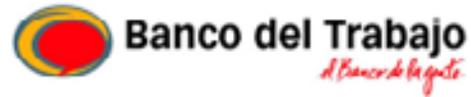
Correo electrónico: [creditonegocios@bcp.com.pe](mailto:creditonegocios@bcp.com.pe)

Página web: [www.viabcp.com](http://www.viabcp.com)

### Banco de Crédito del Perú

Requisitos	Producto	Montos		Plazos		Tasa de interés efectiva mensual		Frecuencia de pago
		Moneda nacional	Moneda extranjera	Moneda nacional	Moneda extranjera	Moneda nacional	Moneda extranjera	
<b>Personas naturales de negocio con o sin RUC y personas jurídicas:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>El negocio debe tener una antigüedad no menor de un año (o dos años para muebles e inmuebles).</li> <li>El solicitante debe acreditar respaldo patrimonial, de lo contrario es necesario presentar un fador solidario que si lo tenga.</li> <li>El negocio debe generar ventas reales mayores o iguales a US\$ 10 000 anuales o S/. 100 de promedio diario, lo que será determinado en la evaluación.</li> <li>El solicitante o titular del negocio debe tener entre 25 y 65 años.</li> </ul>	<b>Tarjeta Solución Negocios</b>	Mín.: S/. 1 500	-	Mín.: 3 meses	-	Máx.: 4,97%	-	Mensual
		Máx.: S/. 105 000	-	Máx.: 18 meses	-	Mín.: - 2,21%	-	
	<b>Crédito Negocio</b>	-	Mín.: US\$ 430	-	Mín.: 3 meses	-	Máx.: 4,52%	Mensual
		-	Máx.: US\$ 30 000	Máx.: 18 meses	-	Mín.: 1,17%	-	
<b>Los documentos que deben presentarse son:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Copia del documento de identidad de los solicitantes.</li> <li>Si tiene RUC, última declaración - pago de impuestos (RUS - RER - régimen general).</li> <li>Documento que acredite respaldo patrimonial (se puede acreditar con: autoavalo vigente, título Cofopri, contratos de compra venta con anotación registral, antigüedad máxima de un año).</li> <li>Copia de último recibo de servicios (luz, agua, teléfono) del domicilio del solicitante o titular de la empresa.</li> <li>Otros documentos adicionales:</li> <li>Copia de la última declaración jurada anual solo si está en el régimen general.</li> <li>Licencia de funcionamiento: Solo es obligatorio acreditar el documento en negocios dedicados al expendio y comercialización de combustibles y los dedicados a elaborar o comercializar medicamentos y productos o insumos alimenticios.</li> </ul>	<b>Financiamiento de Bienes Muebles</b>	Mín.: S/. 5 000	Mín.: US\$ 1 430	Mín.: 3 meses	-	Máx.: 3,14%	Máx.: 3,14%	Mensual
		Máx.: S/. 350 000	Máx.: US\$ 100 000 (o 100% del valor del bien)	Máx.: 60 meses	-	Mín.: 1,88%	Mín.: 1,17%	
	<b>Financiamiento de Bienes Inmuebles</b>	Mín.: S/. 5 000	Mín.: US\$ 1 430	Mín.: 3 meses	-	Máx.: 3,44%	Máx.: 3,14%	Mensual
		Máx.: S/. 350 000	Máx.: US\$ 100 000 (o 70% del valor del bien)	Máx.: 84 meses	-	Mín.: 1,88%	Mín.: 1,17%	

## *Banco del Trabajo*



### **a) Productos**

#### **Crédito Multi Combo**

Préstamos para el financiamiento de requerimientos de capital de trabajo en soles y dólares; los pagos son en cuotas fijas. El crédito incluye un seguro de desgravamen que cancela la deuda en caso de fallecimiento. Es posible acceder a tarjetas de crédito.

#### **Crédito Multi Combo Mujer**

Préstamo solo en soles, en cuotas fijas, dirigido a la mujer microempresaria. También se considera a dependientes.

#### **Crédito Facilito**

Ofrece S/. 500 a pagar en cuotas de seis a doce meses. No se debe tener deudas con otros bancos. Otorga un seguro gratuito en caso de muerte accidental; la edad mínima es de 26 años. Si el cliente es dependiente, se comprobarán sus datos en la empresa en la que labora.

#### **Crédito paralelo**

Esta opción es para quienes ya tienen un préstamo en el Banco del Trabajo. Este crédito es una línea aparte hasta por 50% de lo financiado con anterioridad, con un plazo no mayor ni menor de tres meses.

### **b) ¿Cómo contactarse?**

Teléfonos:

211-9000 (Lima)

0-801-1-9000 (desde provincias a costo de llamada local)

Página web: [www.bantra.com.pe](http://www.bantra.com.pe)

### Banco del Trabajo

Requisitos	Producto	Montos		Plazos		Tasa de interés mensual		Frecuencia de pago
		Moneda nacional	Moneda extranjera	Moneda nacional	Moneda extranjera	Moneda nacional	Moneda extranjera	
<b>Personas naturales de negocio con o sin RUC y personas jurídicas:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Demostrar una antigüedad mínima de seis meses en el mismo local comercial.</li> <li>• Ingreso mínimo de S/. 350 o US\$ 100.</li> <li>• Fotocopia de DNI.</li> <li>• Inscripción del RUC.</li> <li>• Último recibo de servicios luz o agua cancelados del local comercial y domicilio.</li> <li>• Licencia de funcionamiento o RU (opcional según el giro).</li> <li>• Dos últimas declaraciones del impuesto a la renta.</li> <li>• Cuatro últimos pagos del IGV.</li> </ul>	<b>Crédito Multi Combo</b>	Mín.: S/. 500	Mín.: US\$ 100	Mín.: 4 meses		Máx.: Aprox. 3,5%	Máx.: Aprox 7%	Mensual
		Máx.: S/. 30 000	Máx.: US\$ 9 000	12 cuotas Ocasionalmente, 24 cuotas	Mín.: Aprox. 2,1%	-	Mín.: Aprox. 2,2%	
	<b>Crédito Multi Combo Mujer</b>	Mín.: S/. 300	No hay	Mín.: 4 meses	Máx.: Aprox. 3,5%	-	-	-
Máx.: S/. 30 000		No hay	12 cuotas Ocasionalmente, 24 cuotas	Mín.: Aprox. 2,1%	-	-	-	
<b>Para dependientes:</b>	<b>Crédito Facilito</b>	Monto único: S/. 500	No hay	Mín.: 6	-	Mín.: No informa	-	Mensual
		-	-	Máx.: 12 cuotas	-	Máx.: Cuotas de S/. 59	-	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ingreso mínimo mensual de S/. 350.</li> <li>• Antigüedad laboral de un año.</li> <li>• Boleta de pago original.</li> <li>• DNI.</li> <li>• Recibo de agua o luz del domicilio.</li> </ul>	<b>Crédito paralelo</b>	Hasta 50% del otro crédito pendiente de pago.	-	Único: 3 meses	-	Alrededor de 8%	-	Mensual
		-	-	-	-	-	-	

## *Banco Sudamericano*



### a) Productos

#### **Préstamo para capital de trabajo**

##### Ventajas

- Ofrece financiamiento en el momento necesario, rapidez en aprobación y desembolso y ofrece asesoría personalizada
- Hasta S/. 50 000 sin garantía hipotecaria.
- Las mejores cuotas del mercado y en soles.
- Plazos desde 6 hasta 18 meses para pagar, o hasta 24 meses con garantía hipotecaria.
- Posibilidad de realizar prepagos y cancelación anticipada sin costo adicional.
- Periodo de gracia de hasta 59 días en la primera cuota.
- Cuenta con seguro de desgravamen.
- Se puede elegir la fecha de pago que más convenga.
- Si el préstamo solicitado es de hasta S/. 7 000, no se necesita aval, vivienda ni local propio.

#### **Renovación o ampliación de tu préstamo actual**

Si durante los primeros 6 meses se pagan puntualmente las cuotas del préstamo, se puede acceder a un nuevo préstamo por el monto original o por un monto mayor menos el saldo que queda por pagar. Además, un funcionario de negocios, de manera personalizada, atiende todos los requerimientos, y se puede solicitar la renovación o ampliación del préstamo actual.

#### **Línea de crédito para toda la vida**

Permite disponer de dinero cada 3 meses, según las necesidades de cada empresa. A medida que se paga el préstamo, la línea se va renovando y automáticamente se dispone de un saldo que está a entera disposición del cliente, para que su negocio siga en marcha.

Está disponible para todos los clientes que obtuvieron una ampliación o renovación de su préstamo y pagaron correctamente cuatro cuotas del préstamo renovado.

##### Ventajas

- El desembolso ya está aprobado.
- El desembolso se realiza de manera automática en cualquiera de las agencias.
- Es posible disponer de dinero periódicamente en cualquier agencia después de pagar un mínimo de tres cuotas en el préstamo actual.

### b) ¿Cómo contactarse?

Teléfono: 616-1111

Página web: [www.sudamericano.com](http://www.sudamericano.com)

### Banco Sudamericano

Requisitos	Producto	Montos		Plazos		Tasa de interés mensual		Frecuencia de pago
		Moneda nacional	Moneda extranjera	Moneda nacional	Moneda extranjera	Moneda nacional	Moneda extranjera	
<p>Tener entre 23 y 74 años.</p> <p>Tener un negocio propio constituido en Lima o Trujillo.</p> <p>Por lo menos un año de antigüedad del negocio (sujeto al monto del préstamo solicitado).</p> <p>Presentar:</p> <p>DNI (titular y cónyuge).</p> <p>Copia del RUC o CIR del negocio.</p> <p>Tres últimos pagos a la Sunat y última declaración anual.</p> <p>Último recibo de servicios del negocio.</p> <p>De tener vivienda o local propio, PU / HR. De lo contrario, presentar aval.</p> <p>Si el préstamo solicitado es de hasta S/. 7 000, no se necesita aval, ni vivienda ni local propio.</p> <p>Si el préstamo es mayor de S/. 35 000, presentar estados financieros.</p>	<p><b>Crédito para capital de trabajo</b></p>	Mín.: S/. 1 500	-	Mín.: 6 meses	-	Mín.: 35%	-	Mensual
		Máx.: S/. 50 000*	-	Máx.: 18 meses**	-	Máx.: 70%	-	
<p>Si durante los primeros seis meses se pagaron puntualmente las cuotas del préstamo actual, hay opción a un nuevo préstamo por el monto original o por un monto mayor menos el saldo que queda por pagar.</p> <p>Presentar:</p> <p>Copia de documento de identidad del titular y cónyuge y aval.</p> <p>Último pago a la Sunat (tres últimos pagos a la Sunat para la ampliación).</p> <p>Último recibo de servicios del negocio.</p>	<p><b>Renovación o ampliación del crédito para capital de trabajo</b></p>	Mín.: S/. 1 500	-	Mín.: 6 meses	-	Mín.: 35%	-	Mensual
		Máx.: S/. 50 000*	-	Máx.: 18 meses**	-	Máx.: 70%	-	
<p>Si se ha renovado el crédito y se han pagado cuatro cuotas puntualmente, se otorga una línea de crédito para disponer de dinero cada tres meses, según tus necesidades.</p> <p>A medida que pagas tu préstamo, tu línea se va renovando y de esta manera tienes automáticamente un saldo que está a tu entera disposición para que tu negocio siga en marcha!</p> <p>El desembolso ya está aprobado y es automático en agencia.</p> <p>Presentar:</p> <p>Documentos de identidad del titular y el cónyuge.</p>	<p><b>Línea revolvente para capital de trabajo</b></p>	Mín.: S/. 1 500	-	Mín.: 6 meses	-	Mín.: 35%	-	Mensual
		Máx.: S/. 50 000*	-	Máx.: 18 meses**	-	Máx.: 70%	-	

\* Hasta S/. 105 000 con garantía hipotecaria. \*\* Hasta 24 meses con garantía hipotecaria.

## BWS Banca Emprendedores



Para negocios con ingresos que varíen entre S/. 10 000 y S/. 500 000 mensuales, el BWS pone a disposición productos y servicios diseñados especialmente para las MYPEs.

Entre las ventajas de la línea de crédito Crecenegocio tenemos: la disponibilidad inmediata de efectivo al aprobarse la línea de hasta S/. 116 000 o US\$ 35 000, con renovación anual automática y se aprueban líneas a sola firma hasta S/. 50 000 o US\$ 15 000.

### a) Productos

#### Préstamos para capital de trabajo, maquinarias y locales - microempresa

- Se aprueban préstamos hasta S/. 33 000 a sola firma para capital de trabajo. Va dirigido a clientes cuyas ventas anuales declaradas están por debajo de US\$ 300 000.
- Se financian hasta S/. 83 000 o US\$ 25 000 para capital de trabajo y se dan hasta doce meses para pagar.
- Financia maquinaria, vehículos y locales hasta US\$ 35 000 (60 meses para pagar).
- Préstamos en cuotas iguales.

#### Proyectos de infraestructura

- Permite la adquisición de terrenos, adquisición o construcción de locales comerciales promovidos por una asociación de microempresarios o empresa promotora.
- Créditos individuales a sus asociados o microempresarios captados por la empresa promotora.
- Evaluación caso a caso mediante propuesta de crédito coordinada con el cliente.
- Hasta 60 meses para pagar.

#### Préstamo Crecenegocio para capital de trabajo, maquinaria y locales - pequeña empresa

- Pagarés en cuotas para financiamiento de capital de trabajo, adquisición de máquinas y locales, otorgados mediante evaluación simplificada. Dirigido a clientes que tributan en el régimen general, cuyas ventas anuales declaradas están entre US\$ 300 000 y US\$ 1 000 000.
- Financiamiento de capital de trabajo:
  - Sin garantías: Hasta S/. 50 000 ó US\$ 15 000.
  - Con garantías de segunda categoría: Hasta S/. 116 000 o US\$ 35 000.
- Hasta doce meses para pagar.
- Financiamiento de inversiones (maquinaria y locales):
  - Vía *leasing* o pagaré hasta US\$ 50 000 y 36 meses de plazo (locales: 60 meses de plazo).

### b) ¿Cómo contactarse?

Banca por teléfono: 311-6000 en Lima

0-801-1-6000 en provincias (en ambos casos, opción 9)

Página web: [www.bws.com.pe](http://www.bws.com.pe)

### BWS Banca Emprendedores

#### OPERACIONES ACTIVAS PYME - MICRO EMPRESA (R1 Y R2)

Subsegmentos Pyme: R1 y R2

R1 = VENTAS ANUALES menores a US\$ 150 000

R2 = VENTAS ANUALES DE US\$ 150 000 A US\$ 300 000

Producto de Crédito	Moneda	Garantía líquida (tasa única)	Rango de tasas		Comisión		TEA - Interés moratorio (aplica sobre las cuotas impagadas)	Comisión Pago Tardío (aplica a partir del día 9) Vigente a partir del 01/09/2005
			Máx.	Mín.	Máx.	Mín.		
Infraestructura (Proyecto)	US\$	15%	25%	17%	Según propuesta		5%	2%
Activo fijo	US\$	15%	42%	18%	1%	80	5%	2%
	Nuevos soles	20%	75%	24%	1%	280	10,5%	2%
Capital de trabajo (Conv. y Lcred)	US\$	15%	51%	18%	1%	80	5%	2%
	Nuevos soles	20%	82%	27%	1%	280	10,5%	2%

#### Otros productos aprobados para el Subsegmento R2:

Cartas de crédito	Comisión mensual (mín. 3 meses) mínimo	0,50% US\$ 100
Fianzas	5%	
Descuento de letras	Moneda nacional: 29%; moneda extranjera: 24%	
Renovación de letras	Moneda nacional: 39%; moneda extranjera: 28%	
Adelanto a proveedores	Moneda nacional: 29%; moneda extranjera: 24%	
Leasing	Moneda extranjera: 20%	

## Mibanco



### a) Productos

#### Micapital

Financia capital de trabajo mediante un préstamo para pagar en cuotas mensuales.

Ventajas

- Permite los pagos en cuotas fijas mensuales, bisemanales o semanales.
- Se accede a un cronograma de pagos para controlar las operaciones.
- No hay cobro de mantenimiento ni comisiones.
- Se otorga sin garantías hasta por US\$ 8 000 para clientes nuevos, y para clientes actuales, hasta por US\$ 10 000.
- El plazo máximo para pagar es de 24 meses y se dispone de un asesor de negocios.

#### Línea de capital de trabajo

El cliente accede a una línea de crédito permanente y revolvente en nuevos soles mediante una tarjeta Visa Electrón.

Ventajas

- Se puede retirar hasta 100% de la línea sobre el saldo disponible.
- El cliente recibe un estado de cuenta mensual que muestra el pago mínimo mensual y el pago total.
- Permite su uso en ventanillas y los cajeros automáticos de Mibanco sin costo alguno.
- Los intereses se cobran únicamente por los días de uso de los fondos de la línea.
- Permite su uso con seguridad, dado que no incluye el nombre del titular en la tarjeta y siempre se usa con una clave secreta.
- No se cobra comisión de desembolso ni comisión por prepagos.

#### Miequipo

Financia la compra de herramientas, artefactos, maquinarias, equipos, muebles y vehículos para el negocio y locales comerciales.

Ventajas

- Permite los pagos en cuotas fijas mensuales, bisemanales o semanales.
- Se otorga sin garantías hasta por US\$ 8 000 para clientes nuevos, y para clientes actuales, hasta por US\$ 10 000.
- Se puede financiar hasta 100% del valor del bien a adquirir.
- Se accede a un cronograma de pago para controlar las operaciones.
- No se cobra comisión por desembolso.

### b) ¿Cómo contactarse?

Página web: [www.mibanco.com.pe](http://www.mibanco.com.pe)

**Mibanco**

Requisitos	Producto	Montos		Plazos		Tasa de interés mensual		Frecuencia de pago
		Moneda nacional	Moneda extranjera	Moneda nacional	Moneda extranjera	Moneda nacional	Moneda extranjera	
<p>Negocio con seis meses de funcionamiento; fotocopia del documento oficial de identidad del titular (DNI, carné de extranjería, etc.) y del cónyuge; constancia domiciliar;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Si la casa es propia: título de propiedad, contrato de compra venta, constancia de posesión de lote o copia literal (con una antigüedad menor de treinta días) u otro documento que acredite posesión o adjudicación. Si el crédito es igual o menor de US\$ 3 000 o su equivalente en moneda nacional, se podrá presentar copia del autoavalo y/o copia del pago del autoavalo, con una antigüedad menor de dos años a partir de la fecha de aprobación.</li> <li>Si la casa es alquilada: contrato de alquiler.</li> <li>Si el cliente está alojado: Constancia de residencia otorgada por el dueño de la vivienda o constancia expedida por la asociación de inquilinos u organización similar o certificado domiciliario PNP.</li> </ul>	<b>Mi Capital</b>	Mín.: S/. 300	Mín.: US\$ 100	Máx.: 24 meses	Mín.: 27%	Mín.: 40%	Mensual Bisemanal Semanal	
		Máx.: Según evaluación crediticia	Máx.: Según evaluación crediticia			Máx.: 70%		
	<b>Mi Local</b>	Mín.: S/. 850	Mín.: US\$ 250	Mín.: 3 meses	Mín.: 3 meses	Desde: 45%	Mensual Bisemanal Semanal	
		Máx.: Según evaluación crediticia	Máx.: Según evaluación crediticia	Máx.: 36 meses	Máx.: 60 meses	-		
<b>Mi Equipo</b>	Mín.: S/. 850	Mín.: US\$ 250	Máx.: 36 meses	Máx.: 60 meses	Mín.: 40%	Mensual Bisemanal Semanal		
	Máx.: Según evaluación crediticia	Máx.: Según evaluación crediticia	Máx.: 70%	Máx.: 25%	Máx.: 25%			
<b>Mi Mercado</b>	Máx.: 80% del monto del proyecto	Máx.: 36 meses	Máx.: 60 meses	Mín.: 40%	Mín.: 25%	Mensual Bisemanal Semanal		
	Mín.: S/. 500	Mín.: US\$ 300	Máx.: 12 meses	Máx.: 35%	Máx.: 35%			
<b>Crédito rural individual y solidario</b>	Máx.: S/. 35 000	Máx.: US\$ 10 000	Máx.: 12 meses	Máx.: 12 meses	Mín.: 38%	Mensual		
	Financiamiento de hasta 70% del costo de producción, o de hasta 80% del costo del bien.	Financiamiento de hasta 70% del costo de producción, o de hasta 80% del costo del bien.	-	-	Máx.: 40%	Máx.: 27%		

**Crédito rural individual**

- Tener una antigüedad de tres años en la misma actividad.
- Documento de identidad (DNI u otros) del titular y cónyuge. Constancia de lugar donde habita.
- Título de propiedad del terreno y/o vivienda. Copia literal de dominio de gravamen. Edad máxima de 70 años.

