



A N Á L I S I S

10

C A S O S  
M Y P E

E S T R A T É G I C O



ProInversión

Agencia de Promoción de la Inversión Privada - Perú



Ministerio de Trabajo  
y Promoción del Empleo







■ Índice

■	<b>PRESENTACIÓN</b>	
	- Palabras de ProInversión	6
	- Palabras del Ministro de Trabajo y Promoción del Empleo	8
■	<b>INTRODUCCIÓN</b>	<b>10</b>
■	<b>PARTE I: ANÁLISIS ESTRATÉGICO</b>	<b>14</b>
	- Capítulo I: El inicio	16
	¿Cómo surge la idea de un negocio nuevo?	16
	¿Qué herramientas iniciales son las más usadas?	18
	- Capítulo II: Los clientes	21
	La calidad asegurada	21
	El contacto directo	21
	El buen trato	22
	La forma de pago	23
	Los clientes institucionales	23
	- Capítulo III: Proveedores y Competidores	24
	Proveedores que ayudan	24
	Las cadenas de valor	25
	La distribución eficiente	25
	La formalización previa	26
	La competencia desleal	26
	La competencia directa	27
	La competencia internacional	27
	- Capítulo IV: Conclusiones y Recomendaciones	28
	El mínimo capital inicial	29
	La habilidad personal	29
	Recursos disponibles	30
	Factor educación	30
	Flexibilidad indispensable	31
	Casos iguales con enfoques diferentes	31
	Esfuerzo excesivo	32
	Financiamiento bancario	33
	Financiamiento inicial	34
	Servicios requeridos	35
	Necesaria simplificación administrativa	36
■	<b>PARTE II: DIEZ CASOS DE ÉXITO</b>	<b>39</b>
■	<b>REGIÓN PIURA</b>	<b>41</b>
	- Chiflería El Ayabaquino: Entre la especialización y la diversificación	42
	<i>“El anzuelo de los chifles resultó una buena ancla para Noé”</i>	
	- Restaurante La Isla: De pescadores y agricultores a propietarios de una Isla	48
	<i>“Cuando se puede escoger el mejor pedazo de la torta”</i>	
	- Empresa Eco Bosque: Desarrollo empresarial basado en la conservación ecológica	54
	<i>“Cuando el bosque vale más vivo que muerto”</i>	
	- Panificadora y Negocios El Molino: Un equipo de profesionales, cada uno con responsabilidades específicas	60
	<i>“Los Tres Mosqueteros: Pan para todos y todos para el pan”</i>	
■	<b>REGIÓN UCAYALI</b>	<b>67</b>
	- Rosita Industrias Metálicas: Entre vendedor al crédito y productor metalmecánica internacional	68
	<i>“El Gigante Honda y la Pequeña Rosita”</i>	
	- Embotelladora SILOE: El negocio de garantizar la calidad del producto más básico, el agua	74
	<i>“El Cólera: una oportunidad para dar seguridad”</i>	
■	<b>REGIÓN AREQUIPA</b>	<b>79</b>
	- Picantería Turística Tradición Arequipeña: Escoger su negocio de acuerdo a sus propias necesidades	80
	<i>“De la cocina de su casa al paladar nacional”</i>	
	- Envasadora Majes: Una solución familiar que impactó sobre una problemática social	84
	<i>“Kivicha: el elixir de los Andes para el mundo”</i>	
	- Productos Tasaico: “Benchmarking” primero de Lima y después de la competencia internacional	88
	<i>“Tasaico los tasaba a todos para aprender”</i>	
	- Instituto Superior María Montessori: La decisión de un grupo privado de invertir en capital humano	94
	<i>“Cuánto cuesta educar a la persona, pero más cuesta no educarlo”</i>	
■	<b>AGRADECIMIENTOS</b>	<b>100</b>



## Palabras de ProInversión

Entender el amplio sector de las micro y pequeñas empresas en el Perú, o es un trabajo hasta repetitivo, si se busca grandes generalizaciones, o una tarea casi imposible si se pretende analizar al detalle cada caso.

Toda experiencia empresarial, grande o pequeña, puede servir para derivar un sinnúmero de lecciones, ya que su complejidad no depende de la escala de la inversión inicial. Los pequeños negocios, por ejemplo, que tienen como principal objetivo satisfacer a un número reducido y constante de clientes, y como principal meta empresarial el lograr una supervivencia digna para sus propietarios, requieren de múltiples estrategias y permanentes mejoras, dado que el entorno actual se caracteriza por una constante renovación de los productos y servicios existentes. Descuidarse frente a una potencial competencia es un error que les ha costado años de esfuerzo a muchas familias y a numerosos pequeños empresarios.

Existen también negocios que empezando con limitados recursos, logran crecer hasta convertirse en importantes grupos empresariales locales, como ha sucedido con casos ya bastante conocidos en el Perú. Ello es el resultado de una combinación de liderazgo, perseverancia e innovación de sus promotores, de su capacidad para reestructurar el negocio según las condiciones que vaya enfrentando y, principalmente, de la visión o instinto que los lleva efectivamente a alcanzar escalas crecientes de operación que cada vez permiten una mayor reinversión de recursos. Esas empresas se convierten en los agentes de cambio social más importantes de su comunidad.

Efectivamente, tenemos notables ejemplos de éxito empresarial reciente en el país. Estos constituyen la comprobación del fortalecimiento y generalización de la capacidad emprendedora peruana en prácticamente todos los sectores productivos y en todas las regiones del país. Siendo todos estos proyectos admirables, resulta notable que algunas de estas empresas, a pesar de su origen extremadamente modesto, hayan optado por expandirse en los últimos tiempos hacia el mercado exterior e, incluso, realizar inversiones directas en otros países, lo que las sitúa como una nueva categoría de empresas peruanas transnacionales.

No se puede afirmar, sin embargo, que en los últimos 20 o 30 años, período aproximado que una empresa requiere para desarrollar una cultura organizacional propia, se haya dado un clima favorable para la consolidación de un número grande de empresas peruanas competitivas, innovadoras, sólidas, estructuradas, responsables y de alcance internacional. En cambio, el esfuerzo demandado del conjunto de la sociedad durante las últimas décadas ha sido extremo y muchos peruanos han debido sobrevivir con niveles de ingreso que, lamentablemente, los califican como pobres o como pobres extremos.