**Crédito rural solidario:**

- Edad: entre 18 y 70 años;
- DNI vigente de todos los integrantes;

## *Caja Metropolitana - Lima*



### **a) Productos**

#### **Capital de trabajo**

Financiamiento destinado a actividades comerciales, productivas y de exportación.

#### **Activo fijo**

Financiamiento destinado a la adquisición de bienes muebles e inmuebles.

#### **Remodelación/Construcción**

Financiamiento destinado a la construcción, ampliación, remodelación o compra de locales.

#### Descripción

- Estos créditos pueden ser solicitados por personas naturales y jurídicas.
- Créditos MES (microempresarial): Solicitantes con ventas anuales hasta 150 UIT, o con endeudamiento en sistema financiero menor de US\$ 30 000.
- Créditos comerciales: Solicitantes con ventas mayores de 150 UIT, con endeudamiento en el sistema financiero mayor de US\$ 30 000.

#### Ventajas

- El financiamiento se otorga en función de la capacidad de endeudamiento del negocio.
- Se brinda asesoría de los representantes de la Caja Municipal con respecto a las mejores condiciones en cuanto a montos y plazos a solicitar.

#### Restricciones

- No tener adversos en Infocorp.

#### Costos

- Los costos están en función del monto de crédito y tipo de inversión a realizar.

#### Moneda

- Nuevos soles y dólares.

### **b) ¿Cómo contactarse?**

Sup. Luis Asmat Puente

Teléfonos: 428-0841; 9925-9923

### *Caja Metropolitana - Lima*

Requisitos	Producto	Montos		Plazos		Tasa de interés efectiva mensual		Frecuencia de pago
		Moneda nacional	Moneda extranjera	Moneda nacional	Moneda extranjera	Moneda nacional	Moneda extranjera	
<b>Requisitos generales</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Al menos un año de funcionamiento.</li> <li>Tener entre 23 y 65 años de edad.</li> <li>No tener obligaciones morosas.</li> <li>Último pago a Sumat.</li> <li>Dos últimas declaraciones anuales.</li> <li>En el caso de personas jurídicas, presentar escritura de constitución de la empresa y vigencia de poderes.</li> <li>Si tienen propiedad, presentar el HR y PU.</li> <li>Si no tiene propiedades presentar un aval.</li> </ul>	<b>Capital de trabajo</b>	Mín.: S/. 3 500	Mín.: US\$ 1 000	Mín.: 6 meses		Mín.: 2,5%	Mín.: 2,1%	Mensual
		Máx.: S/. 105 000	Máx.: US\$ 30 000	Máx.: 12 meses		Máx.: 3,5%	Máx.: 2,75%	
	<b>Activo fijo</b>	Mín.: S/. 4 500	Mín.: US\$ 1 500	Mín.: 6 meses		Mín.: 2,25%	Mín.: 1,9%	Mensual
		Máx.: s/evaluación	Máx.: s/evaluación	Máx.: 36 meses		Máx.: 3%	Máx.: 2,5%	
<b>Requisitos adicionales</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Presentar contratos proforma del bien inmueble o mueble a comprar</li> </ul>	<b>Ampliación Remodelación Construcción</b>	Mín.: S/. 3 500	Mín.: US\$ 1 000	Mín.: 6 meses		Mín.: 2,25%	Mín.: 1,9%	Mensual
		Mín.: S/. 10 000	Mín.: US\$ 3 500	Máx.: 36 meses		Máx.: 3%	Máx.: 2,5%	

## *Caja Municipal de Aborro y Crédito - Cusco*



### **a) Productos**

#### **Crédito comercial**

Está dirigido a personas naturales o jurídicas que cuenten con una actividad de comercio, producción o servicios, y tengan un endeudamiento no menor de US\$ 30 000 en el sistema financiero

Monto: Hasta US\$ 400 000.

Plazo: Hasta sesenta meses.

Periodo de gracia: Hasta seis meses.

#### **Crédito Pyme**

Está dirigido a personas naturales o jurídicas, con actividad de comercio, producción o servicios, que tengan un endeudamiento menor de US\$ 30 000 o su equivalente en soles.

Monto: Desde S/. 800 hasta US\$ 29 900 o su equivalente en soles.

Plazo: Hasta sesenta meses.

#### **Crédito hipotecario**

Está dirigido a personas naturales o jurídicas dedicadas a la actividad agrícola o ganadera.

Monto: Desde S/. 300 hasta US\$ 400 000.

Plazo: De seis a doce meses, según la campaña agrícola o ganadera.

Periodo de gracia: Hasta doce meses.

#### **Crédito personal**

Está dirigido a trabajadores dependientes.

Monto: Desde S/. 800 hasta US\$ 400 000.

Plazo: Hasta 24 meses.

#### **Crédito institucional**

Está dirigido a trabajadores con cuyas empresas se haya suscrito convenio interinstitucional.

Monto: De S/. 800 a S/. 25 000.

Plazo: Hasta 48 meses.

La cobertura llega a Cusco, Puerto Maldonado, Andahuaylas, Abancay y Juliaca.

### **b) ¿Cómo contactarse?**

Portal Espinar 146, Cusco

Teléfono: (84) 23-7171

Página web: [www.cmac-cusco.com.pe](http://www.cmac-cusco.com.pe)

**Caja Municipal de Aborro y Crédito - Cusco**

Requisitos	Producto	Montos		Plazos		Tasa de interés mensual		Frecuencia de pago
		Moneda nacional	Moneda extranjera	Moneda nacional	Moneda extranjera	Moneda nacional	Moneda extranjera	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Tener negocio propio.</li> <li>Experiencia de seis meses en el negocio.</li> <li>DNI de titulares</li> <li>RUC y/o licencia de funcionamiento.</li> <li>Documento domiciliario.</li> <li>Autoavalúo, título de propiedad o certificado de posesión de titulares (de no tener casa propia, presentar fiador domiciliario).</li> </ul>	<b>Crédito Pyme</b>	Mín.: S/. 300	Mín.: 300	Hasta 60 meses		Mín.: 2% TEM	Mín.: 1,15% TEM	Mensual
		Máx.: S/. 1 137 500	Máx.: S/. 350 000			-	Máx.: 3,6%	
<ul style="list-style-type: none"> <li>No tener casa propia en ninguna localidad del país.</li> <li>Primera venta del inmueble (nuevo o usado).</li> <li>Compra de vivienda en construcción.</li> <li>Aporte propio de 10% del valor del inmueble como mínimo.</li> <li>Monto de financiamiento máximo por el 90% del valor del inmueble.</li> </ul>	<b>Crédito hipotecario</b>	No se otorga	Mín.: S/. 3 000	Hasta 20 años		No se otorga.	Mín.: 1,02%	Mensual
		-	Máx.: S/. 120 000			-	Máx.: 1,06%	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Ingreso mínimo familiar de S/. 1 000.</li> <li>Un año de permanencia en una misma empresa.</li> <li>Fiador con casa propia.</li> <li>DNI de titular(es) y fiador(es).</li> <li>Tres últimas boletas de pago.</li> <li>Contrato de trabajo.</li> <li>Autoavalúo, título de propiedad o certificado de posesión de titulares y/o fiadores.</li> </ul>	<b>Crédito personal</b>	Mín.: S/. 800	Mín.: S/. 800	Hasta 24 meses		Mín.: 3%	Mín.: 1,75%	Mensual
		Máx.: S/. 1 336 000	Máx.: S/. 350 000			Máx.: 3,8%	Máx.: 2%	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Copia del DNI.</li> <li>Dos últimas boletas de pago.</li> <li>Resolución de nombramiento.</li> <li>Recibo de agua, luz o teléfono.</li> <li>Fiador solidario: DNI, dos últimas boletas de pago, recibo de agua, luz o teléfono.</li> </ul>	<b>Crédito institucional</b>	Mín.: S/. 800	No se otorga	Hasta 48 meses		Mín.: 2%	No se otorga.	Mensual
		Máx.: S/. 25 000	-			Máx.: 2,5%	-	

## *Caja Municipal de Aborro y Crédito Maynas - Iquitos*



CMAC Maynas ofrece apoyo a su empresa o proyecto personal, con aprobación inmediata del préstamo, con la posibilidad de ingresar a promociones constantes. Los pagos de cuotas se pueden realizar a través del Banco de la Nación, en el caso de buenos clientes se ofrece la ampliación de líneas inmediatas y a tasas preferenciales.

### **a) Productos**

#### **Crédito caserito**

Está dirigido a comerciantes más pequeños especialmente de los mercados de abastos (por ejemplo: fruteros, verduleros, abarroteros, etc.).

#### Requisitos

- Como mínimo, 2 años de experiencia como comerciante
- Copia de carné de vendedor o constancia del centro de abastos.
- Copia de título de propiedad o certificado de posesión o constancia de morador; de no tenerlo, se requerirá un aval de propiedad. Copia de recibo de luz o agua
- Referencias personales: mínimo 2 vendedores de la zona y un familiar o vecino.

#### Garantías

- Documentos originales de artefactos.
- Copia de título de propiedad, copia de certificado de posesión o constancia de morador del titular o aval.
- Otras que el ejecutivo de negocios considere necesarias.

#### **Crédito Facilito**

Está dirigido a microcomerciantes o dependientes; los rangos de préstamos otorgados son mayores.

#### Requisitos

- Buena calificación en central de riesgos.
- Copia de DNI y copia de recibo de luz o agua debidamente cancelados.
- Copia de última boleta de pago (si es variable, últimas dos boletas de pago).

#### **Crédito paralelo**

Es un crédito por campaña o por ocasión que se otorga a solicitud del cliente (quien ya tiene un préstamo) a una tasa de interés preferencial, previa evaluación.

### **b) ¿Cómo contactarse?**

Página web: [www.cmacmaynas.com.pe](http://www.cmacmaynas.com.pe)

### *Caja Municipal de Aborro y Crédito Maynas - Iquitos*

Requisitos	Producto	Montos		Plazos		Tasa de interés mensual		Frecuencia de pago
		Moneda nacional	Moneda extranjera	Moneda nacional	Moneda extranjera	Moneda nacional	Moneda extranjera	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Solicitud de crédito firmada por el/los representante/s legal/es.</li> <li>Licencia municipal o de funcionamiento.</li> <li>Fotocopias de escritura de constitución y estatutos debidamente inscritos.</li> <li>Fotocopia del poder de representación debidamente inscrito y vigente (vigencia de poderes actualizada).</li> <li>Fotocopia del RUC.</li> <li>Fotocopia del último recibo de agua y de luz, debidamente cancelados (persona natural).</li> <li>Declaración jurada de impuesto a la renta.</li> <li>Fotocopias del DNI del o los representantes legales de la empresa.</li> <li>Fotocopias de los estados financieros de los últimos dos años firmados por contador público colegiado.</li> <li>Fotocopia del último recibo de pago del alquiler (de ser el caso).</li> </ul> <p><b>Garantías:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Documentos originales de artefactos.</li> <li>Copia de título de propiedad.</li> <li>Otros que el ejecutivo considere necesarios.</li> </ul>	<b>Crédito MES Caserito</b>	Mín.: S/. 200 Máx.: S/. 1 500	-	Moneda nacional: Mín.: 2 meses Máx.: 10 meses	Moneda extranjera: -	5,9%	-	Semanal
	<b>Crédito MES Consumo Facilito</b>	Mín.: S/. 350 Máx.: S/. 10 000	-	Moneda nacional: Mín.: 3 meses Máx.: 12 meses	Moneda extranjera: -	3,5%	-	7/15/30 días
	<b>Crédito Paralelo (MES/Consumo)</b>	Mín.: S/. 350 Determinado por evaluación	-	Moneda nacional: Mín.: 30 días Máx.: 90 días	Moneda extranjera: -	2%	-	Pago único

## *Caja Municipal de Paita S.A. - Piura*



### **a) Productos**

#### **Crédito empresarial: Pymes y comerciales**

Créditos directos o indirectos otorgados, en moneda nacional o extranjera, a personas naturales o jurídicas. Se destinan al financiamiento de actividades empresariales urbanas y rurales de producción, comercialización de bienes y prestación de servicios.

#### **Crédito paralelo**

Se otorga adicionalmente a los créditos principales vigentes, independientemente del destino del préstamo.

#### **Ampliación de crédito**

Se otorga para complementar o ampliar un financiamiento en monto y/o plazo, sobre el saldo pendiente de un crédito principal.

#### **El Rapidito**

Es una modalidad de crédito dirigida al sector comercio, producción y servicios con pagos diarios, destinado a los clientes con buen historial crediticio.

#### **Libre amortización**

Crédito de muy corto plazo para capital de trabajo. Puede otorgarse en cualquier momento precisando el plan de inversión e iniciando el destino de los recursos y plazo de recuperación en función de la actividad a financiarse, para clientes con buen historial crediticio.

#### **El crédito agropecuario**

Es aquel crédito directo que se otorga con relación al ciclo productivo de una actividad agropecuaria, y permite financiar labores de instalación, mantenimiento, desarrollo y comercialización respectivamente.

#### **El crédito Oportunidad**

Son créditos directos o indirectos otorgados, en moneda nacional, a personas naturales o jurídicas destinados al financiamiento de actividades empresariales urbanas y rurales de producción, comercialización de bienes y prestación de servicios, a tasa preferencial, destinado para clientes con excelentes referencias y excelente historial crediticio.

### **b) ¿Cómo contactarse?**

Jr. Plaza de Armas 176-178, Paita

Teléfono: (073) 21-3080

Página web: [www.cmac-paita.com.pe](http://www.cmac-paita.com.pe)

### Caja Municipal de Paita S.A. - Piura

Requisitos	Producto	Montos		Plazos		Tasa de interés		Frecuencia de pago
		Moneda nacional	Moneda nacional	Moneda nacional	Moneda nacional	Moneda nacional	Moneda nacional	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Tener mayoría de edad.</li> <li>Tener Documento Obligatorio de Identidad (DOI).</li> <li>No tener ningún impedimento legal.</li> <li>Ser micro, pequeño o mediano empresario.</li> <li>Tener número de RUC y/o licencia de funcionamiento (opcional).</li> <li>Tener domicilio estable; en caso contrario, deberá ser afianzado por una persona que sí lo tenga.</li> <li>Tener como mínimo seis meses de experiencia empresarial.</li> <li>Presentar documentos de propiedad o posesión, de bienes propios o de fiadores, que garanticen el crédito a otorgar.</li> <li>Si es persona jurídica, además deberá presentar documentos que acrediten la existencia y funcionamiento de la empresa, así como los poderes del representante legal.</li> <li>Tener calificación <i>Normal</i> en las centrales de riesgos.</li> <li>Experiencia en la actividad agropecuaria de un año como mínimo, o haber realizado una campaña agrícola.</li> <li>Mostrar ser agricultor y tener como mínimo 1,5 hectáreas de terreno cultivable.</li> <li>En caso de financiar actividades agrícolas en terrenos alquilados, debe cumplir con el anterior requisito y demostrarlo con documentación sustentatoria.</li> <li>Contar con un buen historial crediticio en el sistema financiero y reunir los demás requisitos establecidos en el presente reglamento para el otorgamiento del crédito.</li> <li>Contar preferentemente con plan de cultivo y riego para el caso de prestatarios agrícolas u otro tipo de autorización del Ministerio de Agricultura para otras actividades agropecuarias, si la hubiera.</li> <li>Tener calificación <i>Normal</i> en las centrales de riesgos.</li> <li>Contar con documentación que acredite la posesión, alquiler o propiedad del bien: Predio agrícola, obligatoriamente cuando la actividad agropecuaria es la agricultura. Se presentará adicionalmente lo siguiente: <ul style="list-style-type: none"> <li>Plano catastral.</li> <li>Memoria descriptiva, opcionalmente.</li> <li>Otros bienes, si se trata de otras actividades agropecuarias.</li> </ul> </li> </ul>	<b>Crédito PYME</b>	Mín.: S/. 350  Máx.: 5% patrimonio efectivo	Mín.: 1 mes  Máx.: 36 meses	Mín.: 3,5%  Máx.: 4,3%	Mín.: 1 mes  Máx.: 12 meses	Mín.: 3,9%  -	Diaria, semanal, mensual	
	<b>Crédito Agrícola</b>	Mín.: S/. 500  Máx.: 5% patrimonio efectivo	Mín.: 1 mes  Máx.: 12 meses	Mín.: 3,9%  -	Libre amortización	Mín.: 6%  -	Libre amortización	
	<b>Crédito Libre Amortización</b>	Mín.: S/. 350  Máx.: 5% patrimonio efectivo	Mín.: 1 mes  Máx.: 6 meses	Mín.: 6%  -	Libre amortización	Mín.: 6%  -	Libre amortización	

## *CajaSur - Arequipa*



CajaSur es miembro de una red operativa en la que participan las doce cajas rurales del país y la Caja Metropolitana de Lima. Además, es la fundadora de la Asociación de Cajas Rurales de Ahorro y Crédito del Perú. Esto permite a sus clientes realizar operaciones con sus cuentas en una amplia red, que comprende Arequipa, Lima (con diecisiete oficinas), Ayacucho (Huancavelica y Andahuaylas), Cajamarca, Cusco, Chiclayo, Guacho, Ica (Chincha, Pisco, Nasca y Palpa), Piura, Puno, San Martín Tarma y Trujillo. De esta manera, la red de atención de CajaSur se extiende a cerca de setenta puntos.

- Su ámbito de influencia alcanza a los principales centros productivos del departamento de Arequipa y el sur peruano.
- Su sede principal está ubicada en la zona céntrica de la capital regional, donde posee, además, otras dos agencias.
- También cubre ciudades y zonas agropecuarias a través de sus oficinas en Camaná, Mollendo, Corire y El Pedregal.

### **a) Productos**

#### **Crédito agropecuario**

Un grupo de ingenieros agrónomos especializados asesora a los clientes para que puedan determinar las mejores opciones de financiamiento para campañas agrícolas destinadas tanto al mercado local como a la exportación. Igual trato brinda al sector pecuario. También otorga financiamiento para la adquisición de activo fijo: maquinaria, tractores y equipos de riego, entre otros destinos. CajaSur es una de las pocas instituciones financieras que apuesta por el agro en el Perú.

#### **Crédito para tu negocio (MYPE)**

Micro y pequeños empresarios de diferentes sectores disponen de préstamos con tasas competitivas para capital de trabajo o para la adquisición de activos fijos. También se otorga una línea de créditos para la adquisición o la ampliación de locales comerciales y para la conversión o adaptación de viviendas en locales de negocio.

### **b) ¿Cómo contactarse?**

Agencia Central

Teléfono: (51-54) 60-7000

Página web: [www.cajasurperu.com](http://www.cajasurperu.com)

Correo electrónico: [jnunez@cajasurperu.com](mailto:jnunez@cajasurperu.com)

### *CajaSur - Arequipa*

Requisitos	Producto	Montos		Plazos		Tasa de interés mensual		Frecuencia de pago
		Moneda nacional	Moneda extranjera	Moneda nacional	Moneda extranjera	Moneda nacional	Moneda extranjera	
<b>Requisitos generales</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Seis meses de funcionamiento del negocio.</li> <li>• Licencia municipal</li> <li>• Declaraciones de impuestos y/o sustento de ingresos</li> <li>• No tener deudas atrasadas</li> <li>• Copia de DNI</li> </ul>	<b>Capital de trabajo activo fijo bienes muebles consumo pyme</b>	Mín.: S/. 500	Mín.: U\$ 300	1 mes	1 mes	4,40	3,14	Mensual
		Máx.: S/. 105 000	Máx.: U\$ 30 000	12 meses	12 meses	2,84	2,21	
	<b>Activo fijo bienes inmuebles</b>	Mín.: S/. 500	Mín.: U\$ 300	1 mes	1 mes	4,00	2,84	Mensual
		Máx.: S/. 105 000	Máx.: U\$ 30 000	24 meses	24 meses	2,53	1,88	
<b>Cientes en el Régimen General</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Estados financieros</li> <li>• Flujo de caja</li> <li>• Declaraciones de impuestos</li> </ul>	<b>Proyectos Especiales: Compra de terrenos y locales comerciales</b>	Mín.: S/. 5 000	Mín.: U\$ 3 000	1 mes	1 mes	3,50	2,21	30, 60 y 90 días
		Máx.: S/. 105 000	Máx.: U\$ 30 000	6 meses	6 meses	3,14	1,88	
	<b>Campaña</b>	Mín.: S/. 500	Mín.: U\$ 300	6 meses	6 meses	3,44	1,81	Mensual
		Máx.: S/. 105 000	Máx.: U\$ 30 000	36 meses	60 meses	2,53	1,67	

*Caja Rural de Ahorro y Crédito  
«Cruz de Chalpón» S.A. - Chiclayo*



### a) Productos

#### **Prestafácil**

Crédito dirigido a personas naturales y jurídicas, que desarrollan actividades en el sector comercio, producción y servicios.

Requisitos:

- No presentar calificación adversa en el sistema financiero.
- Presentar DNI y documentos que acrediten el negocio (RUC, licencia, otros).
- Título de propiedad inscrito en Registros Públicos.

#### **Prestafácil Preferencial**

Crédito dirigido a clientes de Cruz de Chalpón calificados como A, y a clientes de la competencia con un historial de pago cumplido puntualmente cuando menos en dos préstamos.

Requisitos

- Buen historial crediticio, clientes A de la caja Cruz de Chalpón o de la competencia.
- Presentar DNI y documentos que acrediten el negocio (RUC, licencia, otros).
- Título de propiedad inscrito en Registros Públicos.

#### **Vive Mejor**

Orientados a personas naturales que acrediten la propiedad de un inmueble susceptible de incorporar mejoras, ampliaciones, terminación, complementación de ambientes.

Requisitos

- Documento Nacional de Identidad (DNI).
- Ser propietario del predio urbano, libre de gravamen (título de propiedad).
- Boletas de pago o recibos por honorarios.
- Presentar presupuesto de obra.

#### **Convenio personal**

Orientados a personas naturales que cuenten con ingresos de tipo dependiente.

Requisitos

- Boletas de pago y Documento Nacional de Identidad (DNI).
- Carta de autorización de descuento y Resolución de nombramiento.
- Un año de antigüedad laboral.

### b) ¿Cómo contactarse?

Av. Balta N° 265, Chiclayo

Teléfono: (074) 27-3751

Correo electrónico: crchalpon\_cred@terra.com.pe

**Caja Rural de Aborro y Crédito «Cruz de Chalpón» S.A. - Chiclayo**

Requisitos	Producto	Montos		Plazos		Tasa de interés mensual		Frecuencia de pago	
		Moneda nacional	Moneda extranjera	Moneda nacional	Moneda extranjera	Moneda nacional	Moneda extranjera		
<b>Requisitos generales</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Copia del DNI.</li> <li>• Recibo de luz o agua.</li> <li>• RUC, licencia boletas o facturas de compra.</li> <li>• Título de propiedad.</li> <li>• Documentos del negocio.</li> </ul>	<b>Prestafácil</b>	Mín.: S/. 500	-	Mín.: 3 meses	-	Máx.: 4%	-	Mensual	
		Máx.: S/. 15 000	-	Máx.: 12-18 <sup>1/</sup> meses	-	Mín.: 3,5%	-		
	<b>Prestafácil preferencial</b> <sup>2/</sup>	Mín.: S/. 5 000	-	Mín.: 12 meses	-	2,9%	-	-	Mensual
		Máx.: S/. 10 000	-	Máx.: 12 meses	-	-	-	-	
		Mín.: S/. 3 340	Mín.: US\$ 1 000	Mín.: 3 meses	-	2,5%	2%	-	
<b>Requisitos específicos</b> <ul style="list-style-type: none"> <li><sup>1/</sup> Excepciones.</li> <li><sup>2/</sup> Buen historial crediticio, clientes calificados como A de Cruz de Chalpón y clientes de la competencia.</li> <li><sup>3/</sup> Presupuesto de obra.</li> <li><sup>4/</sup> Boletas de pago.</li> </ul>	<b>Vive Mejor</b> <sup>3/</sup>	Máx.: Según capacidad de pago	-	Máx.: Según capacidad de pago	-	Máx.: 36-60 <sup>1/</sup> meses	-	Mensual	
		Mín.: S/. 1 000	-	Mín.: 3 meses	-	2,3%	-		-
	<b>Convenio personal</b> <sup>4/</sup>	Máx.: S/. 30 000	-	Máx.: 36 meses	-	-	-	Mensual	

### *Caja Rural de Ahorro y Crédito Prymera - Lima*



En la ciudad de Huacho se encuentra la Oficina Principal de la Caja Rural Prymera, entidad financiera que apoya a los agricultores de los valles de Pativilca, Supe, Huaura y de la propia zona de Huacho.

En la ciudad de Lima, la Oficina Especial de la Caja Rural otorga financiamiento especialmente de los sectores comercio, pesquero y de servicios. Otorga préstamos del programa Mivivienda y créditos de consumo. Capta depósitos del público en sus diversas modalidades que, conjuntamente con su patrimonio y las líneas de crédito que recibe tanto de COFIDE como de Agrobanco, destina al financiamiento de su cartera.

#### **a) Productos**

Préstamos de consumo  
Préstamos Mi vivienda  
Confirming  
Préstamos comerciales  
Préstamos agrícolas

#### **b) ¿Cómo contactarse?**

Av. Javier Prado Este 5245, primer piso  
Urb. Camacho, La Molina  
Teléfono: 618-1616  
Telefax: 618-1640

### *Caja Rural de Aborro y Crédito Prymera - Lima*

Requisitos	Producto	Montos		Plazos		Tasa de interés mensual		Frecuencia de pago
		Moneda nacional	Moneda extranjera	Moneda nacional	Moneda extranjera	Moneda nacional	Moneda extranjera	
<b>Requisitos generales</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Copia del DNI.</li> <li>• Recibo de luz, agua o teléfono.</li> </ul>	<b>Préstamos de consumo</b>	Hasta: S/. 15 000	Hasta: US\$ 5 000	6-12-18-24-36 meses		Mín.: 2,21%	1,53%	Mensual
	<b>Préstamos Mi vivienda</b>	Hasta: US\$ 35 000		Máx.: 20 años		-	12%	
<b>Requisitos específicos</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Minuta de constitución.</li> <li>• Vigencia de poderes.</li> <li>• Boletas de pago.</li> <li>• Balance general anual.</li> <li>• Declaraciones de impuestos.</li> <li>• Flujo de caja proyectado.</li> </ul>	<b>Confirming</b>	Hasta: S/. 550 000	Hasta: US\$ 170 000	Línea de crédito		Mín.: 1,5%	1,39%	Mensual
		-	-	-		Máx.: 2,1%		
	<b>Préstamos comerciales</b>	Hasta: S/. 550 000	Hasta: US\$ 170 000	Línea de crédito		Mín.: 2,3%	1,39%	Mensual
	<b>Préstamos agrícolas</b>	Hasta: S/. 550 000	Hasta: US\$ 170 000	Línea de crédito		Mín.: 2,1%	-	Mensual

## *EDPYME Alternativa S.A. - Chiclayo*



### **a) Productos**

#### **El crédito comercial**

Se otorga a personas naturales o jurídicas y su destino es el financiamiento de actividades de comercio, producción o servicio. Será considerado como tal cuando la persona natural o jurídica registre deudas por un monto mayor de US\$ 30 000.

#### **El crédito Pyme**

Financia a personas naturales o jurídicas del sector comercio, producción y/o servicios que cuenten con una empresa con una antigüedad mayor de 6 meses y se destina a capital de trabajo o activo fijo. Los pagos se efectúan en cuotas iguales que pueden pagarse en forma mensual, quincenal y semanal.

#### **El crédito Diario/Móvil**

Dirigido a comerciantes ubicados en mercados, galerías o paraditas. Los pagos son diarios y se puede solicitar desde S/. 200 a S/. 5 000. Se destina a capital de trabajo y su plazo máximo es de 180 días.

#### **El credimóvil**

Es un crédito para el sector transporte. También se puede cancelar en forma diaria, semanal o quincenal. Si el pago es diario, se cobra en la misma asociación o empresa. Se destina a reparar o dar mantenimiento al vehículo. Los montos, plazos y tasas son iguales que en el caso del crédito diario.

#### **Los créditos personales**

Se otorgan a todo trabajador dependiente de empresa privada o pública, por un monto de hasta S/. 8 000 y a un plazo máximo de dieciocho meses. Adicionalmente se pueden suscribir convenios con las mismas características de los personales, pero con la diferencia de que el pago se realiza a través de un descuento por planilla.

#### **El crédito mujer**

Se dirige a las vendedoras por catálogo y permite cubrir necesidades de campaña. El monto va desde S/. 300 hasta S/. 2 000, y el plazo máximo es de un año.

#### **Producto financiero estandarizado (PFE)**

En convenio con Comide, este préstamo atiende cadenas productivas. En este producto la entidad se encarga de administrar el fondo.

### **b) ¿Cómo contactarse?**

Oficina principal: Calle 7 de Enero 232, Chiclayo

Teléfono: (074) 20-4808 / Telefax: (074) 20-6446

Página web: [www.cclam.org.pe/alternativa/entrada\\_2.htm](http://www.cclam.org.pe/alternativa/entrada_2.htm)

**EDPYME Alternativa S.A. - Cbiclayo**

Requisitos	Producto	Montos		Plazos		Tasa de interés		Frecuencia de pago
		Moneda nacional	Moneda extranjera	Moneda nacional	Moneda extranjera	Moneda nacional	Moneda extranjera	
<b>Requisitos generales</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Años de funcionamiento del negocio: seis meses.</li> <li>• RUC.</li> <li>• Dos últimos pagos a Sunat.</li> <li>• No tener deudas atrasadas.</li> <li>• Copia de DNI.</li> </ul>	Crédito comercial	Mín.: S/. 500	-	Mín.: 1 mes	-	Máx.: 4%	-	Mensual
		Máx.: S/. 55 000	-	Máx.: 36 meses	-	Mín.: 3,2%	-	
	Crédito Pyme	Mín.: S/. 500	-	Mín.: 1 mes	-	Máx.: 5%	-	Semanal Quincenal Mensual
		Máx.: S/. 55 000	-	Máx.: 36 meses	-	Mín.: 3,2%	-	
<b>Requisitos específicos</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Para crédito comercial: declaración anual de IR.</li> <li>• Para crédito de consumo: dos últimas boletas de pago y estado de cuenta de AFP o CTS.</li> </ul>	Crédito diario	Mín.: S/. 200	-	Mín.: 30 días	-	Máx.: 7%	-	Diaria
		Máx.: S/. 5 000	-	Máx.: 180 días	-	Mín.: 4,7%	-	
	Crédito consumo	Mín.: S/. 500	-	Mín.: 2 meses	-	Máx.: 4%	-	Mensual
		Máx.: S/. 8 000	-	Máx.: 18 meses	-	Mín.: 3,2%	-	

## *EDPYME Confianza - Huancayo*



### **a) Productos**

#### **Crédito microempresa**

Podrán acceder a este crédito personas naturales o jurídicas que requieran financiamiento para la producción y/o comercialización de bienes y servicios.

#### **Crédito Hábitat Productivo**

Podrán acceder a este crédito personas naturales o jurídicas del sector urbano y rural que se dediquen a la producción, comercio, prestación de servicios y realicen actividades agrícolas y pecuarias en el sector microempresarial que requieran financiamiento para:

- Adquisición, construcción, ampliación, mejoras y adecuación de locales industriales, comerciales y de servicios.
- Adquisición, construcción, ampliación, mejoras y adecuación de vivienda productiva y/o habitacional.

#### **Crédito agropecuario**

Podrán acceder a este crédito personas naturales o jurídicas que requieran cofinanciamiento para el desarrollo de actividades agrícolas y/o pecuarias.

#### **Crédito Soporte Microempresarial**

Podrán acceder a este crédito personas naturales o jurídicas del sector urbano y rural que realicen actividades de producción, comercio, prestación de servicios y actividades agrícolas o pecuarias en pequeña escala (negocios muy pequeños).

#### **Crédito Crediempresa**

Podrán acceder a este crédito personas naturales o jurídicas que requieran financiamiento para la producción y/o comercialización de bienes y servicios, y que no corresponda clasificar en MES.

### **b) ¿Cómo contactarse?**

Av. Centenario 356, San Carlos, Huancayo

Teléfono: (64) 21-7000

Telefax: (64) 21-2417

Página web: [www.edpymeconfianza.com.pe](http://www.edpymeconfianza.com.pe)

### EDPYME Confianza - Huancayo

Requisitos	Producto	Montos	Plazos	Tasa de interés		Frecuencia de pago
				Moneda nacional	Moneda extranjera	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Antigüedad de la empresa: seis meses como mínimo.</li> <li>• Fotocopia del DNI de solicitante y cónyuge.</li> <li>• Licencia de funcionamiento (no indispensable).</li> <li>• Documentos de la propiedad y el autoavalúo.</li> <li>• Fotocopia de recibos de luz o agua debidamente cancelados del mes anterior.</li> </ul>	<b>Crédito Microempresa</b>	Min.: US\$ 300	Capital de trabajo: 18 meses	2,50%	2,25%	Diaria
		Máx.: US\$ 10 000	Activo fijo: 48 meses	4,10%	3,00%	Bisemanal Mensual Única
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Experiencia mínima en la actividad de seis meses para microempresa urbana y de tres años para empresa rural.</li> <li>• Fotocopia del DNI del solicitante y del cónyuge.</li> <li>• Copia del documento de propiedad del solicitante y de su aval.</li> </ul>	<b>Crédito Hábitat productivo</b>	Min.: US\$ 300	3 meses	2,75%	2,25%	Mensual
		Máx.: US\$ 10 000	7 años	2,75%	2,25%	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollar actividades agrícolas y/o pecuarias.</li> <li>• Tres años como mínimo de experiencia en la producción agrícola y/o pecuaria.</li> <li>• Fotocopia del DNI del solicitante y del cónyuge.</li> <li>• Documento de propiedad de su vivienda y el autoavalúo.</li> </ul>	<b>Crédito Agropecuario</b>	Min.: US\$ 300	Capital de trabajo: 18 meses	2,45%	2,50%	Mensual Única
		Máx.: US\$ 30 000	Activo fijo: 48 meses	4,10%	3,45%	Por tramos
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acreditar la estabilidad domiciliaria.</li> <li>• Fotocopia del DNI del solicitante y del cónyuge.</li> <li>• Copia del último recibo de luz y agua de la vivienda.</li> </ul>	<b>Crédito Soporte Microempresarial</b>	Min.: US\$ 50	1 mes	4,75%	-	Semanal Bisemanal
		Máx.: US\$ 1 000	12 meses	4,75%	-	Mensual
<b>Requisitos para persona natural:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Registro único del contribuyente (RUC).</li> <li>• Licencia de funcionamiento.</li> <li>• Declaración de impuesto anual a la Sunat.</li> <li>• Fotocopia del DNI del solicitante y del cónyuge. Requisitos para persona jurídica:</li> <li>• Registro único del contribuyente (RUC).</li> <li>• Licencia municipal o licencia de funcionamiento.</li> <li>• Declaración de impuesto anual a la Sunat.</li> <li>• Copia de DNI de representantes legales.</li> <li>• Vigencia de poderes ante notario.</li> <li>• Estados financieros firmados por un CPC, y propietario o representante legal.</li> <li>• Escritura de constitución de la empresa inscrita en Registro Público.</li> </ul>	<b>Crédito Crediempresa</b>	Min.: US\$10,000	24 meses	2,00%	1,25%	Bisemanal Mensual

## *EDPYME Crear Tacna*



### **a) Productos**

#### **Crédito Pyme**

Se dirige a todos los microempresarios y pequeños empresarios de la región Sur del Perú dedicados al comercio, producción y servicios. Permite el financiamiento para el incremento del capital de trabajo y/o adquisición de activos fijos. El monto del crédito varía a partir de US\$ 100 o su equivalente en moneda nacional.

#### **Crédito personal**

Está dirigido a trabajadores dependientes y profesionales independientes. Los montos a otorgarse oscilan entre S/. 350 y S/. 35 000.

#### **Crédito sin convenio**

Se obtiene mediante la evaluación de boletas de pago y verificación del domicilio. Según el caso, puede necesitarse un garante. El pago se realiza directamente en las ventanillas de la institución.

#### **Crédito con convenio**

Se obtiene por convenio con otras instituciones, bajo la modalidad de descuento por planilla de sus trabajadores.

#### **Carta fianza**

Se emplea para las operaciones siguientes: De seriedad de la oferta, Del Pago diferido a proveedores, De los adelantos, Del cumplimiento de Contrato, y De las obligaciones relacionadas con impuestos. Estas fianzas alcanzan a las personas naturales y jurídicas del ámbito de la pequeña y micro empresa que se dedican a actividades industriales, de comercio o servicios, que participen en licitaciones promovidas por organismos del Estado o por compañías privadas.

### **b) ¿Cómo contactarse?**

Agencia principal:

Av. San Martín 788

Teléfono.: (5152) 24-1388

Fax: (5152) 42-8058

**EDPYME Crear Tacna**

Requisitos	Producto	Montos		Plazos		Tasa de interés mensual		Frecuencia de pago
		Moneda nacional	Moneda extranjera	Moneda nacional	Moneda extranjera	Moneda nacional	Moneda extranjera	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fotocopia vigente del DNI del / los, solicitante / s y su cónyuge.</li> <li>• Fotocopia del último recibo de agua, o luz debidamente cancelado.</li> <li>• Documentación (registros no necesariamente contables, boletas, facturas u otros) que evidencian el movimiento del negocio o actividad laboral del solicitante (6 meses mínimo).</li> <li>• Cuando el caso aplique: Fotocopia del RUC o fotocopia de Licencia Municipal de funcionamiento del negocio u otro documento según la actividad.</li> <li>• Cuando el caso aplique: Fotocopia del título de propiedad de la vivienda o contrato de alquiler o compra-venta o acta de posesión de lote (emitido por la Municipalidad) o constancia de socio, en mercados.</li> </ul>	<b>Crédito Pyme</b>	Mín.: S/.350	Mín.: US \$ 100	Mín.: 1 mes	Mín.: 1 mes	Máx.: 4,4%	Máx.: 2,5%	Mensual
		Máx.: sin límite	Máx.: sin límite	Máx.: 48 meses	Máx.: 48 meses	Mín.: 2,6%	Mín.: 1,5%	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fotocopia del DNI y de su cónyuge (de ser el caso).</li> <li>• Fotocopia del último pago de agua o luz.</li> <li>• Copia del título de propiedad o documento que acredite propiedad de bien/es inmueble/s si lo/s tuviere. De lo contrario deberá ser avalada por un propietario de bien/es inmueble/s.</li> <li>• Además para Dependientes: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Copia de las tres últimas boletas de pago. Es importante que el Analista verifique las boletas originales, para evitar fraudes y adulteraciones, cuando solo presentan copias</li> <li>- Opcionalmente se debe ver en Internet el estado de cuenta de AFP o ESSALUD para los activos.</li> </ul> </li> <li>• Además para Independientes: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Documentos que sustentan los ingresos del solicitante (recibos de honorarios de los últimos tres meses).</li> <li>- Copia de la Licencia Municipal del establecimiento, consultorio o estudio del solicitante, el que deberá tener funcionamiento mínimo de un año.</li> </ul> </li> </ul>	<b>Crédito Personal sin Convenio</b>	Mín.: S/.350	no se entrega en dicha moneda	Mín.: 1 mes	no se entrega en dicha moneda	Máx.: 4%	no se entrega en dicha moneda	Mensual
		Máx.: S/.35 000	-	Máx.: 36 meses	-	Mín.: 3,4%	-	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Para este tipo de crédito debe existir Convenio de Descuento por Planilla vigente entre ECT y la institución y/o Empresa</li> <li>• Para trabajadores activos antigüedad laboral de 6 meses como mínimo.</li> <li>• Carta de autorización de descuento por planilla firmada por el trabajador dependiente con la conformidad o aceptación del Representante Legal y Jefe de Recursos Humanos o cargo similar.</li> <li>• Copia de las dos últimas boletas de remuneración.</li> <li>• Fotocopia del último recibo de agua o luz debidamente cancelado, o Copia del título de propiedad, o copia del contrato de alquiler.</li> </ul>	<b>Crédito Personal con Convenio</b>	Mín.: S/.350	no se entrega en dicha moneda	Mín.: 1 mes	no se entrega en dicha moneda	Máx.: variable	no se entrega en dicha moneda	Mensual
		Máx.: S/.15 000	-	Máx.: 48 meses	-	Mín.: 2%	-	

## EDPYME Crear Trujillo



### a) Productos

#### Créditos MES (microempresariales)

Créditos normales u ordinarios: Son aquellos que cuentan con recursos financieros propios u otorgados por diversos organismos y entidades, tanto nacionales como internacionales. Pueden ser individuales o a través de crédito grupal.

Créditos promocionales: Son adicionales al crédito vigente y se otorgan a solicitud del cliente.

#### Créditos de consumo

Se pagan mediante descuento por planilla o directamente.

#### Clases de préstamos y montos límites

##### Créditos MES

Para efectos de establecer el monto límite por prestatario, se computarán todos los préstamos vigentes a corto plazo y largo plazo, y demás operaciones de crédito.

Según la clase de préstamos, los montos son los siguientes:

- Con aval: máximo US\$ 3 000 o su equivalente en moneda nacional.
- Sin aval: máximo US\$ 1 200 o su equivalente en moneda nacional.
- Con garantía hipotecaria: máximo US\$ 10 000 o su equivalente en moneda nacional.
- Con garantía prendaria: máximo US\$ 3 000 o su equivalente en moneda nacional.
- Con fianza solidaria: hasta US\$ 2 000 o su equivalente en moneda nacional como máximo para cada integrante.

Crear Trujillo-EDPYME podrá otorgar créditos con las siguientes facilidades:

- Necesidades de capital de trabajo en actividades económicas antes identificadas.
- Para financiar inversiones en activos fijos.