En ProInversión consideramos que se está tomando real conciencia de lo importante que resulta la actividad empresarial en la sociedad peruana para lograr mayores niveles de bienestar en el país. Haber conseguido tasas de crecimiento económico tan significativas por períodos prolongados, es el contexto ideal para el fortalecimiento de la gran mayoría de nuevas empresas peruanas.

Esto no es un logro únicamente del gobierno actual, sino de la sociedad peruana en su conjunto. Los peruanos tenemos que estar conscientes de que es a partir de nuestro propio esfuerzo, ya sea individual o a través de nuestra participación en asociaciones, empresas y grupos de trabajo, entre otros, que lograremos un efectivo desarrollo socioeconómico.

En ese sentido, la presentación y análisis de estos 10 casos empresariales MYPE debería servir como estímulo y comprobación de lo que se puede lograr; aún en las condiciones adversas que han tenido que enfrentar estos valientes peruanos y peruanas.

Este ha sido un proyecto conjunto entre el Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo (MTPE) y ProInversión con el fin de apoyar el fortalecimiento de las múltiples iniciativas emprendedoras en el país. A futuro, contando con el compromiso explícito de las autoridades sobre facilitar la formalización de las nuevas empresas peruanas y promover la inversión privada de cualquier escala, siempre que sea social y ambientalmente responsable, se asegurará la generación de trabajo productivo para todos los peruanos, propiciando la eliminación de la pobreza y alcanzando finalmente niveles adecuados de bienestar para la sociedad peruana en su conjunto.

**René Cornejo**  
Director Ejecutivo  
PROINVERSIÓN





# Presentación

MINISTRO DE TRABAJO Y PROMOCIÓN DEL EMPLEO

## Palabras del Ministro de Trabajo y Promoción del Empleo

Existen frases que escuchamos cotidianamente, como “la universidad que forma emprendedores”, “la banca emprendedora” o “solicitamos jóvenes emprendedores”. Estos términos son parte del quehacer diario en nuestro país.

De ello se deriva un mensaje claro del sector empresarial: “Prioricemos una formación que encamine a la población a ser emprendedora, proporcionándole los mecanismos de apoyo necesarios para generar nuevas iniciativas empresariales”.

Y es que, el desarrollo económico sostenible del país y de nuestras regiones, depende fundamentalmente de los emprendedores(as) que podamos promover en el futuro. Asimismo, el éxito empresarial depende, entre otros factores, de las cualidades emprendedoras de los conductores y de las oportunidades de mercado para nuestros productos.

En el país, el 98% de establecimientos se encuentran representados por las Micro y Pequeñas Empresas (MYPE). Sin embargo, el 93% son microempresas con un bajo volumen de ventas anuales, mucho menores a las 150 UIT establecidas por la Ley de la MYPE.



Si queremos que estas microempresas se desarrollen, que generen nuevos empleos y que contribuyan a la formación de recursos humanos, necesitamos que los empresarios y trabajadores de estas MYPE, fortalezcan su carácter emprendedor, se vuelvan gerentes y estrategas, para constituirse en el recurso clave en el desarrollo del país.

Hoy el futuro no es difícil de ver: vivimos en un país que crece en base a personas emprendedoras; las que no sólo crearán nuevas empresas, sino que lograrán fortalecer las establecidas. El reto es definir e implementar la estrategia adecuada para conseguirlo.

Según el estudio del Global Entrepreneurship Monitor - GEM Perú 2004-2005, elaborado por ESAN, la observación de experiencias exitosas de otros emprendedores es una fuerte motivación para el emprendimiento de las mismas en el resto de la población.

Desde el Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo utilizamos este mismo precepto para motivar y despertar el interés de la gente a emprender, en base al estudio de casos de éxito, y lograr asimismo, aprendizajes en filosofías de trabajo y modelos de gestión eficientes.

En los últimos años se observa una mayor difusión de historias de éxito de emprendedores peruanos. Los medios de comunicación están resaltando con mayor frecuencia las experiencias empresariales exitosas de peruanos que comenzaron desde abajo y que, en base a mucha perseverancia y sacrificio, lograron salir adelante.

Con este marco referencial, la Dirección Nacional de la MYPE logró crear una relación estrecha con las Direcciones Regionales de Trabajo y Promoción del Empleo de Arequipa, Piura y Ucayali para promover los Martes Emprendedores. Estas iniciativas no se hubieran podido concretar en el presente libro sin la participación de ProInversión, institución con la cual coincidimos en que las pequeñas inversiones tienen igual o posiblemente mayor impacto en la generación de empleo que las inversiones de gran envergadura.

Estamos seguros que con esta publicación contribuiremos a construir un país que crece democrática y económicamente, creyendo en nosotros mismos, confiados que podemos ser grandes como país y como seres humanos.

**Dr. Carlos Almerí Veramendi**

Ministro de Trabajo y Promoción del Empleo





# Introducción

ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE 10 CASOS MYPE

*Donde los  
recursos humanos  
valen más que  
el capital...  
como siempre*





## Introducción

Este proyecto conjunto entre el Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo, y ProInversión, se basa en 10 exposiciones de micro y pequeñas empresas (MYPE) realizadas en tres ciudades: Piura, Arequipa y Pucallpa. Los eventos organizados por las Direcciones Regionales de Trabajo y Promoción del Empleo, tenían como objetivo promover el espíritu emprendedor de la población a través del análisis de experiencias exitosas de emprendedores locales. Las empresas expositoras, constituyen ejemplos claros y modelos de identificación para los jóvenes potenciales emprendedores, así como para otros empresarios de la MYPE.

Los 10 casos que se presentan en esta publicación son buenos ejemplos de personas que, con o sin educación formal u otras carencias de cualquier tipo, fueron lo suficientemente persistentes, flexibles, capaces y conectados con sus clientes para hacer crecer sus negocios.

Las exposiciones fueron grabadas en su oportunidad, por lo que los casos son presentados básicamente en las mismas palabras que usaron entonces los expositores y expositoras. Además, los textos finales han vuelto a ser revisados por sus autores o autoras.

El análisis de los múltiples problemas enfrentados y de las oportunidades aprovechadas, pero sobre todo de las estrategias utilizadas por sus promotores, permitiría escribir varios libros. Por el momento, hemos optado por presentar las 10 experiencias empresariales anteceditas por un breve resumen de las reflexiones, conclusiones y propuestas que se derivaron de la discusión de un equipo profesional en cada caso. Hemos dividido este documento en dos partes, las que se encuentran estrechamente interrelacionadas, por lo que cada lector podrá escoger cuál de las dos preferirá leer primero. La Parte I consta de cuatro capítulos básicos: El inicio, los clientes, proveedores y competidores, y conclusiones y recomendaciones. Los 10 casos conforman la Parte II.