Cuando el financiamiento sirve para capital de trabajo, el monto a otorgar no debe exceder 100% del capital de trabajo neto de la micro o pequeña empresa.

También se otorgan créditos promocionales o de campaña, bajo las características establecidas y en periodos festivos.

### b) ¿Cómo contactarse?

Av. Jesús de Nazareth 371, Urb. San Andrés, Trujillo

Teléfonos: 25-5214; 22-2012

Fax: 23-4720

Correo electrónico: [crear@creartrujillo.com](mailto:crear@creartrujillo.com)

Página web: [www.creartrujillo.com](http://www.creartrujillo.com)

### EDPYME Crear Trujillo

Requisitos	Producto	Moneda nacional			Frecuencia de pago
		Montos	Plazos	Tasa de interés	
<p><b>Requisitos generales</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Copia de DNI del solicitante y cónyuge.</li> <li>• Funcionamiento de seis meses como mínimo.</li> <li>• Copia de título de propiedad o Garante (DNI del garante y cónyuge).</li> <li>• Documentos del domicilio actual (recibos de agua o luz).</li> </ul> <p><b>Requisitos específicos</b></p> <p>Crédito normal u ordinario:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sustentar el negocio, dependiendo del giro (comprobante de pago, etc).</li> </ul> <p>Crédito promocional:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tener vigente un crédito ordinario y uno cancelado.</li> <li>• Tener como máximo dos días de mora. Crédito de consumo:</li> <li>• Últimas tres boletas de pago.</li> </ul>	1. Crédito mes:				
	Crédito normal u ordinario	Mín.: S/. 700	Mín.: 1 mes	-	Cada 7 días
		Máx.: S/. 35 000	Máx.: 36 meses	Máx.: 4,2%	Cada 30 días
	Crédito promocional	Mín.: S/. 500	Mín.: 1 mes	-	Cada 30 días
		Máx.: S/. 5 000	Máx.: 4 meses	Máx.: 4,2%	Cada 120 días
	2. Crédito de consumo	Mín.: S/. 700	Mín.: 9 meses	-	Cada 30 días
	Máx.: Dos veces su remuneración	Máx.: 18 meses	Máx.: 4,5%		

## *EDPYME Credivisión S.A. - Lima*



### **a) Productos**

#### **Crédito individual**

Diseñada para microempresas que presentan una mayor capacidad económica relativa y demuestran habilidades y destrezas que les permiten administrar flujos mayores de capital. En promedio, los créditos bajo esta modalidad se encuentran en los US\$ 850. Los créditos pueden ser pagados en cuotas mensuales o diarias.

#### **Crédito Grupos Solidarios**

Los préstamos a Grupos Solidarios están dirigidos a clientes del nivel de «sostenimiento», con una relativa capacidad económica, que presentan como única garantía la solidaridad de los integrantes del grupo. Los clientes se organizan en grupos de tres a cinco miembros, eligen a un representante y convienen en brindarse garantía solidaria a todos y cada uno de los integrantes.

#### **Crédito Tambos Comunales**

Dirigidos al sector más pobre de la microempresa, principalmente a las ubicadas en el ámbito rural y semirural. Los Tambos Comunales son organizaciones integradas principalmente por mujeres emprendedoras cuya unidad económica familiar se dedica principalmente a la actividad agropecuaria, complementada por actividades de comercialización y/o artesanía. Un Tambo Comunal es un grupo de apoyo mutuo compuesto por quince a treinta integrantes.

#### **Crédito agrícola**

Diseñados para ofrecer el servicio financiero a los campesinos que desarrollan actividades económicas en el sector agrícola. Estos créditos se destinan exclusivamente a la compra de semillas, fertilizantes y otros insumos necesarios en la agricultura. Los desembolsos generalmente se realizan en partes. Los créditos son a plazo vencido y los montos dependen del área y tipo de cultivo.

#### **Crédito de consumo**

Se otorgan a las personas naturales que tienen un trabajo dependiente en una empresa o institución con la cual Credivisión ha firmado un convenio de crédito con descuento por planilla. Estos préstamos pueden destinarse a la adquisición de bienes o servicios o gastos no relacionados con una actividad empresarial. El monto de los créditos está en función del salario del trabajador y los plazos son de hasta doce meses.

### **b) ¿Cómo contactarse?**

Gabriel Meza  
Teléfono: 2651

**EDPYME Creditvisión S.A. - Lima**

Requisitos	Producto	Montos		Plazos	Tasa de interés mensual		Frecuencia de pago
		Moneda nacional	Moneda extranjera		Moneda nacional	Moneda extranjera	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Un año operando.</li> <li>• Documento del negocio.</li> <li>• Documento de la garantía.</li> <li>• Documento de la vivienda.</li> </ul>	<b>Crédito Individual Crédito Mes</b>	Mín.: 300 Máx.: 100 000	Mín.: 300 Máx.: 20 000	1 mes 24 meses	3,20% 4,50%	2,20% 2,80%	Mensuales Mensuales
	<b>Pago Diario</b>	Mín.: 300 Máx.: 5 000	- -	10 días 60 días	9% 9%	- -	Diarios Diarios
	<b>Crédito Agrícola</b>	Mín.: 300 Máx.: 100 000	Mín.: 100 Máx.: 20 000	4 meses 12 meses	3,20% 4,50%	2,20% 2,80%	Plazo vencido Plazo vencido
	<b>Consumo Convenio</b>	Mín.: 300 Máx.: 12 000	- -	4 meses 12 meses	2,50% 2,50%	- -	Mensuales Mensuales
	<b>Crédito Grupal Grupos solidario</b>	Mín.: 300 Máx.: 5 000	Mín.: 100 Máx.: 1 500	1 mes 24 meses	3,20% 4,50%	2,20% 2,80%	Mensuales Mensuales
	<b>Tambos Comunales</b>	Mín.: 300 Máx.: 1 500	- -	4 meses 4 meses	3,99% 3,99%	- -	Mensuales Mensuales

## EDPYME Nueva Visión - Arequipa



### a) Productos

#### **Crédito Microempresa (MES)**

Este crédito se otorga a las personas naturales o jurídicas que requieran financiamiento para la producción y/o comercialización de bienes y servicios.

#### **Crédito comercial**

Está dirigido a personas naturales o jurídicas que requieran financiamiento para la producción y/o comercialización de bienes y servicios, y que no corresponda clasificar en MES.

#### **Crédito paralelo por campaña**

Dirigido solo a clientes con más de ocho meses de operación continua y que tengan a la fecha de la solicitud calificación de 1 a 3. Su objetivo es facilitar capital para aprovechar un aumento en la demanda producido por una celebración o evento especial, como campaña escolar, Día de la Madre, Fiestas Patrias, campaña de Navidad y Año Nuevo u otras campañas que la gerencia determine.

- *Monto:* El monto estará en función al saldo disponible con relación al monto inicial del crédito vigente. La suma del saldo de capital más el crédito paralelo no deberá exceder dicho monto inicial.
- *Plazo:* Mínimo treinta días, máximo noventa días.

### b) ¿Cómo contactarse?

Oficina principal:

Jerusalén 202 B, Cercado

Teléfonos: (054) 22-6666; 24-7766; 24-7767

Fax: (054) 24-7766

Página web: [www.nuevavision.com.pe](http://www.nuevavision.com.pe)

### EDPYME Nueva Visión - Arequipa

Requisitos	Producto	Montos		Plazos		Tasa de interés		Frecuencia de pago
		Moneda nacional	Moneda extranjera	Moneda nacional	Moneda extranjera	Moneda nacional	Moneda extranjera	
<b>Requisitos</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Antigüedad mínima de operación de 1 año y que el solicitante tenga mínimo 1 año administrándola.</li> <li>• No presentar antecedentes de morosidad dentro del sistema comercial y/o financiero.</li> <li>• Tener entre 21 años y el máximo permitido por el seguro de desgravamen.</li> </ul>	<b>Crédito MES</b>	-	-	-	-	Mín.: 2,70%	Mín.: 1,60%	Diaria Mensual Quincenal Bimensual Semestral
		Máx.: 100 000	Máx.: 29 999	Máx.: 60 meses	Máx.: 60 meses	Máx.: 5,50%	Máx.: 2,90%	
<b>Documentos</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• DNI del solicitante y cónyuge.</li> <li>• Documentos del negocio: Constancia, Carnet de la Asociación de Comerciantes o Licencia de funcionamiento, RUC, Declaración Jurada Impuesto a la Renta, otros.</li> <li>• Documentos de la vivienda: Título de Propiedad, Acta de Adjudicación o Contrato de Compra-Venta o Certificado de Posesión.</li> <li>• Pagos a la SUNAT de los 3 últimos meses, si los tuviera</li> <li>• Recibo de Agua, Luz ó Teléfono.</li> <li>• Documentos adicionales de acuerdo a evaluación.</li> </ul>	<b>Crédito Comercial</b>	-	-	-	-	Mín.: 2,50%	Mín.: 1,60%	Diaria Mensual Quincenal Bimensual Semestral
		Máx.: *	Máx.: *	Máx.: 60 meses	Máx.: 60 meses	Máx.: 5,50%	Máx.: 3,00%	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Documentos de la vivienda: Título de Propiedad, Acta de Adjudicación o Contrato de Compra-Venta o Certificado de Posesión.</li> <li>• Pagos a la SUNAT de los 3 últimos meses, si los tuviera</li> </ul>	<b>Crédito Consumo</b>	Mín.: 500	Mín.: 150	-	-	Mín.: 2,70	Mín.: 1,60	Quincenal Mensual
		Máx.: 51 000	Máx.: 15 000	Máx.: 24 meses	Máx.: 24 meses	Máx.: 5,50%	Máx.: 2,90%	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pagos a la SUNAT de los 3 últimos meses, si los tuviera</li> <li>• Recibo de Agua, Luz ó Teléfono.</li> <li>• Documentos adicionales de acuerdo a evaluación.</li> </ul>	<b>Crédito Mivivienda</b>	-	Mín.: 5 000	-	-	-	Mín.: 0,95%	Mensual Gracia hasta 180 días
		-	Máx.: 35 UIT	-	Máx.: 20 años	-	Máx.: 1,02%	

\* Hasta el 8% del Patrimonio Efectivo.

## *EDPYME Pro Negocios - Trujillo*



### **a) Productos**

#### **Credinegocio 21**

La modalidad de cobranza es diaria, el pago de la cuota se realiza en la tienda del cliente, la renovación del crédito es de manera inmediata.

#### **Credinegocio Master**

El plazo de repago es mensual, la modalidad de cobranza es diaria, el pago de la cuota se realiza en la tienda del cliente, la renovación del crédito es de manera inmediata.

#### **Credinegocio Master 20**

El plazo de repago es mensual, la modalidad de cobranza es diaria, la renovación del crédito es de manera inmediata

#### **Credinegocio Transportes**

El plazo de repago se adecua a los ingresos del cliente, el pago de la cuota se realiza en la tienda del cliente, confianza de préstamo inmediato

#### **Credinegocio Mensual**

El plazo de repago es hasta 12 meses, la modalidad de cobranza es mensual, la renovación del crédito es de manera inmediata.

#### **Credinegocio Consumo**

La modalidad de cobranza es mensual, el pago de las cuotas se realiza en las oficinas de Pro Negocios.

### **b) ¿Cómo contactarse?**

Av. 28 de Julio N° 114, Trujillo

Teléfonos: (044) 20-5796; 20-8409; 29-5550

Correo electrónico: [mvaras@pronegocios.com.pe](mailto:mvaras@pronegocios.com.pe)

Página web: [pronegocios.com.pe](http://pronegocios.com.pe)

**EDPYME Pro Negocios - Trujillo**

Requisitos	Producto	Montos		Plazos		Tasa de interés		Frecuencia de pago	
		Moneda nacional	Moneda extranjera	Moneda nacional	Moneda extranjera	Moneda nacional	Moneda extranjera		
<b>Requisitos generales</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Años de funcionamiento: 1</li> <li>• Licencia municipal: opcional</li> <li>• Declaración de impuestos: no</li> <li>• No tener deudas, atrasadas: si</li> <li>• Copia del DNI: si</li> </ul>	<b>Credinegocio Diario 21</b>	Mín.: S/. 400	-	-	-	-	-	Diario	
		Máx.: S/. 3000	Máx.: 21 días	-	Máx.: 5%	-	-		
	<b>Requisitos específicos</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Credinegocio Master: Copia Informativa o gravamen de propiedad inmueble</li> <li>• Consumo Personal: - Boleteras de remuneración mensual.</li> </ul>	<b>Credinegocio Master 20</b>	Mín.: S/. 500	-	Mín.: 20 días cuota	-	-	-	Diario
			Máx.: S/. 3000	Máx.: 60 días	-	Máx.: 7%	-	-	
	<b>Credinegocio Master</b>	Mín.: S/. 400	-	-	-	-	-	Diario	
		Máx.: S/. 10000	Máx.: 18 meses	-	Máx.: 5%	-	-		
	<b>Credinegocio Mensual</b>	Mín.: S/. 500	-	Mín.: 1 meses	-	-	-	Mensual	
		Máx.: S/. 70000	Máx.: 18 meses	-	Máx.: 4%	-	-		
<b>Credinegocio Consumo</b>	Mín.: S/. 500	-	Mín.: 1 mes	-	-	-	Mensual		
	Máx.: S/. 10000	Máx.: 36 meses	-	Máx.: 3%	-	-			

## *EDPYME Solidaridad SAC - Chiclayo*



### **a) Productos**

#### **Crédito Pyme**

Dirigido a financiar las actividades productivas, de comercio y de servicios de los pequeños y microempresarios empresarios de las actividades productivas de comercio y servicios.

Ventajas: Accede a créditos paralelos y por campaña, modalidad de pago de acuerdo al giro del negocio, compra de deudas, seguro de desgravamen y no hay comisión de pre-pago.

#### **Crédito Agropecuarios**

Dirigido a financiar la instalación del cultivos de arroz, maíz y sostenimiento de caña.

Ventajas: Ofrece tasa de Interés competitiva (3.2% mensual), los desembolsos son por partidas lo que reduce el costo financiero, brinda asistencia técnica durante el ciclo productivo, pago al final de la cosecha y comercialización, seguro de desgravamen, sin comisión de pre-pago.

#### **Crédito Diario (Credisol):**

Dirigido a comerciantes de puestos de mercados y galerías comerciales.

Ventajas: Requisitos mínimos y cobranza diaria en su propio negocio.

#### **Crédito Pesca Artesanal (Credipesca):**

Dirigido a la pesca artesanal: Armadores, Procesadores, Comercializadores, Extractores de la zona de Piura y Tumbes.

Ventajas: Préstamo para capital de trabajo y activo fijo con facilidad de pago en la red del Banco de la Nación y Banco Crédito, a tasas competitivas menores que la competencia (2.5% mensual), con seguro de desgravamen y sin comisión por pre-pago.

### **b) ¿Cómo contactarse?**

Torres Paz N° 338, Chiclayo, Lambayeque

Teléfonos: (074) 22-6927; (074) 22-8704

Fax: (074) 23-2288

Correo electrónico: [ecentral@edpymesol.com.pe](mailto:ecentral@edpymesol.com.pe)

**EDPYME Solidaridad SAC - Chiclayo**

Requisitos	Producto	Montos		Plazos		Tasa de interés		Frecuencia de pago
		Moneda nacional	Moneda extranjera	Moneda nacional	Moneda extranjera	Moneda nacional	Moneda extranjera	
<b>Requisitos generales</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Copia del DNI.</li> <li>• Edad 18 - 65 años.</li> <li>• Funcionamiento del negocio: seis meses.</li> <li>• No tener deudas morosas.</li> <li>• RUC (opcional).</li> <li>• Copia de recibo de servicios.</li> <li>• Título de propiedad.</li> </ul>	<b>Crédito Pyme</b>	Mín.: S/. 1 000	Mín.: US\$ 1 000	Mín.: 3 meses	Mín.: 3 meses	Mín.: 3%	Mín.: 1,68%	Mensual Bimensual Trimestral
		Máx.: Sujeto a evaluación	Máx.: Sujeto a evaluación	Máx.: 36 meses	Máx.: 36 meses	Máx.: 3,50%	Máx.: 2%	
<b>Requisitos específicos</b> Para crédito Pyme: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Copia del RUC.</li> <li>• Dos últimos pagos a la Sunat.</li> <li>• S/. 10 000 de hipoteca.</li> </ul>	<b>Crédito Agropecuario</b>	Mín.: S/. 4 000	-	Mín.: 6 meses	-	Mín.: 3,20%	-	Al vencimiento
		Máx.: Sujeto a evaluación	-	Máx.: 10 meses	-	Máx.: 3,50%	-	
Para crédito agropecuario: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Plan de cultivo</li> <li>• Plano catastral</li> <li>• Memoria descriptiva</li> <li>• Hipoteca</li> </ul>	<b>Crédito Credisol</b>	Mín.: S/. 300	-	Mín.: 21 días	-	Mín.: 14,70%	-	Diaria Semanal
		Máx.: S/. 3 000	-	Máx.: 90 días	-	Máx.: 14,70%	-	
Para crédito Credisol: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Boletas/Facturas de compras</li> <li>• Merced conductiva</li> </ul>	<b>Crédito Credipesca</b>	Mín.: 1,000	-	Mín.: 3 meses	-	Mín.: 2,50%	-	Mensual Bimensual Trimestral
		Máx.: 20,000	-	Máx.: 36 meses	-	Máx.: 2,50%	-	
Para Crédito Credipesca: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tarjeta de Propiedad.</li> <li>• Autorización de pesca.</li> <li>• Autorización para procesamiento.</li> </ul>								

## *Fondo Nacional de Desarrollo Pesquero*



### **a) Productos**

#### **Programa de Construcción de Embarcaciones Pesqueras Artesanales**

Es un crédito supervisado que tiene como objetivo posibilitar la adquisición de embarcaciones artesanales de hasta 6 toneladas, con equipos de moderna tecnología.

La tasa de interés es de 3%, y según el comportamiento de pago, se reduce gradualmente hasta 0%. El costo adicional del crédito es de alrededor de 10% de la proforma aprobada. La amortización mínima es de 10% del crédito total.

#### **Programa de Apoyo a la Pesca en Aguas Continentales**

Este programa comprende la construcción de embarcaciones pesqueras de hasta 4 toneladas de capacidad, rebotamiento de embarcaciones pesqueras hasta de 15 toneladas, diversificación de artes de pesca y equipamiento.

La tasa de interés es de 3%, y según el comportamiento de pago, se reduce gradualmente hasta 0%. El costo adicional del crédito es de alrededor de 10% de la proforma aprobada. La amortización mínima es de 5% del crédito total.

#### **Programa de Rebotamiento de Embarcaciones Pesqueras Artesanales**

Este crédito permite el rebotamiento de embarcaciones pesqueras de hasta 30 toneladas que requieren reparaciones (de casco, motores, redes, caja reductora, sistema de propulsión, entre otros).

La tasa de interés es de 3%, y según el comportamiento de pago, se reduce gradualmente hasta 0%. El costo adicional del crédito es de alrededor de 10% de la proforma aprobada. La amortización mínima es de 10% del crédito total.

#### **Programa de Diversificación de la Pesca Artesanal**

Este programa promueve la adquisición de nuevos aparejos y artes de pesca para la incursión en otras modalidades de pesca, dirigida a otros tipos de especie.

La tasa de interés es de 3%, y según el comportamiento de pago, se reduce gradualmente hasta 0%. El costo adicional del crédito es de alrededor de 10% de la proforma aprobada, La amortización mínima es de 10% del crédito total.

#### **Programa de Equipamiento de Embarcaciones Pesqueras Artesanales**

Permite la adquisición de motores y redes de monofilamento y multifilamento y el mejoramiento de la capacidad operativa de sus embarcaciones pesqueras.

La tasa de interés es de 3%, y según el comportamiento de pago, se reduce gradualmente hasta 0%. El costo adicional del crédito es de alrededor de 10% de la proforma aprobada, La amortización mínima es de 10% del crédito total.

#### **Crédito de menor cuantía para la acuicultura**

El objetivo de este crédito es apoyar a quienes requieren capital de trabajo para la adquisición de alimento balanceado para la etapa de engorde, pues es la que concentra el mayor costo.

El crédito máximo es de US\$ 2 000, que incluye el costo complementario (10% del monto proformado). La tasa de interés es de 6% anual a rebatir y el crédito se paga al culminar la venta del producto.

**Nota:**

Los créditos ofrecidos no son préstamos en efectivo. Es el financiamiento de lo detallado, y la valorización de esto, para todos los casos, está en dólares americanos (US\$).

Está dirigido a pescadores artesanales embarcados y no embarcados, armadores pesqueros artesanales y empresas pesqueras artesanales.

Fondepes tiene representantes zonales en Tumbes, Piura, Chiclayo, Chimbote, Pisco, Matarani e Ilo.

**b) ¿Cómo contactarse?**

Av. Petit Thouars N° 115 - 119, Lima

Teléfono: 433-8570

Página web: [www.fondepes.gob.pe](http://www.fondepes.gob.pe)

### Fondo Nacional de Desarrollo Pesquero

Requisitos	Programa de Construcción de Embarcaciones Pesqueras Artesanales		Programa de Apoyo a la Pesca en Aguas Continentales		Programa de Reflotamiento de Embarcaciones Pesqueras Artesanales		Programa de Diversificación de la Pesca Artesanal		Programa de Equipamiento de Embarcaciones Pesqueras Artesanales		Crédito de menor cuantía para la acuicultura
	Persona Natural	Persona Jurídica	Persona Natural	Persona Jurídica	Persona Natural	Persona Jurídica	Persona Natural	Persona Jurídica	Persona Natural	Persona Jurídica	
Declaración jurada con firma legalizada o autenticada señalando domicilio contractual en los distritos judiciales de Lima, Cono Norte, Cono Sur o el Callao, y no estar incurso en los impedimentos para ser sujeto a crédito.	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI
Para acreditar el domicilio real o legal se deberá presentar el certificado domiciliario emitido por la Policía Nacional, en su defecto, la constancia domiciliaria emitida por el sargento de playa o el gremio de pescadores. Fotocopia de los recibos de agua o luz (si fuera casa propia) de su localidad y de Lima o Callao, constancia notarial vigente. Para domicilio legal, podrá acreditarse con la constancia de la FIUPAP o ANEPAP.	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI
Constancia aval emitida por la organización gremial, acreditando que el solicitante del crédito tiene como mínimo un año de antigüedad en la actividad pesquera artesanal.	SI		SI		SI		SI		SI		Presentación y llenado del Perfil Técnico Económico, según formato
Documentos que sustenten las garantías reales. En caso de presentar como garantía una embarcación pesquera, deberá adjuntar también certificado de matrícula de la embarcación pesquera en copia simple con la última recfrenda y certificado negativo de gravamen y compendio de dominio, en original y con una antigüedad no mayor de 30 días.	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	Aval solidario, presentación y llenado según formatos, incluir DNI del aval y solicitante.
Fotocopia simple del Registro Único de Contribuyente (RUC) de ser el caso.	SI	SI	SI	SI			SI	SI	SI	SI	SI
Fotocopia simple del DNI y de su cónyuge, de ser el caso.	SI		SI				SI	SI		SI	SI

### Fondo Nacional de Desarrollo Pesquero

Requisitos	Programa de Construcción de Embarcaciones Pesqueras Artesanales		Programa de Apoyo a la Pesca en Aguas Continentales		Programa de Reflotamiento de Embarcaciones Pesqueras Artesanales		Programa de Diversificación de la Pesca Artesanal		Programa de Equipamiento de Embarcaciones Pesqueras Artesanales		Crédito de menor cuantía para la acuicultura
	Persona Natural	Persona Jurídica	Persona Natural	Persona Jurídica	Persona Natural	Persona Jurídica	Persona Natural	Persona Jurídica	Persona Natural	Persona Jurídica	
Fotocopia simple del documento vigente que acredite la condición de pescador artesanal, armador, buzo, patrón de tercera, o copia del documento con sello de la capitánía de puerto (o la DIREPE, para aguas continentales y acuicultura).	SI	SI	SI		SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI
Para reparación o construcción del casco de embarcaciones pesqueras (o la adquisición de alimento balanceado en acuicultura), presentar dos proformas como mínimo, suscribiendo la que se acepta en señal de conformidad.	SI	SI	SI	SI							SI
Para cada equipo por adquirir, presentar dos proformas como mínimo, suscribiendo la que se acepta en señal de conformidad.	SI	SI	SI	SI							Llenar formato de compromiso de compra y venta del producto.
Fotocopia simple de la Escritura Pública de Constitución de la Empresa o Estatuto Social, así como los poderes vigentes del representante legal, debidamente inscritos en los registros pertinentes (adjuntar copia de DNI)	SI		SI		SI	SI		SI	SI	SI	
Constancia expedida por el Ministerio de la Producción, indicando número y fecha de inscripción de la empresa artesanal, o en su defecto, los accionistas que en total representen 70% de las acciones de la empresa pesquera artesanal, presentarán los documentos indicados en los ítems 3 y 7.	SI		SI		SI	SI		SI	SI		Constancia de vigencia de la empresa jurídica, emitida por Registros Públicos
Balance general y estado de ganancias y pérdidas del último ejercicio económico.	SI	SI		SI						SI	

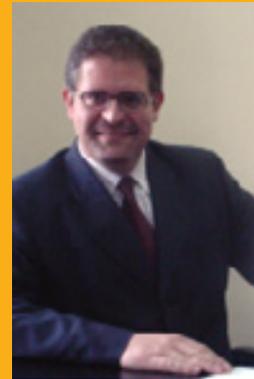
# NEGOCIOS, OPORTUNIDADES Y PROGRAMAS DE AYUDA



## Entrevista

### Iván Mifflin Bresciani

Ex Director Ejecutivo, Centro de Promoción de la Pequeña y Micro Empresa (Prompyme)



Economista de profesión de la Pontificia Universidad Católica del Perú con estudios de especialización en Marketing en ESAN, promoción de servicios y pedagogía para PYMES en el Centro de Formación de la OIT en Turín, Italia. Cuenta con más de 16 años de experiencia profesional con las PYME en instituciones públicas, privadas y organismos de cooperación internacional.

Entre los cargos que ha ocupado está el de Director Ejecutivo de PROM-PYME, Coordinador del Programa de Enlace PYME de IFC- Swisscontact en Cajamarca, Director Nacional de Pequeña Empresa y Artesanía, Coordinador del Programa de Pequeña y Microempresa del Ministerio de Industria del Perú y Gerente General de la Autoridad Autónoma del Parque Industrial de Villa El Salvador. Ha desarrollado consultorías y asesorías en el Perú y en los países de la Subregión Andina y Centroamérica para organismos internacionales como la OIT, BID, Swisscontact, AECI, Banco Mundial, IFC, GTZ, UE, USAID, CO-SUDE, SELA y al Comité de Donantes de Apoyo a la Pequeña Empresa.

### ¿Qué recomendaciones daría usted a los micro y pequeños empresarios del Perú?

Los empresarios, por su gran vocación emprendedora tienen un gran camino hacia delante; sin embargo siempre hay caminos más cortos y seguros que otros, en tal sentido les recomendaría lo siguiente:

- Es muy importante ser formal, pagar impuestos y cumplir con la ley. No se puede ser realmente competitivo sin ser formal, y menos tener una relación comercial con el Estado.
- Algo muy importante es lograr la innovación permanente. En un mundo de cambios constantes hay que competir por innovación, por diferenciación de productos.
- La capacitación es otro tema muy importante. Los micro y pequeños empresarios deben capacitarse para ser más eficientes, no sólo en los temas relativos a su negocios sino también en temas administrativos, contables, legales y de comercio exterior.
- No todas las empresas tienen que ser grandes; hay empresas que por su naturaleza y por el servicio que prestan tienen que ser pequeñas, ya que se dedican a nichos de mercado y son muy rentables siendo pequeñas y atendiendo en forma personalizada a sus clientes.

- Hay que formar cadenas productivas que impliquen una mayor oferta, calidad y menores precios.
- Las MYPEs deben apostar por la productividad y competitividad, el negocio ya no está sólo en el Perú, ahora es global; la competencia también.

### **¿Las micro y pequeñas empresas participan del comercio internacional?**

Hay una creciente participación de unas 3 500 MYPEs peruanas en los mercados internacionales. De cada 3 exportadores, 2 son pequeños o micro empresarios. Uno de los beneficios de la ATPDEA es que las MYPEs han pasado de exportar US\$ 133 millones en 2001 a US\$ 271 millones en 2004. Muchos de estos exportadores están en el sector confecciones, otros en artesanías y joyería; también en productos naturales, plantas medicinales, etc. Otras MYPEs no exportan directamente, pero hacen labor de proveeduría a otros exportadores que las subcontratan; otras participan en las cadenas productivas de exportación, sobre todo en el sector de confecciones y del café.

Así también en el sector servicios hay muchísimas MYPEs, sobre todo en el sector turismo; hoteles, restaurantes, guías, transporte. En el sector informático también hay muchas MYPEs, dedicadas al desarrollo de software, programadores, cabinas de Internet, etc. También están los servicios tradicionales como limpieza y vigilancia.



## CAPÍTULO 5

# NEGOCIOS, OPORTUNIDADES Y PROGRAMAS DE AYUDA

**H**acer negocios es hacer buenos negocios. Una empresa que sólo hace malos negocios es una empresa condenada a la quiebra. La excelencia en los negocios se alcanza con la capacidad de reconocer oportunidades, de aprovecharlas y de constituir una sólida base para el futuro. El futuro que se construye cuando la idea se transforma en negocio y el negocio, en empresa que va creciendo.

### Recomendaciones

- Sin clientes no hay negocio.
- No hay que buscar necesariamente ser original, pero sí eficaz. Hay que aprovechar lo que ya sabemos para dedicarnos primero a ello.
- El buen gerente sabe lo que quiere y cómo lo quiere. No sabe todo. Cuando el negocio crezca contrataremos a otros que poseen los conocimientos que nosotros no tenemos.
- Las instituciones financieras prestan dinero porque ese es un negocio rentable, y son aliados en la medida en que contribuyen al desarrollo de nuestro negocio, pero cobran por este servicio. No evaluar bien de quién, a cuánto, en qué plazos nos prestamos es un riesgo para el mantenimiento del negocio.
- Las instituciones públicas o privadas que brindan capacitaciones ofrecen un tipo de servicio que puede o no ser útil a nuestro giro de negocio, o a la etapa de negocio en la cual nos encontramos. A veces recibir demasiada información, en ocasiones contradictoria, confunde más de lo que ayuda.
- No hay que multiplicar los diplomas y los cursos; hay que buscar con calma e informarnos sobre aquel que corresponda más a nuestros objetivos y al presu-

► puesto que hemos decidido destinarle. Hay que solicitar que nos permitan asistir a una clase para ver cómo se desarrolla. Capacitarse es una inversión, porque toma tiempo y el tiempo es dinero. No malgastemos nuestro tiempo.

- Invertir en calidad puede suponer pagar salarios más altos. Lo importante en un negocio no es cuánto ganan los empleados sino cuánto vende la empresa y si sus ventas van a seguir creciendo.
- Transportar los insumos al lugar de producción o las mercancías a donde se encuentran los compradores cuesta. Decidir dónde ubicamos nuestro negocio es fundamental.

## Las etapas del negocio

Cada etapa de la puesta en marcha de una empresa requiere tiempo y dedicación. Para constituir nuestra empresa e iniciar nuestro negocio, tendremos que aprender a relacionarnos tanto con proveedores, clientes y propietarios de locales, cuanto con el Estado (por ejemplo, para obtener la licencia municipal de funcionamiento o los permisos sectoriales que conceden los diferentes ministerios). Y una vez el negocio en funcionamiento, tendremos que decidir si incursionamos o no en un nuevo producto, si es tiempo o no de mejorar la maquinaria, si es preciso aumentar el número de empleados, si se requiere que nuestra empresa se mude para captar más clientela o para acercarse a donde se encuentran los proveedores de insumos, si ha llegado el momento de exportar.

Para tomar este conjunto de decisiones de manera acertada y concretarlas con éxito contamos, primero, con nuestras propias capacidades y, muchas veces, con la colaboración de familiares y amigos. Sin embargo, no debemos olvidar que existen un conjunto de entidades del Estado cuyo objetivo consiste en ayudar a que las empresas crezcan, se formalicen y creen empleos. Asimismo, podemos recurrir a toda una oferta privada de servicios de consultoría y asesoría especializada en las MYPEs.

Pero antes de optar por alguna de ellas es indispensable que tengamos en cuenta de que cualquier tipo de capacitación, sea gratuita o no, sea ofrecida por el sector público, por las organizaciones no gubernamentales (ONG) y las asociaciones, o por empresas privadas, en todos y cada uno de los casos deberá ser evaluada cuidadosamente, porque así como comprar un mal producto es un mal negocio, también lo es contratar una mala capacitación. Hay que examinar detenidamente lo que se nos ofrece.

## Organización del capítulo

La lectura de este capítulo nos dará algunas pistas acerca de cómo aprovechar mejor una oportunidad de negocio, así como información organizada sobre los servicios y capacita-

ciones disponibles para la MYPE. La idea es acompañar al empresario por el camino que comienza con la idea de negocio y lo lleva a dirigir una empresa formal que crece, se diversifica, mejora sus procesos y capacita a su personal. Se trata de ayudar al empresario a dar el salto del corto plazo del «cachuelo» al largo plazo de la rentabilidad sostenible de mantener una empresa.

Este capítulo se encuentra organizado en tres partes:

1. De la idea de negocio a la constitución de la empresa.
2. Generando oportunidades de negocio.
3. Eventos.

## 5.1. De la idea de negocio a la constitución de la empresa

### 5.1.1. La idea de negocio

Es muy difícil tener una idea de negocio totalmente original. Por lo general, todos los negocios de éxito se basan en algún concepto anterior probado. Así, las mejores oportunidades de negocio suelen estar relacionadas con nuestra experiencia profesional o laboral previas, o vinculadas con nuestro entorno social más cercano. No sería recomendable iniciar una aventura empresarial invirtiendo todos los recursos que se tenga en un campo o actividad en el que no tengamos ningún conocimiento práctico anterior.<sup>1</sup>

Las ideas de negocio muy complejas suelen fracasar o tomar demasiado tiempo para consolidarse. El empresario no tiene por qué ser un gran inventor, pero sí debe ser una persona con mucha visión, iniciativa y capacidad de organización y de gestión. Siempre habrá un elemento innovador, con base en la imaginación y la creatividad, que implique encontrar una mejor manera de producir o de prestar un servicio, de idear o apuntalar un producto o servicio para atender mejor las necesidades del segmento de consumidores al que nos dirigimos.<sup>2</sup>

No debemos olvidar que generar una oportunidad de negocio no significa necesariamente ofertar el mismo producto (o uno muy similar) ya ofrecido por otros pero a un menor precio, sino también, por ejemplo, aportar o crear más valor para el consumidor con un producto alternativo, o establecer variantes del producto que podrían tener acogida en otro segmento de la población, diversificando así nuestro mercado objetivo.

Si bien el empresario debe mantenerse informado siempre, la información resulta particularmente vital en la etapa en la que se idea un negocio. Un empresario es un hombre

<sup>1</sup> Entrevista con Fernando Villarán (15 de febrero de 2006).

<sup>2</sup> Para mayores detalles sobre este tema se puede consultar VILLARÁN, Fernando (2001): Competencias necesarias para la creación y gestión exitosa de pequeñas y microempresas en el Perú. Lima: MECEP. Documento de Trabajo n.º 1. 48 p.

que sabe tomar riesgos, pero con prudencia, pues se informa previamente de los precios, de la disponibilidad de mano de obra, de los competidores, de la clientela, de las zonas donde más se compran o se venden los insumos que requiere.

En suma, antes de comenzar un nuevo negocio es necesario tener conocimiento del mercado en el que deseamos incursionar. Por eso es fundamental la elaboración de un plan de negocios<sup>3</sup>, pues éste permite examinar la viabilidad de nuestra idea de negocio. Sin este paso previo, el riesgo calculado propio de toda actividad empresarial se convierte en una temeridad por la cual nos arriesgamos a perder de inmediato todo lo ahorrado o lo prestado. Es importante informarse y consultar, si los hubiera, estudios referidos al sector en el que deseamos incursionar. Asimismo, hay que investigar si existen ayudas específicas a las que podemos acceder en el sector en el que pensamos incursionar.

#### Las ayudas de Prompyme<sup>4</sup>

Prompyme brinda información en línea sobre los pasos requeridos para la formalización de las empresas (<[http://www.prompyme.gob.pe/formalizacion\\_pymes.php](http://www.prompyme.gob.pe/formalizacion_pymes.php)>), tiene un listado de oferta de cursos de capacitación (<<http://www.prompyme.gob.pe/registro/cursos.php>>) y ofrece relaciones de:

- Consultores independientes que trabajan con el sector de las MYPEs;
- Proveedores de servicios de capacitación y asistencia técnica orientados a pequeñas empresas y microempresas; y,
- Operadores privados de capacitación y consultoría dirigidos a pequeñas empresas y microempresas (<[http://www.prompyme.gob.pe/asesoria\\_tecnica.php](http://www.prompyme.gob.pe/asesoria_tecnica.php)>).

Asimismo, propone cursos en línea como «Aprende cómo venderle al Estado», «¿Cómo empezar a exportar?», «¿Cómo obtener financiamiento?», entre otros (<<http://educa.prompyme.gob.pe/elearning>>).

Prompyme difunde además las «convocatorias de los procesos de selección de las entidades públicas a través del portal de compras estatales» (<[http://www4.prompyme.gob.pe/compras\\_estatales/main.php](http://www4.prompyme.gob.pe/compras_estatales/main.php)>).

Y promueve «la oferta MYPE» organizando campañas promocionales y eventos como ruedas de negocios y ferias. En esta misma línea, ofrece una exposición permanente de los productos en MYPEPLAZA.

<sup>3</sup> Véase el capítulo dedicado a cómo elaborar su plan de negocio.

<sup>4</sup> Se puede encontrar mayor información sobre diversos consejos y asesoramiento en <[www.mypeperu.gob.pe](http://www.mypeperu.gob.pe)> y en <[www.prompyme.gob.pe](http://www.prompyme.gob.pe)>.

### 5.1.2. La ubicación del negocio

¿Cuáles son las variables que debemos considerar para tomar la decisión de dónde ubicar nuestro negocio? A este respecto, el precio de alquiler del local o de compra del terreno donde vamos a instalar la oficina, fábrica o tienda no debe ser el único factor determinante. Para comenzar, es necesario que respetemos la zonificación establecida por el municipio, ya que el ahorro de hoy puede convertirse en la multa o el cierre de mañana. Asimismo, el ahorro en alquiler o en las cuotas por pagar por la compra de un determinado inmueble o local puede representar un coste adicional posterior si el mercado objetivo y/o la materia prima que vamos a utilizar se encuentran lejos. Por ello, habrá que buscar que la ubicación del local sea apropiada para generar ahorros en el transporte, y, de ser necesario, que el transporte pesado esté permitido en la zona. De la misma manera, es importante que nos informemos si existen algunos incentivos para instalarse en ciertas zonas o regiones; así, por ejemplo, existe un régimen especial para la instalación de negocios en la Selva.

Es preciso también, antes de decidir la ubicación de nuestro negocio, que examinemos la competencia que existe en la zona. Una peluquería, por ejemplo, suele atender únicamente a los clientes del vecindario. Si existen ya suficientes peluquerías y abrimos otra, en uno de los casos es posible que la sobreoferta nos obligue a todos a disminuir los precios y, a la larga, ni nosotros ni nuestros competidores ganaremos lo suficiente. En ese caso, a menos que estemos convencidos de que la mayor calidad de nuestro servicio le quitará clientela y eventualmente obligará a la competencia a cerrar, o hará que nuevos clientes estén dispuestos a movilizarse hasta donde nos encontramos, no convendría esa ubicación.

En ciertas condiciones, la alta concentración de oferentes de un mismo producto o de productos similares puede por el contrario ser beneficiosa para el conjunto:

- En efecto, una alta concentración de productores en una determinada zona puede facilitar la suma de esfuerzos para alcanzar volúmenes de producción importantes, necesarios para satisfacer la demanda de grandes clientes (lo que es el caso en general de la oferta exportable).
- Instalarse allí donde los demás eslabones de una determinada cadena productiva se encuentran operando puede ser muy beneficioso en la medida en que los servicios y bienes necesarios para el desarrollo del propio negocio se encuentren ya disponibles.
- En el caso de comercios —es decir, no de productores sino de comercializadores— como por ejemplo, ferreterías, ubicarse en una zona en la que la gente sabe que podrá encontrar todo tipo de productos de este rubro hace que el efecto concentración de la oferta (muchas ferreterías en la misma calle) sea menor que el efecto aumento de la clientela para todas la ferreterías, por la mayor visibilidad del negocio.

En vista de los efectos positivos a los que puede dar lugar esta cercanía entre empresas afines, en el Perú se vienen desarrollando «conglomerados empresariales». En efecto, en el

Perú, existen ciertas zonas (avenidas, distritos, ciudades o provincias) reconocidas por el giro del negocio al cual la mayoría de empresarios allí instalados se dedica. Muchos de ellos ya son exitosos. Para citar sólo algunos ejemplos:<sup>5</sup>

- Complejo Gamarra (La Victoria, Lima): Confección y comercialización de prendas de vestir.
- Parque Industrial de Villa El Salvador (Villa El Salvador, Lima): Producción y comercialización de muebles.
- Fabricantes de calzado de Trujillo (El Porvenir, Trujillo): Fabricación de calzado para damas, caballeros y niños.
- Conglomerado metalmecánico de la avenida Aviación y anexos (La Victoria, Lima): Talleres metalmecánicos y pequeñas fundiciones.
- Vendedores de insumos para la industria del calzado de Caquetá (Rímac, Lima).
- Conglomerado de reparación y servicios electrónicos y electrodomésticos de Paruro (La Victoria, Lima).
- Producción de espárragos en Trujillo.
- Artesanía en el Cusco, Huancayo y Puno.
- Complejo metalmecánico en Arequipa.
- Pesca artesanal en Ilo.
- Productos lácteos en Cajamarca.
- Industria maderera en Iquitos.
- Polo metalmecánico, confecciones y materiales de construcción en Juliaca, Puno.
- Asociación de Productores Agroindustriales de la Región Inca (Cusco).