# Análisis Estratégico

PARTE I

MARTE

# Análisis Estratégico

DE 10 CASOS MYPE

Empresa	Rubro	Representante
<b>Piura</b>		
Chiflería El Ayabaquino	Comida - Snacks	Noé Jiménez
Restaurante La Isla	Comida - Productos del mar	María Fiestas
ECO Bosque	Industria - Transformación del algarrobo	Estela Arroyo
Panadería El Molino	Industria - Panadería	Alfredo Cárdenas
<b>Ucayali</b>		
Rosita Industrias Metálicas	Industria - Metálica	Rosa Santillán
Embotelladora SILOE	Industria - Bebidas	Edgar Hernández
<b>Arequipa</b>		
Tradición Arequipeña	Comida- Picantería	Hermelinda Carpio
Embotelladora Majes	Industria - Bebidas	Ricardo Ramos
Productos Tasaico	Industria - Panadería	Carlos Tasaico
Instituto María Montessori	Educación	Pedro Luis González





## ■ PARTE I: Análisis Estratégico

El contar con una población emprendedora, es un activo importante para cualquier país que busca consolidar su desarrollo económico y generar los eslabones económicos que permitan una ocupación plena de su fuerza de trabajo.

Según el estudio comparativo internacional GEM (Global Entrepreneurship Monitor) 2005, liderado por la London Business School y el Babson College, en el cual por primera vez participa el Perú -a través del Centro de Desarrollo Emprendedor de ESAN-, en el Perú existen aproximadamente 6,3 millones de emprendedores. Así, el índice nacional de Actividad Emprendedora Total (TEA, por sus siglas en inglés) es de 40,3%, lo que significa que en promedio, 4 de cada 10 diez peruanos adultos, independientemente de la condición social, sexo o educación, están realizando algún tipo de actividad emprendedora. Si comparamos esta cifra con el promedio de 9,3% de los 34 países analizados, tenemos que el Perú es el país más emprendedor del mundo.

Los expertos advierten que los empresarios peruanos, a pesar que día a día se enfrentan a un ambiente de negocios adverso, sacan adelante sus empresas gracias a su esfuerzo y espíritu creativo.

Así, resalta el hecho de que los peruanos estamos desarrollando conciencia acerca de que nuestra prosperidad depende fundamentalmente de nosotros mismos. Por ello, es importante detenerse un momento a discutir las razones básicas para crear una empresa y las herramientas iniciales más usadas por nuestros emprendedores.



## ■ CAPÍTULO I: El inicio

### A. ¿CÓMO SURGE LA IDEA DE UN NEGOCIO NUEVO?

*Las respuestas son infinitas y abarcan tanto características del propio emprendedor como de su entorno. Del análisis de los 10 casos que se presentan hemos encontrado 5 categorías que parecen útiles para aproximarse a la realidad de nuestras MYPE. Este listado difícilmente podría considerarse como exhaustivo debido a la creatividad de los promotores de las nuevas empresas:*

#### 1. Necesidades propias

Son varias las menciones a problemas familiares o sucesos que representaron un reto directo a la supervivencia familiar, como algunas de las razones principales que llevaron a estos promotores a crear una nueva empresa. En uno de los casos se relata la muerte del jefe de familia y, en otro, el hecho de que uno de los cónyuges no encontraba trabajo. También, se menciona que las jornadas del trabajo dependiente no se ajustaban a la disponibilidad deseada de tiempo de las madres con hijos menores y -se intuye de algunos relatos- que los sueldos o las tareas no eran lo suficientemente atractivos como para permanecer como dependientes. Este tipo de razones está más ligado a la decisión inicial de empezar a pensar en un negocio propio, sin haber definido aún sus características puntuales.

#### 2. Necesidades -y gustos- de los clientes

Un segundo grupo de razones para empezar un negocio, es la identificación de alguna necesidad de los potenciales clientes y buscar atenderla de acuerdo a los gustos de éstos. Si bien las consideraciones de demanda deben estar en cualquier idea de negocio por más intuitiva que ésta sea, queremos enfatizar con este rubro que muchas de las empresas MYPE aparecen ligadas a necesidades básicas de la población, como los alimentos y las bebidas, pero también el transporte y hasta la salud y la educación. Así, en Pucallpa se inició un negocio de agua embotellada de calidad asegurada, tras la epidemia del cólera. Un buen ejemplo de reconocer por dónde van las necesidades de los clientes, es el caso de Noé Jiménez, que contando con el cálido clima de Piura se dedicó a la



venta ambulatória de refrescos en su primer negocio y, años más tarde, al notar en su restaurante una gran demanda específicamente por sus chifles, reenforzó su negocio y se especializó en ese producto buscando satisfacer a sus clientes.

### 3. Solución innovadora de un problema

Muy ligado a lo anterior, la siguiente categoría hace referencia al descubrimiento o diseño de una solución innovadora frente a un problema común. En estas situaciones, con el fin de cubrir la demanda insatisfecha o potencial de un grupo de consumidores, el promotor debe inventar o adaptar un producto o servicio nuevo para atender a sus clientes. El caso más creativo entre los analizados consistió en formular un jugo de kiwicha, producto a través del cual se logró solucionar dos problemas sociales a la vez: se encontró una nueva forma en que los niños consumiesen el nutritivo cereal y además se creó una fuente de demanda para los kiwicheros de Majes, que habían acumulado importantes excedentes de producción y hasta realizaban concursos premiando los platos más sabrosos en base a kiwicha.

### 4. Errores de la competencia

En otros casos, la demanda insatisfecha y por tanto la oportunidad de iniciar un negocio, se basa principalmente en los errores de la competencia. Este es el caso de lo ocurrido con las panaderías arequipeñas tradicionales, que descuidaban el aprovisionamiento oportuno de las bodegas con productos embolsados o el caso de Rosita Industrias Metálicas, que como resultado de la estrategia comercial de una empresa transnacional, que con un precio muy elevado mantenía prácticamente desabastecida de mototaxis a la ciudad de Pucallpa. Para aprovechar estas situaciones se debe analizar el mercado en todo su potencial y no sólo según el accionar de las empresas existentes en cierto momento.