Finalmente, otro factor por considerar para decidir dónde ubicar nuestro negocio, es que las ayudas o asesorías que se pueden solicitar a las diferentes instituciones del sector público o de las ONG no se encuentran repartidas de manera homogénea en el territorio nacional, sino que están concentradas en zonas con alta presencia de MYPEs.

### 5.1.3. El desarrollo del negocio

¿Cómo afianzar el desarrollo de nuestras empresas? Con capacitación permanente, innovación tecnológica, utilización de herramientas informáticas y de Internet, mejora constante de nuestra estrategia de ventas, asociación con otras empresas en gremios, entre otras actividades que juntas contribuyan al éxito de nuestro negocio.

---

<sup>5</sup> VILLARÁN, Fernando (1998): Riqueza popular: Pasión y gloria de la pequeña empresa. Lima: Ediciones del Congreso de la República del Perú, pp. 89-90.

Sin embargo, una empresa que crece y que quiere seguir desarrollándose, es una empresa que deberá necesariamente ser formal. En caso de no serlo, podemos recurrir, por ejemplo, a los especialistas del Programa de Formalización (PRODAME) del Ministerio de Trabajo. Ellos brindan asesoría gratuita sobre los pasos y costos de la formalización.

Asimismo, la microempresa y la pequeña empresa pueden acceder a los denominados «servicios de desarrollo empresarial». Estos servicios son acompañamientos, capacitaciones y asesorías específicas brindados por ciertos organismos públicos o privados (empresas consultoras, ONG, etc.) a las MYPEs a fin de contribuir a la constitución de la empresa y a la capacitación de sus directivos y empleados.

Por otro lado, existen Centros de Innovación Tecnológica (Cite) promovidos por el Ministerio de la Producción<sup>6</sup> que pueden brindarnos valiosa ayuda.

### ¿Qué es un Cite?

Es el Centro de Innovación Tecnológica. Los Cite promueven la capacidad de innovación con la finalidad de incrementar la producción de las empresas a partir de la aplicación de nuevas tecnologías. Cada Cite busca constituirse en un punto de encuentro entre el Estado, la academia (la investigación) y el sector privado. Los Cite coordinan estrechamente sus actividades con otras instituciones como el Ministerio de Agricultura (Instituto Nacional de Investigación Agraria-INIA, Servicio Nacional de Sanidad Agraria-Senasa, Instituto Nacional de Recursos Naturales-Inrena), Prompex, las universidades y los institutos superiores tecnológicos (IST).

### Servicios que brindan los Cite

En los Cite se brinda un conjunto de servicios, como capacitación, asistencia técnica, información actualizada, mejora de la productividad y control de calidad de insumos y bienes finales, diseño asistido por computadora, acabados y procesos intermedios, y manejo ambiental. Su ámbito de actuación es nacional, y atienden demandas de las diferentes regiones del país donde hay presencia significativa de empresas de las cadenas productivas de cada Cite. ¿De qué manera se concretiza esta ayuda? Si, por ejemplo, somos productores de muebles y nos han pedido un diseño y una cantidad que no podemos cumplir en el plazo establecido con la maquinaria que tenemos, podemos acudir al Cite-Madera y lograr alcanzar este volumen de producción gracias a la nueva tecnología. Así entramos en contacto con estas nuevas máquinas y aprendemos cómo usarlas.

<[http://www.produce.gob.pe/industria/cites/index\\_cites.php](http://www.produce.gob.pe/industria/cites/index_cites.php)>

<sup>6</sup> Fuente: Tríptico Perú Emprendedor.

Estos servicios de desarrollo empresarial se inscriben en una filosofía general de empoderamiento del empresario. Por ello, mucha de la ayuda gubernamental para las MYPEs se orienta a que el propio empresario elija el servicio que más le convenga. En estos casos la institución de apoyo a la MYPE entrega bonos a los mismos empresarios, bonos que constituyen un instrumento de pago pues equivalen a dinero que el pequeño empresario y el microempresario podrán utilizar para la compra de servicios de asesoría y capacitación con el fin de desarrollar su negocio.

Los *Bonopyme* son talonarios para capacitación, asesoría, consultoría y asistencia técnica. El pequeño empresario y el mediano empresario obtienen, contra la «entrega» de cada bono, descuentos equivalentes a 49 nuevos soles por cada bono de capacitación, y hasta 600 nuevos soles por cada bono para servicios de asesoría, consultoría y asistencia técnica. Cada talonario cuenta con cuatro bonos.

Pueden acceder a estos bonos las MYPEs de Áncash, Arequipa, Ayacucho, Cajamarca, Huánuco, Junín, La Libertad, Lambayeque, Lima-Callao, Moquegua, Piura, Puno, San Martín y Tacna.

Los *Bonoemprende* ayudan a los empresarios de entre 18 y 35 años con secundaria completa a poner en marcha su iniciativa de negocio o a desarrollar su negocio recientemente iniciado (menos de un año de funcionamiento). Se acompaña al joven empresario en las primeras etapas de la conformación y desarrollo de su empresa. En la segunda etapa cuenta con apoyo económico del programa, mientras que en la tercera y la cuarta el emprendedor recibe un talonario de bonos.

Son de dos tipos: el Bono de Implementación, que tiene un valor de 680 nuevos soles, está destinado a la puesta en marcha de la empresa; y el Bono de Consolidación, cuyo valor es de 400 nuevos soles, está orientado a financiar servicios para la mejora de un aspecto específico de su negocio.

Pueden acceder a estos bonos las MYPEs de Arequipa, Ayacucho, Lima, La Libertad y Puno.

Los *Bonopropoli* son talonarios para capacitación o asistencia técnica para nuevas iniciativas empresariales o para empresas con hasta cuatro trabajadores y ventas mensuales de hasta 7 200 nuevos soles.

El talonario de los Bonopropoli contiene tres bonos por 30 nuevos soles cada uno para capacitación y exige un cofinanciamiento con el beneficiario de por lo menos 5 nuevos soles por bono. Además, un Bono de Asistencia Técnica por 175 nuevos soles y que exige un cofinanciamiento con el empresario de por lo menos 25 nuevos soles.

Fuente: Ministerio del Trabajo y de Promoción del Empleo.

Dentro del conjunto de bonos que están a disposición del microempresario y pequeño empresario están el Bonopyme, el Bonoemprende, el Bonopropoli y el Prestapyme, incluidos en el programa «Perú Emprendedor» del Ministerio de Trabajo.<sup>7</sup>

También existen servicios de apoyo a la constitución de asociaciones gremiales, a partir de la idea de que la MYPE organizada en gremio buscará el bien común de sus asociados, aumentará su capacidad de negociación y facilitará la tarea de capacitación de todos sus miembros.

En este rubro hay, por ejemplo, los Bonogremio del Ministerio de Trabajo, que son subvenciones —es decir, aportes del sector público— para la prestación de servicios de «capacitación, consultoría, asistencia técnica u otros de necesidad de la asociación, para temas de liderazgo, representación, cooperación y articulación empresarial» a las asociaciones registradas o en proceso de registro en el Registro Nacional de Asociaciones de Micro y Pequeña Empresa (Renamype). Este programa subvenciona hasta 85 por ciento del servicio, y su aporte máximo es de 1 950 nuevos soles por paquete de servicio (incluyendo IGV).

Si nuestra empresa ya está en marcha y buscamos nuevas oportunidades de negocios, podemos incursionar en el comercio electrónico, venderle al sector público, lanzarnos «a la conquista» del mercado externo, establecer una franquicia, etc. En lo que sigue desarrollamos estos temas.

---

<sup>7</sup> Cooperan en la ejecución, entre otros, la Fundación Suiza de Cooperación para el Desarrollo Técnico y Cofide. Cuenta con el apoyo del Servicio Alemán de Cooperación Social Técnica.

**Proveedores de servicios de capacitación y asistencia técnica orientados a pequeñas empresas y microempresas**

Empresa	Nombres y apellidos	Cargo	Dirección	Distrito	Teléfonos	E-mail	Actividad
Cedac (Centro de Desarrollo y Asesoría Cultural) Perú	Fernando Zevaillos Cabello	Presidente	Av. Las Palmeras 4141	Los Olivos	523-3788 / 521-0520	distukasa@hotmail.com	Capacitación en marketing, liderazgo, creatividad, desarrollo humano y gestión empresarial
Centro de Capacitación Mypes - Universidad San Ignacio de Loyola	Juan Carlos Fonseca Romero	Director	Av. La Fontana 550	La Molina	317-1000 extensiones 3202/3204	pymes@sil.edu.pe	Capacitación en temas de gestión y desarrollo empresarial
Programa de Desarrollo Empresarial	Carlos Deza	Director	Av. Salaverry 2030	Jesús María	219-0100		Capacitación en desarrollo y gestión empresarial
Centromype - Senati	Ing. Carlos Capurro Gonzales	Gerente	Panamericana Norte 15200	Independencia	533-4476	cpimacallao@senati.edu.pe	Capacitación y asistencia técnica
Consultor	César Rivas Plata Cabrera	Consultor en marketing	Los Rosales 103, Residencial San Felipe	Jesús María	9810-1540/463-6678	prodcrp@yahoo.com	Seminarios sobre valores personales y empresariales
Consultor	José Ignacio Andrades Sosa	Capacitador	Jr. García Calderón 778, 2.º piso (alt. cdra. 9 Av. Guardia Chalaca)	Callao	9097-592/429-1352	jandspe@yahoo.com	Planificación estratégica y gestión de pequeños negocios
Consultor	Jaime Tipiani Guerra	Tributarista	Jr. Los Zafiros 2442, Urb. Jorge Basadre	San Juan de Lurigancho	387-3934		Contabilidad y tributación
Copeme	Francisco Dumler	Gerente de Desarrollo Empresarial	León Velarde 333	Lince	471-9526/472-5988	fdumler@copeme.org.pe	Gestión y desarrollo empresarial
Escuela Nova	Nancy Fuentes Fiestas	Coordinadora General	Av. Salaverry 1037	Jesús María	265-6670	novaescola@nova.com.pe	Panificación
F. Falvy Eirl	Faustino A. Falvy Semino	Gerente	Av. La Marina 1023, La Perla	Callao	795-2842/498-5601	tinofalvy@terra.com.pe	Entrenamiento y asesoría comercial
Gastrotrur	Victor Herrera	Director Ejecutivo	Calle Santa Luisa 265	San Isidro	422-9565/421-7897	www.gastrotrurperu.edu.pe	Cocina internacional, administración de restaurantes y hoteles
H&R Consultores Agroindustriales	Roldo Hilario Rosales	Gerente	Calle Las Cascaidas 126, of. 1, Urb. La Enseñada	La Molina	365-5421	roaldo@terra.com.pe	Temas agroindustriales
Idesi Nacional	Susana Pinilla Cisneros	Presidenta Ejecutiva	Las Perdices 122	San Isidro	221-7284/221-7232	spinilla@idesi.org	Gestión empresarial y marketing y financiamiento

Empresa	Nombres y apellidos	Cargo	Dirección	Distrito	Teléfonos	E-mail	Actividad
Ina Estudios de Marketing SAC	Lic. Aquiles Pérez Ríos	Gerente General	Calle Bocchiani 167	San Borja	475-1710/475-2017	ina@ima-mark.com.pe	Investigación de mercado
Inibec	Pedro Quiroz Allemant	Presidente	Av. Larco 930, of. 301	Miraflores	331-1587/2415805	inibec@yahoo.com	Gestión empresarial
Innova Pucp Consultoría y Servicios Integrados	Ing. Joaquín González Mavila	Gerente General	Av. Universitaria, cdra. 18, s/n	San Miguel	626-2000/626-2506 fax: 626-2863	innovapucp@pucp.edu.pe	Centro de consultoría y servicios integrados: desarrollo empresarial y marketing
Instituto de Educación Superior Idea	Nita Tortosa	Directora	Av. Arequipa 5163	Miraflores	447-9849/241-9849	nita@idea.edu.pe	Capacitación en gestión empresarial
Instituto de Promoción y Desarrollo Solidario	Rosa Hasembank Armas	Presidenta	Psje. Francisco Brener 291	Jesús María	462-0422	inpet@speedy.com.pe	Capacitación en gestión empresarial
Instituto Latinoamericano de Desarrollo Empresarial	Eduardo Lastra Domínguez	Director Ejecutivo	Calle 30-A, Mz. H-3, Lote 27, 2º piso, Ciudad del Pescador	Bellavista	420-7259/9870-2022	elasta@terra.com.pe	Gestión empresarial y marketing
ITDG Soluciones Prácticas para la Pobreza	Hernán Alfonso Carrasco Valencia	Director	Av. Jorge Chávez 275	Miraflores	447-5127	info@solucionespracticasonp.pe	Capacitación técnica en procesos productivos y calidad total
JC Consultores	Juan Cávoro Cerrato	Gerente General	Torre Tagle 2688	Pueblo Libre	460-1612/9996-2267	caverojo@hotmail.com	Asesoría de marketing y publicidad
Macroex	Julio Ribero	Gerente General	Av. Paseo de los Andes 275	San Miguel	561-1241/98075567	macroexsa@esan.com.pe	Gestión empresarial
Mcm EIRL	Manuel Castro Maury	Gerente	Jr. Aristides del Carpio 1710, Los Cipreses	Lima	564-1831	jmcastromauri@hotmail.com	Asesoría en marketing
Mercadeando S.A. - Grupo de Mercadeo Total S.A.	Luis Fernando Zelada Briccio	Gerente General	Av. Schell 237, of. 401	Miraflores	242-9676/242-9608	informes@mercadeando.com	Marketing y gestión empresarial
Opción A	Julia Justo	Gerente General	Av. Morro Solar, Mz. B-2, Lote 4	Surco	274-0089	julia_justo@hotmail.com	Gestión empresarial
Optimus	Jorge Handabaka García	Gerente General	Av. José Pardo 726	Lince	265-3706	optimojh@hotmail.com	Motivación y liderazgo
Organización de Líderes para El Desarrollo SAC	Corina Quintana Rodríguez	Gerente General	Parque Hernán Velarde 17, Santa Beatriz	Lima	332-9313/330-2702	olidesac@hotmail.com	Capacitación en marketing, desarrollo empresarial y asesoría para pequeñas empresas y microempresas

Empresa	Nombres y apellidos	Cargo	Dirección	Distrito	Teléfonos	E-mail	Actividad
Programa de Desarrollo Empresarial Ipae	Tania lavezzo	Gerenta del Programa de Desarrollo Empresarial	Av. La Marina, cdra. 16, s/n	Pueblo Libre	566-3249	tlavezzo@ipac.edu.pe	Capacitación para la gestión empresarial
Promvida	Rosa Franco Yépez	Ing. agrónoma	Av. Huín Cusco 422, Urb. Tahuantinsuyo	Independencia	526-2994	rosafanco@terra.com.pe	Gestión empresarial
Promype	Gabriela Dávila	Coordinadora del Programa de Pequeña Empresa	Av. Sánchez Cerro 2141	Jesús María	219-0132		Capacitación para la gestión empresarial. Horario de atención: L-V de 8 a.m. a 2 p.m.
Sistemmarketing EIRL	Antonio Cerna Valderrama	Gerente General	Las Galaxias 367, Urb. Alborada	Surco	271-3404	amcemia@qnet.com.pe	Capacitación y asesoría en proyectos de inversión y marketing
Staff Service SRL	Liliana Ardito Beteta	Gerenta General	Av. Arenales 395, of. 210	Lima	332-6646/433-5370	staff@telefonica.com.pe	Gestión empresarial y comercio exterior
Swiss Contact	Cecilia Rivera	Co-Directora del Programa DESIDE	Juan Dellepiani 585	San Isidro	264-1707/264-2547 fax 2643212	sc-peru@swisscontact.org.pe	Gestión empresarial
Sysa Inversiones y Finanzas	Guido Sánchez Yábar	Gerente General	Maipú 490	Pueblo Libre	241-5757	sysaperu@hotmail.com	Gestión empresarial
Tierra Perú	Alicia Del Águila	Gerenta General	Malecón Paul Harris 360, Dpto. 801	Barranco	247- 5035	tierrape@qnet.com.pe	Gestión empresarial
Universidad Nacional Agraria la Molina - Oficina de Servicios Generales	Ing. Miguel Delgado García	Jefe de la Oficina Administrativa de Servicios Generales	Av. La Molina s/n	La Molina	348-7499	midega@lamolina.edu.pe osg@lamolina.edu.pe	Capacitación y asesoría en agronomía
Universidad Tecnológica del Perú - Oficina de Extensión Universitaria y Proyección Social	Mario Barturen Dueñas	Director	Parque Hernán Velarde 093 (alt. 1.ª cdra. de la Av. Petit Thouars)	Lince	433-1050 extensión 1427	barturen@utp.edu.pe	Capacitación para la gestión empresarial y marketing

Fuente: A partir de Prompyme <[http://www.prompyme.gob.pe/servicios\\_empresariales\\_operadores.html](http://www.prompyme.gob.pe/servicios_empresariales_operadores.html)>, la información ha sido actualizada al 10.02.2006

## 5.2. Generando oportunidades de negocio

### 5.2.1. Internet y comercio electrónico

El comercio electrónico, en su sentido más amplio, es un aliado poderoso para el microempresario que quiere contactar proveedores y posibles clientes, venderle al Estado, incursionar en el mercado internacional, entre otras actividades.

El uso frecuente e informado de Internet puede facilitarnos, por ejemplo, el estudio de la oferta de nuestros competidores, así como identificar los nuevos modelos de producto que se comercializan en otros países y en los que podemos inspirarnos para crear nuevos modelos. Nos permite, también, enterarnos de nuevos insumos más baratos o mejores que se utilizan en la producción del producto que ofertamos.

Sin embargo, hay que tener mucho cuidado a la hora de seleccionar los datos, porque en «la red» hay información muy buena, pero también errónea e inexacta. Es importante identificar las fuentes autorizadas en los temas que nos interesan.

Pero, antes que nada, es necesario que contemos con un correo electrónico al que podamos ser contactados. Para esto existen diversos proveedores que brindan de forma gratuita una dirección electrónica con amplia capacidad de almacenamiento (véase [espanol.yahoo.com](http://espanol.yahoo.com), [www.gmail.com](http://www.gmail.com), [www.latinmail.com](http://www.latinmail.com), [www.mixmail.com](http://www.mixmail.com), [www.hotmail.com](http://www.hotmail.com), entre otros).

#### Algunos beneficios del comercio electrónico<sup>8</sup>

- Respuesta inmediata.
- Alcance mundial.
- Reducción de costos de manejo y procesamiento de documentos.
- Intercambio de información en tiempo real.
- Personalización (marketing<sup>9</sup> uno a uno).

#### ¿Cómo aprovechar al máximo las oportunidades que el comercio electrónico ofrece al microempresario?

Un buen ejemplo de promoción del comercio electrónico en el Perú es el de «Compras Privadas» (en la página web de Prompyme: [http://www.prompyme.gob.pe/compras\\_privadas](http://www.prompyme.gob.pe/compras_privadas)), que permite al empresario ofertar sus productos, sean estos bienes o

<sup>8</sup> A partir de INEI: «Qué es el comercio electrónico?».

<sup>9</sup> Marketing: «conjunto de principios y prácticas que buscan el aumento del comercio, especialmente de la demanda» (Diccionario de la Real Academia).

servicios. Bastará con inscribirse gratuitamente y leer las condiciones que están establecidas en el «Manual de Participación del Programa de Compras del Sector Privado» y, luego, llenar el formulario. Asimismo, Prompyme ofrece el catálogo virtual «MYPEPLAZA» (<[www.mypeplaza.com](http://www.mypeplaza.com)>), donde podemos promocionar nuestros productos.

### 5.2.2. Ventas al Estado

Las compras del sector público peruano a las MYPEs superan los 6 mil millones de nuevos soles anuales. Y se trata de un mercado en expansión, ya que el sector público tiene el compromiso de destinar 40 por ciento del total de sus compras a las microempresas y pequeñas empresas.

Las ventas al Estado constituyen en consecuencia una gran oportunidad. Y no resulta tan difícil. Debe haber ya miles de fabricantes de textiles, muebles y servicios de limpieza, vigilancia y albañiles aprovechando esta gran oportunidad.

Se puede acceder a las convocatorias para compras estatales desde las siguientes páginas:

- Prompyme (<[www.prompyme.gob.pe](http://www.prompyme.gob.pe)>).
- Consejo Superior de Contrataciones y Adquisiciones del Estado (Consucode, <[www.consucode.gob.pe](http://www.consucode.gob.pe)>).
- Sistema Electrónico de Adquisiciones y Contrataciones del Estado (SEACE, <[www.seace.gob.pe](http://www.seace.gob.pe)>).

Asimismo, en la página web de Prompyme se puede ver el calendario de las compras estatales (<<http://www4.prompyme.gob.pe/planannual/estadisticas.php>>).

### 5.2.3. Comercio exterior (exportaciones) <sup>10</sup>

Las exportaciones han sido la base del crecimiento de muchas empresas en el mundo. Pero debemos saber que el acceso a los mercados externos no es una tarea tan simple, ya que la exportación es el resultado de un proceso de investigación, formación, planificación e inversión.

El requisito básico para exportar es ser formal. El empresario informal no puede exportar. Empresas productoras y exportadoras son las menos, pero los volúmenes de

---

<sup>10</sup> Elaborado a partir de la información recogida en el suplemento «Guía Para Exportar 2004», editado por Prompex y publicado con el diario El Comercio del 24 de abril de 2004 (véase también: <<http://www.prompex.gob.pe/Prompex/Portal/Menu/LearningMenu.aspx?.menuId=107>>).

venta y de ganancia a los que pueden aspirar son realmente altos y justifican con creces el esfuerzo. Si lo que requerimos es asesoría para exportar, una opción muy interesante consiste en solicitarla a Prompex. Para ello puede contactarse vía correo electrónico (sae@prompex.gob.pe; sae1@prompex.gob.pe), visitar su página web:

(<<http://www.prompex.gob.pe/Prompex/Portal/Profile/LearningProfile.aspx>>) o acudir personalmente a sus oficinas.<sup>11</sup>

La exportación involucra varias etapas que van desde la decisión de la empresa de vender su producto en el exterior, la identificación del potencial mercado, hasta el contacto con posibles clientes o compradores. Una vez hecho esto, se inicia la etapa de cotización y venta del producto. ¿Qué debemos considerar cuando queramos exportar? Lo que microempresarios y pequeños empresarios debemos preguntarnos, antes que nada, es si el producto que ofrecemos será capaz de competir con productos similares que se venden en el mercado mundial.

Y para ello lo primero que tenemos que hacer es identificar si existe clientela para el producto que vendemos. Como ya lo dijimos, sin cliente no hay negocio. Analicemos, por ejemplo, el caso de la platería. Si se ha acumulado cierta experiencia en el trabajo con plata, quizá sería mejor idea buscar qué tipo de productos de plata tienen salida en el exterior, que tratar de vender sistemáticamente platería con motivos incaicos, que tendrán salida en un mercadillo frecuentado por turistas, pero no tanto en otro contexto de consumo.

Por eso, primero hay que encontrar un potencial comprador para nuestro producto y establecer un contacto con él. Luego le enviaremos una cotización, catálogos y toda la información que nos solicite para decidir su compra. Si todo sale bien y llegamos a un acuerdo sobre los volúmenes transados, los plazos de entrega, etc., deberemos elaborar el contrato de compra-venta.<sup>12</sup> No debemos comprometernos con volúmenes que no estemos en capacidad de producir o de acopiar asegurando la misma calidad del producto pactada. El sector exportador está lleno de fracasos de este tipo, que redundan en una mala imagen para el conjunto de exportadores del sector y para el país.

Una vez elaborado el contrato de compra-venta el exportador envía a su agente de Aduanas el conjunto de documentos (facturas, certificados sanitarios o de origen, etc.) requeridos por el importador (el comprador en el extranjero). Cuando este los recibe, la agencia aduanera procede a realizar los trámites ante Aduanas solicitando la numeración de la Orden de Embarque y la Declaración Única de Aduanas (DUA), documento oficial que regulariza la salida legal de las mercancías al exterior<sup>13</sup>.

<sup>11</sup> Av. República de Panamá 3647, San Isidro, teléfonos: (51-1) 222-1222; 221-0880.

<sup>12</sup> Si el monto exportado es superior a los 2 000 dólares, iniciará el trámite con su agencia de aduana.

<sup>13</sup> Fuente: PROMPEX.

### **Contrato de compra-venta**

Es el documento que estipula los derechos y obligaciones de cada una de las partes contratantes (exportador-importador) en relación con determinado objeto, y se convierte en un acto jurídico perfecto y la transacción deviene absolutamente legal. Es recomendable que este documento se ajuste a las necesidades de la empresa exportadora, de acuerdo con su sector de negocio, especialmente con las condiciones de pago y de entrega. Los principales elementos del contrato son:

- Información del exportador y del importador.
- Condiciones de entrega-INCOTERMS.
- Ley aplicable al contrato.
- Descripción de la mercancía objeto del contrato. Debe especificarse el peso, el embalaje, la calidad, la cantidad, etc.
- Precio unitario y total.
- Condiciones y plazos de pago.
- Bancos que intervienen en la operación.
- Documentos exigidos por el importador.
- Plazo de entrega o de disponibilidad.
- Modalidad de seguro.
- Modalidad de transporte y pago de flete.
- Lugar de embarque y desembarque.
- Inclusión de los costos en el precio de la mercancía, para la obtención de documentos requeridos para la exportación.

Fuente: Suplemento «Guía para Exportar», editado por Prompex y publicado con el diario *El Comercio* el 24 de abril de 2004.

## Documentos comerciales

- **Factura comercial** (nombre del importador, descripción de la mercancía, precio, lugar y condiciones definitivas de venta).
- **Lista de empaque o *packing list*** (detalle de todas las mercaderías embarcadas o todos los componentes de la misma mercadería).
- **Conocimiento de embarque** (recibo que prueba el embarque de la mercancía; sin este título no se puede retirar la mercancía en el lugar de destino). De acuerdo con el medio de transporte toma el nombre específico («Conocimiento de embarque marítimo» o *Bill of Lading* si es por vía marítima o «Conocimiento de embarque aéreo» o *AirWay Bill* si es por vía aérea).
- **Certificado de origen:** Permite identificar y garantizar la procedencia de las mercancías, de manera que los exportadores puedan hacer uso de las preferencias arancelarias que otorga el país importador. Este documento lo extienden la Cámara de Comercio de Lima y las de provincias.
- **Certificado fitosanitario**, para productos frescos agrícolas y agropecuarios, expedido por Senasa.
- **Certificado zoosanitario**, para las especies animales, expedido por Senasa.
- **Certificado sanitario**, extendido por Digesa, para alimentos y bebidas. Para otro tipo de productos los certificados los puede emitir una empresa autorizada por Indecopi.
- En el caso de productos pesqueros las exportaciones a los Estados Unidos no requieren ningún certificado sanitario, aunque es recomendable obtener uno, ya que el FDA decide cuáles productos entran y cuáles no. Para la Unión Europea y el Brasil sí se requiere un Certificado Sanitario Oficial emitido por Digesa, en tanto que para otros mercados basta con un certificado sanitario no oficial expedido por algún laboratorio acreditado o certificadora.
- **Certificado CITES:** Documento que se requiere para exportar animales, plantas y maderas. Se tramita en Inrena.
- **Certificado textil:** Documento que permite el ingreso de los productos textiles a Estados Unidos y la Unión Europea, para lo cual se requiere la Visación Textil. Para la Unión Europea es necesario el certificado de origen Tipo A, requisito para acogerse al SPG.

Fuente: Suplemento «Guía para Exportar», editado por Prompex y publicado con el diario *El Comercio* el 24 de abril de 2004.

Cuando todos estos requisitos se encuentran conformes, la agencia de aduanas solicita a la agencia de carga el visto bueno de la orden de embarque y la numeración del *Hill of Landing* o *Airway Hill*. Luego ésta solicitará a Enapu o Córpac los servicios de traslado del producto a la nave. Terminado este proceso, la agencia de aduana entrega al exportador los documentos de embarque para que éste, a su vez, los remita a su banco y, vía courier, a su importador. Finalmente, el banco del exportador (pagador) envía los documentos al banco emisor. Si éste los encuentra conformes, procede entonces al desembolso a la cuenta del exportador.<sup>14</sup>

#### 5.2.4. Franquicias

Según el *Diccionario de la Real Academia Española*, una franquicia es «una concesión de derechos de explotación de un producto, actividad o nombre comercial, otorgada por una empresa a una o varias personas en una zona determinada». Consiste, en pocas palabras, en «clonar» las condiciones que se han dado en un negocio exitoso, utilizando la misma marca y todos los elementos (incluyendo procesos, cultura organizacional, etc.) que llevaron al fundador (franquiciante) a conseguir buenos resultados. Algunos ejemplos de franquicias exitosas en el Perú son Pardo's Chicken y Bombos.

En una franquicia hay tres elementos claves: el franquiciante, el franquiciado y el producto o servicio objeto de la franquicia cuyo principal componente son la carga positiva de la marca y el «cómo se hace». El franquiciante es la persona o empresa que entrega el uso de su nombre o marca, quien organiza el negocio y está en capacidad de transmitir su estrategia, organización y, en particular, su experiencia. El franquiciado es el empresario que hace uso de la marca, para lo cual realiza pagos, que pueden adoptar diferentes modalidades (costo fijo, porcentaje de ventas, etc.).

Entre las ventajas que este sistema brinda a los que otorgan franquicias —los franquiciantes— se encuentran:

- Permite la expansión rápida y exitosa de los negocios en los ámbitos nacional e internacional.
- Hace posible que la inversión de los franquiciados sirva como financiamiento a la expansión del negocio.
- La participación activa del franquiciado contribuye al éxito, ya que no solo contribuye económicamente, sino que aporta trabajo, ideas y mejoras al negocio.
- El sistema reduce considerablemente los costos administrativos, de supervisión y control.
- Facilita la negociación en compras con distintos proveedores.

---

<sup>14</sup> Fuente: PROMPEX.

### 5.3. Eventos<sup>15</sup>

El potencial comprador —nacional y extranjero— de nuestro producto o servicio no va a venir a tocarnos la puerta. Es tarea del empresario hacer que los potenciales compradores de su producto o servicio estén informados de su existencia y de sus virtudes.

De ahí la importancia de tomar la iniciativa de contactarse con los compradores. En el caso de potenciales compradores en el exterior, este primer contacto lo podemos lograr participando en una feria o exposición, en una misión comercial o en rondas de negocios.

#### 5.3.1. Ferias<sup>16</sup>

Las ferias constituyen una de las actividades más útiles para promover las exportaciones, siempre que se sepa cómo emplearlas, y forman parte de la estrategia de comunicación de la empresa (publicidad, promoción, participación en misiones comerciales, muestras).

La participación en ferias nos permite contactarnos en forma directa con potenciales compradores de nuestros productos y servicios, así como con distribuidores, agentes, representantes, importadores, etc. Son muy útiles porque a la mayoría de ellas concurren empresarios de otros países y regiones del mundo. Asimismo, en ellas se realizan actividades paralelas, como talleres técnicos, seminarios, rondas de negocios, degustaciones, etc., que en ocasiones se complementan con visitas a importadores, representantes y agentes locales.

Por sus características, las ferias pueden clasificarse básicamente en:

- *Generales u horizontales:* Se caracterizan por concentrar un número de visitantes totalmente heterogéneo, y por ser abiertas al público en general. En ellas está permitida la exhibición y venta de productos, y el tiempo de duración y los horarios son más extensos.
- *Especializadas y sectoriales:* Son aquellas reservadas a los expositores de un sector determinado. Las visitan exclusivamente hombres de negocios y profesionales del sector, y son más efectivas que las ferias generales. Los visitantes son potenciales compradores con tiempo escaso para hacer negocios.
- *Exposición de productos:* Es realizada por un determinado país, pero no está considerada dentro de un calendario prefijado por una organización ferial. Requiere de un montaje publicitario grande para captar las visitas del comprador y del público en general.

<sup>15</sup> Con base en: «Guía para la Participación en Ferias, Exposiciones, Misiones Comerciales y Rondas de Negocio», Dirección de Industria y Comercio de Buenos Aires (Argentina) y PROMPEX (<<http://www.prompex.gob.pe/Prompex/Portal/Menu/LearningMenu.aspx?menuId=114>>).

<sup>16</sup> Con base en LIMO DEL CASTILLO, Ricardo, ¿Cómo participar en una feria internacional? Lima: Prompex.

- *Semana de venta*: Exhibición–venta que se efectúa en algún salón o supermercado especialmente acondicionado para tal fin. Puede ser complementaria a la presentación de algún atractivo cultural, gastronómico o turístico.
- *Exposiciones universales*: Participan todos los países del mundo, cada uno de los cuales se organiza en torno de una temática central.

La diferencia entre las ferias y las exposiciones es que en las primeras se pueden vender los productos que se exponen, mientras que en las segundas, salvo excepciones, simplemente se exhiben. A continuación se señalan algunos sitios de interés sobre el tema de ferias y eventos:

- Ferias y exposiciones del continente americano:
  - Servicios feriales de habla hispana: <[www.buscaferias.net](http://www.buscaferias.net)>.
  - Corporación de Ferias y Exposiciones: <[www.corferias.com](http://www.corferias.com)>.
  - Asociación de Ferias Internacionales de América: <[www.afida.com](http://www.afida.com)>.
  - Ferias mundiales: <[www.expo.am](http://www.expo.am)>.
- Algunas bases de datos de exhibiciones mundiales
  - <[www.urnerbarry.com/frameset/calendar\\_frameset.htm](http://www.urnerbarry.com/frameset/calendar_frameset.htm)>.
  - <[www.eventsource.com](http://www.eventsource.com)>.
  - <[www.prompex.gob.pe](http://www.prompex.gob.pe)>.
  - <[www.tradeshowweek.com](http://www.tradeshowweek.com)>.

### 5.3.2. Misiones comerciales<sup>17</sup>

Las misiones comerciales son viajes de negocios a distintos países o regiones. Con ellas se busca introducir a los empresarios participantes en la realidad de nuevos mercados para sus productos y servicios.

Los participantes en las misiones comerciales cuentan con un programa de citas ya pactadas, basadas en el perfil de su empresa y las posibilidades de su producto en el mercado de interés. La agenda de negocios está a cargo de una empresa consultora del país sede. Para las empresas, trabajar con este tipo de modalidad ofrece claras ventajas:

- Es un mecanismo moderno y eficiente para acceder a nuevos mercados.
- Favorece la presentación de productos y servicios.
- Permite observar a los competidores.

<sup>17</sup> Con base en LIMO DEL CASTILLO, Ricardo: ¿Por qué participar en una misión comercial? Lima: Prompex.

- En ellas se puede tomar contacto directo con una gama de compradores profesionales.
- Permite la identificación de fortalezas y debilidades para competir en el mercado.
- Experiencia profesional.

Por otro lado, tiene como objetivos:

- Generación de ventas.
- Obtener contactos de interés.
- Promover los productos y servicios de la empresa.
- Contactar a sus clientes y ampliar la red de venta.
- Analizar el mercado y su competencia.

Para acceder a una misión comercial debemos buscar información acerca de ellas en instituciones especializadas como Prompyme y Prompex, obtener la información de cada mercado a visitar y la posición de sus productos frente a la competencia. También deberemos analizar las posibilidades de la empresa (producción, distribución, personal y presupuesto).

Es importante destacar el carácter prospectivo de este tipo de iniciativas. La participación en una misión comercial ofrece la posibilidad de estudiar las características y el comportamiento del mercado y analizar la situación de sus productos en él. También facilita la identificación de las demandas de potenciales compradores y sus necesidades, al tiempo que permite imbuirse de la cadena de valor de cada sector. No debemos esperar cerrar un negocio durante una Misión Comercial (sin perjuicio de que esto pueda suceder), ya que el viaje representa únicamente el primer paso de un trabajo de largo plazo para conquistar el mercado.

### 5.3.3. Rondas de negocios

Las rondas de negocios son reuniones de compradores, vendedores y otros agentes que responden a convocatorias efectuadas por entidades públicas o privadas.

Una vez determinado el país y la fecha en la que se realizará la ronda, se convoca a productores, compradores, distribuidores, etc., y se busca a sus contrapartes en el lugar donde se llevará a cabo el evento. Se confecciona una agenda de entrevistas en la que los interesados presentan sus productos, formulan las preguntas que deseen, intercambian información comercial, catálogos (folletería) y, eventualmente, entregan ofertas de venta o solicitan cotizaciones.

Si usted quiere acceder a estas ferias, ruedas de negocios y concursos de Prompyme, vea el cronograma y mayor información en:

<<http://www.prompyme.gob.pe/eventos.php>>.

<<http://www.mypeperu.gob.pe/ferias.php>>.

<<http://www.prompex.gob.pe/Prompex/Portal/Menu/LearningMenu.aspx?.menuId=114>>.

## Conclusión

A lo largo de este capítulo hemos visto algunos de los factores a considerar para decidir en qué sectores de actividad tenemos más posibilidades de incursionar con éxito —experiencia previa, contactos con clientes y proveedores, entre otros—, para decidir en dónde ubicar nuestro negocio —competencia existente en la zona o posibilidad de lograr mayores volúmenes de producción— y qué herramientas o facilidades se encuentran disponibles para el desarrollo de nuestras empresas.

Asimismo ya sabemos de las principales instituciones públicas que vienen brindando ayuda en cada una de estas etapas, así como de un conjunto de empresas privadas y ONGs que proponen servicios de asesoría y capacitación.

También estamos al tanto de algunas oportunidades de negocio que podremos explorar como las ventas al Estado, las franquicias y el mercado externo, así como algunos instrumentos de marketing global —ferias internacionales, misiones, entre otros— que pueden ampliar nuestro mercado.

Una última consideración. Si bien es cierto que con cada decisión empresarial que tomemos estamos arriesgando nuestro dinero, y es por ello que hay que tomarlas de manera prudente e informada, todos sabemos, que quien no arriesga no gana. Llegó entonces la hora de echarse al ruedo. ¡Buena Suerte!

## Contactos en instituciones públicas

### **Centro de Promoción de la Pequeña y Micro Empresa (Prompyme)**

José Faustino Sánchez Carrión 250, San Isidro

Teléfono: (01) 221-0018

Correo electrónico:

webmaster@prompyme.gob.pe

Página web: <www.prompyme.gob.pe>

### **Dirección Nacional de la Micro y Pequeña Empresa (MypePerú)**

Av. Salaverry 655, Jesús María

Teléfonos: (01) 315-6000; 315-7200

Fax: Anexo 5011

Correo electrónico: webmaster@mintra.gob.pe

Página web: <www.mypeperu.gob.pe>

### **Prompex**

Av. República de Panamá 3647, San Isidro

Teléfonos: (01) 222-2212; 221-0880

Correo electrónico: sae@prompex.gob.pe

Página web: <www.prompex.gob.pe>

### **Ministerio de la Producción**

Calle Uno Oeste 060, Urbanización Córpac, San Isidro

Teléfono: (01) 616-2222

Página web: <www.produce.gob.pe>

## Los Cite en actividad

### **Cite-Ccal:**

#### **Centro de Innovación Tecnológica del Cuero, Calzado e Industrias Conexas**

Dirección: Av. Caquetá 1300, Rímac, Lima

Telefaxes: 382-0115; 482-5870

Correo electrónico: citeccal@produce.gob.pe

### **Cite-Madera:**

Centro de Innovación Tecnológica de la Madera

Dirección: Parcela II, Mz. F, Lt. 11, Parque Industrial Villa El Salvador, Lima

Telefaxes: 288-0931; 287-5059; 287-4832

Correo electrónico: citemadera@produce.gob.pe

**Cite-Vid:****Centro de Innovación Tecnológica de la Vid (Cite-Vid)**

Dirección: Predio los Pobres, carretera Panamericana Sur, km 295, Ica

Telefax: (034) 406-224

Correo electrónico: citevid@produce.gob.pe

**Unidad Técnica en Tacna**

Dirección: Carretera Panamericana Sur, km 1303, ciudadela ZOFRATACNA

Teléfono: (054) 847-171

Fax: (054) 847-024

**Cite-Confecciones Pirka, en Lima**

Teléfonos: (51-1) 461-5994; 9936-5689

Correo electrónico: pirka@pirkaperu.com

**Cite-Confecciones El Taller**

Dirección: Urbanización Cabaña María J-5-II Etapa, Cercado, Arequipa

Teléfonos: (51-54) 20-1970; 20-1453

Fax: (054) 20-1353

Correo electrónico: consultec@eltaller.org.pe

**En proceso de implementación y desarrollo de sus líneas de actuación se encuentra el Cite-Frutas Tropicales y Plantas Medicinales de Loreto**

Dirección: Av. Freyre 610, Iquitos

Correo electrónico: citeftpm@terra.com.pe

# CASOS DE ÉXITO

## Entrevista

### José Álamo Camones

Asociación de Propietarios del Centro Comercial Polvos Azules

**C**onfeccionista y vendedor de calzado y secretario de Imagen Institucional de la Asociación de Propietarios del Centro Comercial Polvos Azules. El joven chimbotano que se convirtió por necesidad en vendedor ambulante en la Lima Cuadrada, es hoy un próspero pequeño empresario de calzado, que también produce y que tiene un puesto en el nuevo centro Comercial Polvos Azules. Además, es dirigente de su gremio y representante de las pequeñas empresas en la Confederación de Instituciones Empresariales Peruanas (Confiep).