### 5. La vocación individual

Finalmente, queremos destacar un criterio adicional para empezar un negocio: La vocación propia o la decisión de desarrollar proyectos a partir de los temas de interés y las experiencias previas que acumulan las personas durante su vida. El mejor ejemplo en esta categoría es el Instituto Montessori de Arequipa. A partir de un interés genuino de su promotor por mejorar la educación de la población, el proyecto se inició como un colegio, para luego dar prioridad a la formación técnica profesional y, dentro de ésta, se concentró los esfuerzos en la capacitación relacionada a los cuidados de la salud. Se trata ahora de un grupo privado que invierte en los sectores sociales básicos de la educación y la salud, notándose la profunda preocupación de sus promotores por lograr una mejora sostenible de la calidad de vida y las capacidades de la población local.





## B. ¿QUE HERRAMIENTAS INICIALES SON LAS MÁS USADAS?

*A diferencia de lo esperado, ninguno de los casos menciona el crédito bancario como una herramienta utilizada al iniciar su negocio, en parte debido a que se trata en su mayoría de emprendimientos muy pequeños en sus comienzos e incluso con promotores en algunos casos informales. El crédito, siendo algo importante para cualquier empresa o proyecto, aparece como un factor clave para las siguientes etapas de desarrollo de estas empresas, después de su creación y cuando ya se tiene ingresos previsible para comprometerse a un pago programado. Así, estos negocios se han financiado principalmente con aportes propios y han sido desarrollados principalmente en base a los esfuerzos y capacidades de sus promotores, con la ayuda de familiares, proveedores y hasta clientes, entre otros. Las principales herramientas utilizadas para el inicio de los proyectos fueron:*

### 1. Recursos propios

Las fuentes principales de financiamiento en los casos analizados, son los ahorros personales o un ingreso extraordinario del promotor, como la liquidación de un trabajo dependiente. Es el caso de Carlos Tasaico, en Arequipa, que habiendo juntado US\$ 500 de su trabajo como administrador, decidió independizarse y poner un negocio de producción -primero casera y después industrial- de productos de panificación embolsados. Por su parte, la Sra. Rosa Santillán utilizó la liquidación recibida tras su renuncia al Inrena, en Pucallpa, para reparar el mototaxi que estaba utilizando su esposo para trabajar y a partir de esto redefinieron por completo el negocio familiar, como explicaremos más adelante. Pero sería injusto valorizar sólo el aporte dinerario como la variable determinante de la creación de una MYPE en el Perú. El trabajo, la búsqueda de soluciones a cada una de las dificultades encontradas y la dedicación de sus propietarios a la empresa, es la verdadera gran inversión realizada.

### 2. Apoyo familiar

El apoyo de familiares y amigos destaca en la fundación y desarrollo de las MYPE peruanas. Encontramos casos como el de un muchacho al que le prestaron una balanza para que empezase a vender pescado. O la oportunidad en que el buen resultado de una campaña algodónera en la parcela de la madre, le permitió a una familia pescadora piurana instalar el restaurante La Isla. El apoyo familiar toma en estos casos diversas formas,

como solventar los gastos de estudio o capacitación de los hijos o de los hermanos, a los cuales se empleará posteriormente. La familia directa aporta principalmente el trabajo de los cónyuges y los hijos o el resto de parientes, siendo buena parte de los pequeños negocios empresas familiares. Ello sustituye la necesidad de tener más empleados en un inicio del negocio, cuando el dinero es bastante escaso. Otro aspecto importante del apoyo familiar, es que participan en el negocio aportando ideas y definiciones claves.

### 3. Estudios de mercado

Ligado a la capacitación profesional creciente de las nuevas generaciones, cabe destacar que varios de los casos, cuyos promotores fueron profesionales graduados, se basaron en estudios de mercado. Por ejemplo, los tres socios de la panadería El Molino en Talara decidieron hacer un estudio de factibilidad antes de abrir su negocio propio y posteriormente cada uno asumió una gerencia en la empresa. También en el caso de panificación ya mencionado, especializado en productos embolsados, su promotor, que había terminado la carrera de administración, basó sus decisiones en una investigación de mercado hecha por él mismo. Se demuestra entonces que la creación de las MYPE no siempre ocurre de manera desordenada y con poca planificación. Al respecto, también se debe mencionar el proyecto de EcoBosque que recibió asistencia empresarial por parte de una universidad y de la cooperación internacional. Asimismo, diversos proyectos se han beneficiado de apoyo de organismos del Estado, principalmente programas para los pequeños negocios, que ayudaron a mejorar el enfoque estratégico o la eficiencia operativa de los mismos.

### 4. Identificación con el cliente

Un razonamiento habitual en los promotores de pequeños negocios, es el de identificarse con sus clientes y presuponer que comparten las necesidades y los gustos. Por ejemplo, la frase que sustentó la inversión en la panadería en Talara fue “a todo el mundo le gusta el pan caliente”. Esta herramienta o mecanismo es utilizada para el diseño del producto y del negocio y, aunque la premisa no siempre es del todo cierta, por lo general alcanza a explicar un segmento del mercado suficientemente grande como para hacer rentable al proyecto (sin necesidad de un estudio formal sobre la demanda, que daría mayor seguridad al proyecto).

Otro ejemplo de la identificación con el cliente, es el caso de la promotora del restaurante Tradición Arequipeña, quien pensó que si ya cocinaba para su familia y a todos les gustaba, podría poner una mesa adicional en su sala y empezar un restaurante; y así fue como nació uno de los restaurantes más conocidos de Arequipa, que se caracteriza la relación bastante estrecha entre Doña Hermelinda y sus comensales.

Es un común denominador que, en las diferentes etapas de los negocios, los promotores buscan permanecer conectados con sus clientes para el desarrollo futuro del negocio.

### 5. El primer local

En prácticamente todas las decisiones importantes iniciales, las MYPE parten tanto de consideraciones de demanda como de los recursos que dispone el promotor. Por ejemplo, en el caso del restaurante Tradición Arequipeña, el primer local fue la casa familiar, que era el principal activo con el que contaba su propietaria y probablemente, habría facilitado la afluencia de los conocidos de la Sra. Hermelinda; sin embargo, se tomó más cuidado al escoger la ubicación del segundo local.

La panadería El Molino, por su parte, estudió desde un inicio su localización en la zona con mayor tránsito peatonal de la ciudad de Talara, constituyendo ésta la principal



estrategia de comercialización del negocio; mientras que el ayabaquino Noé Jiménez, que había identificado su público objetivo entre los vendedores y compradores del mercado municipal de Piura, y al no contar con el dinero para alquilar un puesto en dicho mercado, optó por implementar un triciclo con todo lo necesario para elaborar sus refrescos fuera del local, pero ofrecerlos dentro de forma ambulatoria.



#### 6. Benchmark (compararse con un modelo)

Más sofisticado, pero sumamente útil, resulta la versión local del benchmark o el compararse con algún modelo sectorial que se decide imitar. Usó esta herramienta Carlos Tasaico, quien durante sus vacaciones trabajó en una industria panificadora de Lima y, al comparar ésta con las panaderías tradicionales arequipeñas, definió su nicho de mercado como el de productos de panificación embolsados. Y él mismo, tras el ingreso a Arequipa de la transnacional mexicana Bimbo, volvió a aplicar el estudio de modelos exitosos para aprender de su competencia (gestión de los procesos productivos y marketing). Seguramente Rosita Industrias Metálicas le siguió cada paso a la transnacional Honda para intentar superarla en el mercado de mototaxis de Pucallpa. Asimismo,

es usual que los promotores de restaurantes se comparen con ejemplos de su ciudad o se inspiren con ideas de los sitios donde comen o trabajan durante sus viajes. En este sector, también se dan casos de imitación a clientes, como la familia de pescadores que proveía a los principales restaurantes de Piura hasta que decidió copiarlos y lanzar un restaurante con su propio estilo.

#### 7. Procesamiento de los productos

La mayoría de los negocios estudiados no son actividades netamente comerciales o de servicios, que existen en un buen número entre las MYPE en el país; sino que implican actividades de agregación de valor o procesamiento del producto. Ello implica una mayor inversión en equipos y la ejecución de procesos productivos más o menos estandarizados. Algunos ejemplos son la producción industrial de chifles a partir de aprovechar el cultivo de plátanos en el norte del país, la industrialización y envase de jugos combinados de frutas y kiwicha producidos en Majes y, siguiendo con productos alimenticios, dos panaderías y dos restaurantes. Cabe destacar que tanto en el caso del restaurante La Isla, de la familia de pescadores que se integró verticalmente hacia delante para competir con sus antiguos clientes, como el caso de EcoBosque, que con la obtención de algarrobina y otros productos comestibles permite el aprovechamiento sostenible del bosque de algarrobos, realizan toda la cadena de producción, desde las actividades primarias hasta la comercialización de productos finales con alto valor agregado y así, tienen una mayor oportunidad de generar un margen total de ganancia atractivo.

#### 8. La eficiencia productiva

La concentración en actividades de procesamiento, implica necesariamente un cuidado por asegurar la calidad y lograr una alta eficiencia productiva. Ya se mencionó la necesidad de inversión en equipos, pero es especialmente importante lograr una ventaja en los costos, como claramente lo demuestra el caso de la preparación de chifles en cocinas industriales que funcionan con carbón mineral, combustible más económico. En cuanto a competitividad y aseguramiento de la calidad, destacan los dos casos de Pucallpa, por un lado Rosita Industrias Metálicas que compite con el gigante Honda y Embotelladora Siloe que se inició con algunas máquinas hechas por los mismo promotores, pero que actualmente ha renovado toda su línea de producción con máquinas alemanas.



## ■ CAPÍTULO II: Los clientes

*El éxito a mediano plazo de todo negocio depende básicamente de satisfacer a sus clientes, dado que ellos no estarán dispuestos a seguir demandando y pagando por los bienes o servicios que se les ofrecen, si éstos no cubren sus necesidades de una forma adecuada. Toda MYPE debe lograr que sus clientes sientan que la satisfacción o el valor que reciben en cada operación comercial es superior al precio que deben pagar, lo que asegura que los clientes repitan la compra y que incluso recomienden la empresa a sus familiares y amigos. Para identificar, captar y mantener a los clientes hay muchas estrategias y mecanismos. Aquí algunos de los utilizados por los promotores de los 10 casos MYPE analizados:*

### 1. La calidad asegurada

En los negocios de alimentos se debe tener especial cuidado con la calidad, más aun cuando, como en el caso de la embotelladora Siloe, el negocio se basa en la promesa de que el agua embotellada evitará la propagación de enfermedades. También Envasadora Majes resalta en la oferta de sus productos, que éstos contribuyen a mejorar la nutrición de sus consumidores al incluir kiwicha en sus refrescos y no podría la empresa arriesgarse a ser la causa de alguna enfermedad. Tampoco un proveedor de medios de transporte, que vende sus productos a plazos, podría permitirse fallas en la calidad que pusiesen en riesgo la vida de los usuarios y de sus propios clientes.

En el mundo actual, caracterizado porque los clientes pueden normalmente decidir entre varios proveedores, es esencial cumplir con la oferta realizada a los clientes y asegurar que éstos confíen en la calidad del producto, para garantizar la permanencia en el tiempo del negocio. Así, empresas como Chifles El Ayabaquino, EcoBosque y Rosita Industrias Metálicas, han decidido obtener certificados de calidad de diferentes instituciones como parte de su estrategia de desarrollo empresarial, lo que refleja la importancia que se le da a este tema también entre las empresas de menor tamaño.

### 2. El contacto directo

El interactuar directamente con los clientes, conocerlos, conversar con ellos sobre los retos y proyectos de los negocios de los promotores, siempre ha sido un excelente medio para tener clientes fieles y con consumos repetidos. En el caso de Tradición Arequipeña, su dueña comenta que los propios clientes daban sugerencias sobre el menú e incluso la aconsejaron sobre el terreno a comprar para instalar su nuevo local; es decir, los clientes

eran prácticamente socios estratégicos en el negocio. Al mismo tiempo, eran también grandes promotores del mismo, dado que, por recomendación de ellos, se fue ampliando la clientela local y se empezó a conocer el restaurante como un atractivo turístico al que se debía llevar a los visitantes para probar allí la comida tradicional arequipeña.