#### ¿Cuándo, dónde y cómo empezó a trabajar en el sector comercio?

A mediados de la década de 1970 yo vendía en forma ambulatoria —es decir, caminando— medias *panty* para damas. Después estuve en el jirón de la Unión en 1980, cuando el arquitecto Eduardo Orrego era alcalde de Lima, y nos reubicaron en lo que hoy es la Alameda Chabuca Granda, que antes era una enorme playa de estacionamiento. Allí empieza mi trayectoria. Después vendí *cassettes*, y terminé en calzado. Empecé a trabajar a los 15 años. Éramos once hermanos: la necesidad me hizo trabajar desde muy joven.

#### ¿Cómo fueron sus primeros años en Polvos Azules?

Cuando nos reubicaron, cada ambulante tuvo un pequeño espacio para vender. Ahí me inicié como vendedor de calzado; unos familiares producían calzado en forma artesanal. En esa época pagábamos a la organización una cantidad mensual por los costos directos de electricidad, limpieza y seguridad.

Por entonces los comerciantes de Polvos Azules éramos los únicos en campos feriales que teníamos productos de novedad; había productos importados. Cuando se crea la Sunat, cada uno se va formalizando y saca su RUC. Entonces empecé a trabajar como persona natural; ahora ya soy una persona jurídica.

### **¿En qué momento y por qué se mudaron a este nuevo complejo Polvos Azules?**

Nos llevó varios años, y la razón fue que en 1983 se declaró el Centro Histórico de Lima como Patrimonio Cultural de la Humanidad. Años después el alcalde Belmont, mediante la Ordenanza 062, inició la recuperación del Centro Histórico e intentó erradicar a los ambulantes. Polvos Azules pasó por esa etapa, pero como ya estábamos bien organizados, empezamos a buscar un terreno para comprar y mudarnos. La mayoría teníamos nuestros ahorros después de varios años de trabajo. Nos presentaron varios proyectos, pero no nos parecieron adecuados. Un grupo de asociados se fue a la avenida Argentina, pero la mayoría se puso de acuerdo para comprar el terreno donde ahora se levanta este complejo, hecho de material noble, con estacionamiento, baños, etcétera. Nos vinimos aquí en el año 2000, y se inauguró en 2001 durante el Gobierno del doctor Paniagua, y con Alberto Andrade como alcalde de Lima. Al principio sufrimos, porque el público estaba desorientado: no sabía a dónde ir, porque había otros «polvos». Con el tiempo, los clientes nos favorecieron otra vez.

### **¿Cómo nace su organización?**

Primero apareció la organización de los ambulantes del jirón de la Unión. Después, cuando nos reubicaron en la plataforma que después sería Polvos Azules, ya nos organizamos como la Asociación de Vendedores Comerciantes de Polvos Azules: Asven. Posteriormente, ya para venir a nuestro local actual, nos convertimos en la Asociación de Propietarios del Centro Comercial Polvos Azules.

Nosotros elegimos democráticamente a nuestros dirigentes. Ahora tengo el honor de ser uno de ellos: soy secretario de Imagen Institucional, con dedicación a tiempo completo.

### **¿Quién ve su negocio?**

El negocio igual lo tengo que gerenciar, es mi responsabilidad, pero tengo gente de confianza trabajando allí. Además, pertenezco a la confederación de gremios de la pequeña empresa, Conamype. Soy dirigente de esta organización, y también formo parte del comité de la pequeña empresa de la Confiep. Pero, además, soy productor de calzado. Me convertí en uno porque me di cuenta de que en Polvos Azules los productos se iban encareciendo, y como queríamos mantener nuestra clientela, yo y otros comerciantes nos vimos en la

necesidad de aprender a fabricar nuestros propios productos. Aprendí en forma práctica y también me capacité; empecé a producir en un pequeño taller en el Rímac, donde también vivo y trabaja mi familia. Yo no tengo trabajadores en planilla; el mundo ha cambiado: parte de los trabajos que se realizan, parte del proceso, se hace mediante servicios, mediante subcontratas; la famosa tercerización para bajar costos.

### **¿El ambulante de las décadas de 1970 y 1980 ha progresado?**

Desde que éramos ambulantes, ya estábamos progresando. Y cuando pasamos al campo ferial de Polvos Azules, progresamos aun más. La gente que iba al jirón de la Unión o a la Plaza de Armas se pasaba a Polvos Azules. Allí se encontraban los productos más baratos que en otros lugares, y como había muchos puestos y mucha competencia, siempre había novedades: calidad y productos importados; por eso se hizo famoso.

Así progresamos mucho, con trabajo y esfuerzo. Hay gente que ya tiene su casa, sus importadoras, tiendas. Pienso que Polvos Azules es la primera experiencia exitosa en el Perú —y tal vez en América Latina— de organización y asociación de vendedores ambulantes que, después, se convierten en propietarios y productores formales. Tenemos un complejo comercial que ha costado muchos millones de dólares y que va a seguir creciendo. Hemos hecho realidad un sueño; muchas otras organizaciones del Perú y del extranjero han venido a aprender de nuestra experiencia.

### **¿Qué piensa usted de la habilidad del peruano para trabajar y hacer negocios?**

Sí, el peruano es muy creativo y trabajador. Lo que falta a la par es la política de gobierno: debe ser más dinámica, que se cree un clima y condiciones favorables para que las empresas en general (microempresas, empresas pequeñas, medianas y grandes) se desarrollen y crezcan. Eso es lo que falta en nuestro país: evitar la burocracia y apoyar a las empresas. El Gobierno tiene que tratar de hacer una alianza estratégica con el sector privado y crear condiciones para que se formalice nuestro país. Debe haber un plan nacional de simplificación administrativa, empezando por las municipalidades. Eso sería un gran paso.

### **¿Qué capacitación ha recibido como pequeño empresario?**

Cada uno se ha preocupado por capacitarse. Las nuevas generaciones tienen más oportunidades para estudiar y capacitarse. También hemos organizado charlas de capacitación; nos ha capacitado Prompyme, la OIT, entidades del Gobierno. Hemos hecho canjes de publicidad por capacitación.

### ¿Cuál es su experiencia en la Confiep?

He conversado con grandes empresarios y siempre me han tratado bien; he conocido a gente importante, a varios presidentes de la Confiep, y siempre ha habido un trato cordial. Hoy día todos somos colegas empresarios, y hay planes de articular la microempresa y la pequeña empresa con las grandes empresas, para que podamos dar los servicios que las grandes empresas requieren. También estamos viendo el tema tributario y laboral de la microempresa y la pequeña empresa; pensamos que eso se puede mejorar. Necesitamos un marco laboral más flexible, como en los países desarrollados. Hay que mejorar el tema tributario; la microempresa y la pequeña empresa también deben facturar, para poder articularse con las grandes empresas. Actualmente solo damos boleta de venta, y las grandes empresas solicitan factura.

## Entrevista

### Mario Silva Solís

Confeccionista, Parque Industrial Villa El Salvador

**C**uando Mario Silva llegó a Lima procedente de su natal Cusco, era muy joven. Empezó a trabajar como vendedor ambulante. Pasaron los años y su habilidad innata como comerciante, así como sus conocimientos en confecciones (gracias a unos parientes), lo llevaron a convertirse en un próspero pequeño empresario, con un taller que da trabajo a varias personas. Hoy cuenta con cinco tiendas en Lima. Este es su testimonio.

#### ¿Cuál es el rubro de su negocio?

Por un lado, confecciono prendas de vestir, camisas y pantalones. Además, vendo prendas de las mejores marcas al por mayor y al por menor. Soy un productor y vendedor legal. Ahora tengo mis propias marcas que vendo tanto en mis tiendas como a algunos mayoristas.

#### ¿Usted está bajo el régimen de las PYMEs?

Desde hace dos años trabajamos como persona jurídica; antes lo hacía como persona natural. Mi negocio ha crecido: tengo RUC, contabilidad y pago impuestos, como debe ser. Es bueno ser formal; así no fastidio a nadie, y los bancos y otras empresas me dan la mano. Trabajo con varios bancos; en realidad todos me buscan. En estos momentos estoy trabajando con el Crédito, el Wiese, el del Trabajo y Mibanco.

### **¿Cuáles fueron sus inicios?**

Yo vine del Cusco a los 14 años de edad como estudiante y me fui a vivir a la casa de unos tíos que tenían un negocio de confecciones. Trabajaba de día y estudiaba de noche; así terminé mi secundaria. Mi familia era muy humilde y no tenía dinero, así que trabajé desde muy joven y opté por lo que sabía: las confecciones. Mis tíos me enseñaron, y aprendí de sus experiencias. Hacía de todo. Me convertí en vendedor ambulante con mi pareja, que hoy es mi esposa. Primero vendí chicha y galletas, y después confecciones. Poco a poco junté dinero hasta comprarme mi primera máquina, y empecé a dar servicio a otros confeccionistas. Con la tela que quedaba y los retazos, hice mis primeras confecciones, que también vendía en la calle. Así junté dinero para comprar tela. Poco a poco fui creciendo.

### **¿Cómo era su jornada de trabajo?**

Recuerdo que trabajaba desde las seis de la mañana hasta la una de la madrugada, incluyendo sábado y domingo; para nosotros no había descanso. El trabajo de confecciones es duro y hay que dedicarle mucho tiempo. Recuerdo que empezamos como ambulantes en 1990, en la época del «paquetazo». Mi pareja tuvo una apendicitis y no tenía dinero para operarla; pedí un préstamo a unos parientes, pero no me lo dieron. Tuve que endeudarme para operarla. Pero tenía que seguir adelante; eso me dio más fuerza para trabajar. Fueron épocas muy difíciles. Mi pareja tuvo que cerrar su negocio de chicha por la epidemia de cólera: nadie quería comprar comidas y bebidas a los ambulantes, pues tenían miedo de contagiarse. No había agua y los apagones eran constantes, pero igual salimos adelante. En 1992 me compré mi primera máquina de coser industrial.

### **¿Cuántas máquinas tiene ahora?**

Después de un año de comprar mi primera máquina, me convertí en formal. Fue en 1993. Tenía mi RUC como persona natural; ahora tengo dieciséis máquinas y doy trabajo a dieciséis personas: una por máquina. Trabajamos parejo todo el año. Mis trabajadores son mis amigos; algunos son esposos o parejas. Cuando necesito un trabajador, pongo un aviso en el periódico y les explico lo que tienen que hacer. También tengo un taller aquí en Villa El Salvador; acá trabajo mis confecciones, pero también doy servicio a otras empresas. A veces tengo que pedir ayuda a otros talleres, sobre todo a fin de año, por las ventas de Navidad. Tengo cinco tiendas en Lima. Allí vendo mi producción, y las otras marcas que comercializo. Las tiendas las administra mi esposa, que tiene sus vendedoras. También tengo un contador que me da servicio y me asesora bien; él también es provinciano y, además, mi amigo.

**Sobre la base de su experiencia, ¿qué opina sobre la capacidad del pequeño empresario peruano?**

El peruano es capaz, vivo, trabajador, pero tiene que estudiar, capacitarse. Yo prácticamente he sido autodidacta; ahora hay más oportunidades para aprender. A mí me gustaría saber de administración de empresas para poder crecer. La verdad es que empecé trabajando «a la criolla». A veces no me doy abasto. Mis hijos están estudiando, y estoy seguro de que algún día me van a apoyar y, juntos, vamos a prosperar.

**¿Cuál es su nivel actual de ventas?**

Más o menos unas 50 mil prendas mensuales, entre lo que produzco y las otras marcas que vendo.

**¿Alguna vez intentó ingresar en Gamarra?**

Estaba a punto de entrar, pero sufrí un asalto en mi taller y me robaron 120 mil soles, entre dinero y mercadería. Recién me estoy recuperando de eso. Sigo trabajando, a pesar de ese golpe que prácticamente me hizo empezar de nuevo.

**¿Qué recomendaría a las personas que están pensando poner una pequeña empresa?**

Lo primero es preguntarse qué es lo que uno quiere hacer, qué sabe hacer... porque hay muchas personas que intentan, hacen la prueba, y si les va mal, ya no quieren seguir. Uno debe hacer lo posible por salir adelante, poner más horas de trabajo, ser disciplinado y cumplido, dejar vicios, y pensar solo en el trabajo. Hay jóvenes que lo primero que preguntan cuando uno les ofrece un trabajo es: «¿Cuánto me van a pagar?». Uno primero debe aprender, y demostrar con su trabajo lo que vale. Cuando uno ve el trabajo y le gusta, entonces va a pagar bien. Cuando yo era costurero, siempre me buscaban de todos lados, nunca me faltaba trabajo. Así he juntado mi plata.

**¿Está contento con lo que ha logrado?**

Sí, contento. Yo he trabajado con gente que ahora es grande. Yo los admiro. Admiro, por ejemplo, a Foster. Yo era su costurero cuando apenas empezaban; ahora son grandes empresarios: tienen seiscientos trabajadores. Pienso que el que quiere, puede lograr mucho cuando tiene una meta.

**¿Qué opina del Tratado de Libre Comercio con los Estados Unidos?**

Sí, he escuchado que va a traer más trabajo. Eso es bueno para el sector de confecciones, porque aquí ya estamos saturados. Será bueno vender fuera, exportar, asociarnos entre los productores y poder vender.

## Entrevista

### Jorge Piscocya Madueño

Gerente Ejecutivo, San Roque S.A.

#### ¿Cómo definiría su negocio?

Básicamente «San Roque» se dedica a la producción y comercialización. Aparte de nuestro tradicional alfajor, estamos produciendo otros productos diferentes con una combinación de sabores que nos ha creado nuevas oportunidades de negocio. Hacemos galletas, choco-tejas, y panetón; este último lo producíamos hace cinco años orientado a las empresas que lo requerían. Ahora tenemos una producción mayor.

Con nuestro nivel de producción ahora requerimos de una mejor infraestructura; en otros sitios los manjares se hacen en cámaras más grandes. Como ejemplo le puedo decir que la producción del mes la terminamos el día 14 y hemos tenido que comprar más insumos para atender el requerimiento de clientes antiguos.

#### ¿Las materias primas son todas de la zona?

Todas; la leche, yuca, camote y la piña.

#### ¿Cómo nace la idea de este negocio?

Esta es una empresa familiar iniciada por mi abuela. Ella tenía la intención de ayudar a los ancianos y gente pobre del pueblo, por lo que empezó a hacer dulces para venderlos a la comunidad para sacar fondos. Mi padre era representante de ventas de calzado *Bata* y tenía a su cargo toda la zona norte. Cuando viajábamos de Lima a Tumbes, parábamos en Lam-

bayeque para comprar el tradicional alfajor. El nombre de *King Kong* nace con la película del cine mudo del mismo nombre. Al ver el alfajor tan grande, la galleta con su grosor ondular, con sus huecos y puntitos, lo compararon con el tamaño y el pecho del gorila y le pusieron ese nombre.

En la casa de mi abuela estaban los peroles para el manjar y los hornos de barro para las galletas, allí era donde se producían los alfajores. En 1970 se traslada la producción a Lambayeque y adopta la actual razón social. Como este negocio partió de un sentimiento de proyección social, tenemos que continuarlo.

### **¿Considera que San Roque sigue siendo una MYPE?**

Creo que estamos a un paso de ya no ser una MYPE; aunque los conceptos de considerarla como tal depende del volumen de ventas o de la cantidad de personal. Nosotros tenemos 50 trabajadores; estamos trabajando para ser una empresa mediana.

### **¿Cuáles fueron los principales problemas al inicio? ¿Tuvieron trabas administrativas para la instalación de su negocio?**

Deben haber habido problemas cuando se inició la empresa. Ahora que es un negocio en marcha todavía tenemos algunos problemas. Por ejemplo el *King Kong* «Tradición», es un producto que estamos sacando y que nos ha demorado mucho tiempo ponerlo en el mercado. Hemos querido hacer las cosas en orden y nos hemos demorado dos meses para obtener los registros sanitarios.

### **¿Cuál es el nivel actual de sus ventas? ¿Cómo evolucionaron?**

Estamos cerrando el año con poco más de S/.5 millones. El consumo local es muy bajo; hay gente que pasa por la calle y pregunta el precio y no compra. Parecería que en la zona donde se desarrolla un producto no valoran su calidad. Más se vende en otros sitios, por lo que siempre que voy a algún lugar llevo un King Kong de muestra.

### **¿Cuál considera que es la clave del éxito?**

El éxito viene con la perseverancia, tiene que acumularse con lo logrado en cada momento. En Chiclayo hay mucha gente que ha venido de Piura o Cajamarca con la idea del facilismo para hacer dinero, y cuando hacen un negocio y no les va bien al inicio, lo dejan. No son perseverantes.

**¿Está satisfecho con lo logrado?**

Bueno, uno nunca está del todo satisfecho, siempre hay que aspirar a más.

**¿Qué nos puede comentar sobre la capacitación del personal?**

Nosotros tenemos personal que ya cumplió 30 años de servicio y quiere seguir trabajando, no queremos sacarlos porque es personal identificado con la empresa que se ha ido capacitando con los años. Antes dábamos preferencia a la capacitación del personal obrero, pero ahora estamos dedicados a los empleados y profesionales.

**¿Qué les recomendaría a las personas que están planeando iniciar un negocio como pequeños empresarios?**

Algo muy importante es estar seguro de tener una buena formación para el negocio a realizar; estar convencido de hacer una buena programación e identificación de las actividades a realizar, y adelantarse a los problemas que puedan surgir.

**¿Qué opina de la formalización de los ambulantes y pequeños empresarios?**

Me parece muy bueno, ojalá que todos puedan ser empresarios formales.

## BIBLIOGRAFÍA

- Ameconi, O. E.  
2004 *Microempresas en acción*. Buenos Aires: Macchi.
- Andriani, C. S.; Biasca, R. E. y Rodríguez Martínez, M.  
2003 *Nuevo sistema de gestión para las PYMEs: un reto para las empresas latinoamericanas*. Bogotá: Norma.
- Anzola, S.  
2002 *Administración de pequeñas empresas*. México: Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey.
- Barragán Codina, J. y Barragán, J. A.  
2002 *Administración de las pequeñas y medianas empresas: retos y problemas ante la nueva economía global*. México: Trillas.
- Buenos Aires. Dirección de Industria y Comercio. Área de Comercio Exterior.  
*Guía para la participación en ferias, exposiciones, misiones comerciales y rondas de negocio*. Buenos Aires.
- Caballero, G. y Belén Freijeiro, A.  
2005 *Dirección estratégica de la PYME: fundamentos y teoría para el éxito empresarial*. Vigo: Ideas Propias.
- Cignacco, B. R.  
2004 *Fundamentos de comercialización internacional para PYMEs*. Buenos Aires: Macchi.
- Cornejo Díaz, R.  
2005 *Notas del Programa Magíster en Administración*. Lima: ESAN.
- Reátegui Vela, A.  
2005 *Notas del Programa Magíster en Administración*. Lima: ESAN.

- Esteves Dejo, C.  
2005 *Notas del Programa Magíster en Administración*. Lima: ESAN.
- Delgado, R. M.; Quiroz, P. V.  
2003 *Alternativas de financiamiento para PYMEs: nuevos instrumentos*. Arequipa: Universidad Católica de Santa María.
- INEI  
*¿Qué es el comercio electrónico?* Lima: Orden.
- Limo Del Castillo, R.  
2004 *¿Cómo participar en una feria internacional?* Lima: PROMPEX.
- Ortegueira Bobillo, J. M.  
2004 *Casos prácticos sobre análisis de inversión y financiación de PYMEs: desafiar la miopía empresarial*. Madrid: Pirámide.
- Perú. Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo  
2005 *¿Cómo elaborar mi plan de negocios?* Lima.
- PROMPEX  
2004 Guía para exportar. *El Comercio* [Suplemento].
- Rivero Herrera, E.  
1997 *Estrategia para el desarrollo exportador de las PYMEs*. Lima: Negocios Internacionales Exportadores.
- Salazar Leytte, J.  
2003 *Cómo iniciar una pequeña empresa: su viabilidad de mercado*. México: Cecsá.
- Universidad del Pacífico. Centro de Consultoría en Gestión Empresarial  
2003 *Manual de Financiamiento para MYPE*. Lima: PROMPYME.
- Villarán, F.  
1998 *Riqueza popular: pasión y gloria de la pequeña empresa*. Lima: Ediciones del Congreso de la República.  
2001 *Competencias necesarias para la creación y gestión exitosa de pequeñas y microempresas en el Perú*. Lima: MECEP.