En la historia del Instituto Montessori, en Arequipa, también se hace evidente cómo el contacto directo con los clientes, ayuda a desarrollar el negocio. En sus inicios el promotor pensó sólo en fundar un colegio con una metodología especial de enseñanza. Ya en la etapa de operación, el equipo de trabajo del colegio puso especial atención en las necesidades tanto de los niños (los usuarios directos de un colegio) como en la relación con los padres (los clientes o los que pagan por el servicio). En las conversaciones, principalmente con las madres, a la hora que dejaban o recogían a los escolares y en reuniones de padres de familia, se detectó el interés de ellas por capacitarse, aprender algún oficio que les permitiese contribuir también al ingreso familiar. Frente a esta necesidad identificada, se aprovechó que las instalaciones del colegio no tenían mayor uso durante las tardes, y se dio inicio al Instituto Montessori.



La mayoría de casos, basan la relación con sus clientes en conocerlos directamente y hasta en considerarse amigos de ellos.

### 3. El buen trato

La satisfacción del cliente se basará tanto en la amabilidad de la persona que lo atiende, como en que efectivamente la empresa cubra sus necesidades o expectativas de forma eficiente y oportuna. EcoBosque, además de la calidad y variedad de sus productos, pone énfasis en el cumplimiento de las fechas de entrega, más aún considerando que entre sus planes está la exportación de sus productos. En el restaurante La Isla, donde la relación del negocio con el cliente se realiza en buena parte a través de los mozos, se les brinda a éstos una exigente capacitación en las formas de atención y los mensajes a transmitir, además se ha establecido un incentivo económico ligado a la buena marcha del negocio. Pero no acaba allí su preocupación, pues incluso se han cronometrado los tiempos que toma preparar cada plato y se busca la mínima demora en preparación de éstos.

En Piura, también destaca el caso de chifles El Ayabaquino, donde no sólo se le ofrece al cliente atención cordial, calidad y buen precio, sino que siempre se agrega una “yapa” o un extra en los pedidos, a fin de exceder las expectativas de los clientes.

#### 4. La forma de pago

Otro tema importante en algunos negocios es la forma o facilidades de pago. Establecer el precio correcto -que cubra todos los costos de la empresa y permita una ganancia atractiva- debe ser parte de toda estrategia comercial. El precio se debe establecer pensando tanto en el cliente como en la competencia a enfrentar; sin embargo, en el caso de Rosita Industrias Metálicas, en Pucallpa, difícilmente se podría pensar en el pago al contado de un gran número de mototaxis, por lo que se escogió el alquiler-venta, que implicó una serie de riesgos y costos para esta empresa. De un lado requiere contar con un capital de trabajo mucho mayor y, por tanto, con costos financieros explícitos o implícitos que deben ser trasladados a los clientes. Asimismo, existe la posibilidad del incumplimiento de pagos y se debe hacer un esfuerzo adicional de cobranza periódica.



En un ambiente de negocios con mayor penetración bancaria, seguramente una entidad financiera asumiría la evaluación crediticia, la cobranza y todo lo relacionado al financiamiento de los clientes; pero lo que nos enseña este caso es que también las empresas pequeñas pueden lograr un sustancial aumento de sus ingresos de largo plazo, al definir formas de pago que se adapten a las posibilidades reales de sus clientes.

#### 5. Los clientes institucionales

Según cada caso, tener muchos clientes puede resultar tan importante como captar a aquellos que compran grandes cantidades o a los que facilitan a la empresa el logro de ciertas metas estratégicas. Para algunas empresas pequeñas empezar a venderle a una empresa corporativa o a una institución estatal, implica un aumento sustancial en el volumen de ventas, y permite incrementar su capacidad instalada, el uso más eficiente de la misma o distribuir sus costos fijos en un mayor volumen de ventas (esto no implica una recomendación respecto a depender en exceso de un único cliente).

Por ejemplo, Productos Tasaico, además del reparto de sus productos de panificación embolsados a una amplia red de bodegas en Arequipa, no sólo ha buscado aumentar la variedad de productos y desarrollar productos para cada fecha especial (día de la madre, Navidad, etc.), sino que también ha logrado captar a clientes institucionales que le representan una demanda asegurada por sus productos.

A un nivel estratégico, Embotelladora Siloe al lograr captar como cliente a la base de la Marina en Pucallpa, no sólo alcanzó un nuevo nivel de ventas, sino que seguramente ello contribuyó a un mejor posicionamiento del producto a nivel de todo el mercado local.





## ■ CAPÍTULO III: Proveedores y competidores

*En este capítulo hemos reunido diversos aspectos que determinan las condiciones de operación de las empresas en cualquier mercado. Además de proveedores y competidores, se podría agregar los productos sustitutos o la posibilidad de nuevos participantes en el mercado (para completar un análisis según las 5 fuerzas de Porter, incluyendo a los clientes). Consideramos que los siguientes temas abarcan los principales factores relacionados a las cadenas de valor y las relaciones óptimas con otras empresas o entidades (y autoridades), que las empresas analizadas debieron enfrentar o aprovechar en el intento de satisfacer a sus clientes.*

### 1. Proveedores que ayudan

Un primer punto es reconocer que las empresas no están aisladas en su desarrollo, sino que interactúan en una red de proveedores de bienes y servicios, como suministradores de insumos, distribuidores o vendedores del producto final, prestadores de servicios especializados, etc. Muchas veces los proveedores juegan un rol determinante en parte del diseño y el éxito de un proyecto. Incluso llegan a ser condición indispensable para la realización de ciertos negocios de agregación de valor. Por ejemplo, no se pueden cocinar chifles sin los agricultores que cultivan los plátanos.

En otros casos, los proveedores van más allá de su rol obvio. Ya se ha dicho que la mayoría de estas empresas no contaron con financiamiento bancario en sus inicios; sin embargo, en el caso del restaurante Tradición Arequipeña se menciona que los proveedores le entregaban los ingredientes al crédito, reduciendo las necesidades de capital de trabajo propio. Otro aspecto clave para el desarrollo de los negocios pequeños, se da en el caso de Carlos Tasaico, a quien sus proveedores le consiguieron una beca para realizar estudios sobre panificación en Europa y desde entonces, él ha basado su estrategia de desarrollo en una capacitación constante.

Asimismo, Rosita Industrias Metálicas, que proveía de mototaxis a Pucallpa, inicialmente adquiría éstas de segunda mano en Iquitos, pero cuando encontró un fabricante de mototaxis en la misma ciudad del negocio, logró simplificar sustancialmente su cadena de aprovisionamiento.



## 2. Las cadenas de valor

Ligado a los roles que cumplen los proveedores, está la conformación de eficientes cadenas de valor y la posición que se ocupa dentro de ellas. Dentro de este marco de análisis se puede entender mejor ciertas decisiones empresariales. Por ejemplo, si bien el identificar a un proveedor le evitó a Rosita Industrias Metálicas los viajes a Iquitos para la compra de mototaxis, posteriormente la empresa abastecedora habría empezado a elevar su precio o incumplir los plazos de entrega. Frente a la nueva situación, se opta por la integración vertical hacia atrás y asumir más etapas de la producción, buscando un mayor control sobre los procesos reduciendo los costos finales. Y, sin embargo, cuando Rosita contacta a un productor internacional mucho más eficiente, vuelve a preferir el abastecimiento por terceros. La base de las cadenas productivas es el funcionamiento eficiente, condición necesaria, para la especialización y trabajo coordinado entre las diferentes empresas.

Un ejemplo de la integración hacia adelante, es el caso de la familia pescadora y agricultora que decide pasar, dentro de su cadena de producción, de ser proveedores de los restaurantes a instalar el suyo propio, La Isla. Dado que la familia continúa desarrollando la actividad pesquera, se trata de un ejemplo de integración hacia adelante; pero seguramente para algunos hermanos, debido a la estrategia de conformar una cadena de restaurantes, es posible que se esté escogiendo una nueva especialización o una posición diferente en la cadena de valor, que les resultaría con mayor proyección de crecimiento a futuro, de menor riesgo, más rentable y que requiere otro tipo de especialización de los promotores.

Otro caso interesante es el de la producción de chifles, negocio que como se mencionó líneas arriba, se genera dentro de un restaurante al detectar la alta demanda del público por un producto específico. Ello implicó para su promotor, el ayabaquino Noé Jiménez, transformar su restaurante en tienda de chifles; es decir, prefirió especializarse en la fabricación de un producto único, limitar el número de ingredientes y procesos que requiere la elaboración diaria de diversos platos, y empezó a producir sus chifles de una manera industrial o estandarizada, reinventando su negocio y vendiendo un producto embolsado.

También merece una mención especial el proyecto de EcoBosque que tiene como meta el establecimiento de cadenas productivas locales en el bosque de algarrobos del norte del país, dado el extenso territorio propiedad de las comunidades involucradas, y al cual se le busca encontrar diferentes usos para generar empleo a la mayor proporción de la población local.

## 3. La distribución eficiente

Mientras que un grupo de las MYPE estudiadas suelen ubicarse en los últimos eslabones de las cadenas, es decir, que sus negocios tienen un trato directo con los clientes finales, otros casos como el agua embotellada, los jugos de kiwicha, los productos de panificación embolsados e incluso los productos de EcoBosque confían en redes externas para la distribución final de los productos.

Hay casos anecdóticos como el de chifles El Ayabaquino, que se dio cuenta que ‘intermediarios espontáneos’ estaban comprando sus productos para revenderlos en



otras partes de la ciudad de Piura. Otro caso típico es el de productos Tasaico, que desde un comienzo definió su negocio como el de producción industrial, por lo cual debería contar con una red formal de distribución para sus productos: las bodegas de Arequipa.

Igualmente, Envasadora Majes cuando decide expandir la distribución de su jugo de kiwicha a la ciudad de Arequipa, su mayor mercado regional, recurre a la ayuda de la Cámara PYME local para que los asesoren sobre las formas de distribución más eficientes hacia diversos puntos de venta.



#### 4. La formalización previa

Sin embargo, el pertenecer a una cadena productiva, conformada por varias empresas, implica cumplir con las formalidades que requiere su funcionamiento adecuado. Muchas de las empresas analizadas, completaron su proceso de formalización cuando empezaron a ser proveedores de empresas formales o de clientes que solicitaban los comprobantes correspondientes de sus ventas, de manera que pudiesen acreditar esas compras como gastos ante la autoridad tributaria (SUNAT). En paralelo, están las ventajas normales de la formalización, como una

escala de producción mayor, acceso a diversos servicios de proveedores formales, posibilidades de iniciar la exportación de sus productos, etc.

Así, nuestro productor de chifles, al requerir formalizarse para continuar su desarrollo y poder acceder a créditos en el sistema bancario, decide recién su nombre: El Ayabaquino, reconociendo que sus paisanos lo ayudaron en diversas oportunidades y que formaban parte importante de su cartera de clientes. En el caso opuesto, EcoBosque lamenta que no estén formalizados los pequeños productores de la zona, lo que le genera un problema contable a la empresa al no poder contabilizar legalmente esas compras como gastos.

#### 5. La competencia desleal

Además del caso de EcoBosque, que una vez formalizada fue afectada por la falta de documentación adecuada debido a la informalidad de sus proveedores; muchas de las MYPE analizadas, que en sus inicios fueron informales, están actualmente luchando contra

la competencia desleal que les representan los nuevos productores, que no asumen los costos de la formalidad. Si bien la producción informal, en su mayoría consiste en negocios de escalas limitadas y de calidad cuestionable, se señala que son muy agresivos a través de la rebaja de los precios y logran captar un segmento del mercado, que en condiciones de igualdad, sería también abastecida por los productores formales.

La principal estrategia para enfrentar la competencia informal es la de la diferenciación por calidad, como en el caso de El Ayabaquino que tiene diferentes certificaciones e incluso ha obtenido el logo de “Cómprale al Perú” para sus productos. Siloe, por su parte, ha obtenido diferentes premios internacionales para sus productos y La Isla ha ganado sostenidamente los premios al mejor plato piurano.



Cortesía: Diario “El Tiempo”

## 6. La competencia directa

Todas las empresas analizadas, están muy conscientes que se desarrollan en un entorno bastante competitivo y que cualquier descuido les puede costar años de trabajo para su desarrollo y la consecución de sus metas. Hemos encontrado diversas formas de enfrentar la competencia directa según el sector en el que se desenvuelva, por ejemplo, el sector de producción de bebidas así como el de restaurantes son altamente competitivos en el país y más bien el éxito reside en poder diferenciarse por alguna característica de calidad.

Asimismo, se debe aprovechar los errores de la competencia para expandirse o incluso crear el negocio propio, como el caso de Productos Tasaico o Rosita Industrias Metálicas.

Por su parte, la cadena El Molino, dedicada a la venta de pan caliente, frente a la creciente competencia que tiene que enfrentar debido a las barreras muy bajas del mercado al momento de iniciar un nuevo negocio en ese rubro, ha redefinido su estrategia a la conformación de centros de producción locales estratégicamente ubicados en zonas de alta concentración de población y transeúntes.

## 7. La competencia internacional

Al menos dos casos entre las MYPE analizadas, han tenido que enfrentar de forma directa a empresas transnacionales poderosas en su mercado local. Rosita Industrias Metálicas desde un inicio tuvo como competidor al gigante productor de motocicletas en el mundo, Honda, por lo que su desarrollo dependió de su capacidad de formalización, e incluso ha llegado a obtener la clasificación como productor internacional de medios de transporte. La estrategia puede ser evaluada como una de nicho regional, en la que la transnacional no habría puesto todos sus recursos para vencer a la competencia en Pucallpa, mientras que para los promotores de Rosita su primer mercado fue exclusivamente dicha ciudad donde han logrado una importante participación. Seguramente se aprendió mucho de las estrategias de la empresa transnacional e, incluso, se aprovechó a otras empresas extranjeras competidores de Honda a nivel internacional, como los nuevos proveedores mundiales de vehículos a menores precios, para lograr mantener la ventaja de precio y expandirse a otras ciudades de la Amazonía peruana.

En el caso de Productos Tasaico, después de años en los cuales no se habían presentado cambios significativos en el mercado, llegó al país y a la ciudad de Arequipa, la transnacional mexicana Bimbo. Según Carlos Tasaico, el comparar a su organización con esta empresa internacional, le permitió identificar principalmente dos campos de mejora: todo lo relacionado al marketing o mercadeo de los productos que abarcaba el rediseño de los empaques, mejorar la presentación de los vendedores, etc., y lo referido a la certificación y, por tanto, a la mejora y estandarización de los procesos productivos con especial énfasis en la calidad y la eficiencia. Como resultado de esta convivencia con la gran empresa mexicana, ahora las metas de Productos Tasaico abarcan una expansión regional de sus productos de panificación embolsados.

## ■ CAPÍTULO IV: Conclusiones y recomendaciones

*Las lecciones y reflexiones que se derivan de este análisis inicial de 10 casos MYPE son innumerables, y pueden beneficiar tanto a los propios empresarios y promotores, como a las autoridades e instituciones que buscan apoyar la consolidación en el país de empresas cada vez más dinámicas, dirigidas por promotores con mayor formación, posicionadas en entornos cada vez más eficientes y con expectativas de ser competitivas a nivel internacional.*



La principal conclusión es que, a pesar de que muchas de estas empresas empezaron por necesidades personales de sus propietarios, prácticamente sin capital físico y con muy pocos conocimientos sobre negocios, sus promotores han demostrado una dosis inmensa de sentido común, y también una gran dedicación hacia su negocio y, en especial, hacia sus clientes. Cabe destacar la flexibilidad para adaptarse a situaciones cambiantes, y la confianza en sí mismos para resolver cada problema según se presente y no dejar nunca que las dificultades los paralizasen. También se nota un justificado orgullo por los diferentes logros obtenidos y la prioridad que cada uno ha puesto a su superación personal, su paulatina profesionalización y el compartir tanto el esfuerzo como los éxitos con su familia y su personal.



Estos son casos de negocios donde fácilmente se demuestra que la iniciativa y las capacidades personales logran sobreponerse a diversas dificultades por el bajo desarrollo de los mercados, como la escasez de financiamiento especializado o la falta de información comercial. Creemos que siempre, independientemente que se trate de las MYPE o de las grandes empresas, el lograr los objetivos de cada etapa de un proyecto de inversión, dependerá de contar con una gerencia eficiente y eficaz. Si bien indudablemente las necesidades de financiamiento varían en cada negocio según la infraestructura productiva que se requiera, conseguir oportunamente los aportes societarios o los créditos necesarios -en condiciones suficientemente buenas- dependerá también de la capacidad del

promotor del mismo. De allí que se escogiese como título de esta publicación “Donde los recursos humanos valen más que el capital... como siempre.”

A continuación resumimos brevemente algunos conceptos referentes a los temas centrales a tomarse en cuenta para promover en el futuro el desarrollo de las MYPE en el Perú:

### 1. El mínimo capital inicial

Efectivamente, la mayoría de los casos analizados se iniciaron teniendo como principal capital la decisión y el esfuerzo de sus promotores. Así, la disposición a ahorrar y reinvertir es una constante en estos casos. Los aportes iniciales provinieron entonces de actividades empresariales previas o del ahorro proveniente de un trabajo dependiente. Corresponden a esto último, entre otros, casos como el de los tres socios de la empresa El Molino, profesionales con diversas ocupaciones, que antes de realizar su negocio propio realizan un estudio de mercado y definen la necesidad de capital total, de manera de evaluar si entre ellos podían asumir el financiamiento por completo.



También la empresa Productos Tasaico se inicia con US\$ 500 que su promotor había ahorrado durante su trabajo previo como administrador. Asimismo los restaurantes La Isla, que se inicia con mesas y sillas alquiladas y Tradición Arequipeña, que basa su diseño exactamente en las limitaciones y recursos de su propietaria: no podía dejar sola su casa y necesitaba una fuente de ingreso, así que puso el restaurante dentro de su propia vivienda.

### 2. La habilidad personal

Además de la formación profesional de algunos de los promotores, destacan las características personales de cada uno como factores que contribuyen a explicar las razones de su desarrollo empresarial.

La sazón y conocimientos sobre la comida tradicional arequipeña de la Sra. Hermelinda, constituyen parte central del diseño su restaurante, pero también su forma amable de relacionarse con sus clientes.

Destaca en el sentido de contar con un incansable espíritu emprendedor, la narración realizada en el caso de El Ayabaquino. El promotor de este proyecto, se había dedicado a actividades ligadas a la comercialización de productos agrícolas y a trabajar como peón, antes de llegar a Piura e iniciar su negocio de venta ambulante de refrescos, pasar a



tener un restaurante en el Mercado Municipal y una granja de patos, para especializarse posteriormente en la producción de chifles y, seguidamente, volver a diversificarse: tanto por comercializar en su puesto diversos productos complementarios, como volver a instalar un restaurante y seguidamente proyectar también la construcción de un hotel.

### 3. Recursos disponibles

Algunos de los negocios aprovecharon recursos disponibles, ya fuesen de su propiedad, de su actividad anterior o activos subutilizados. En un extremo destaca el caso de EcoBosque, favorecido por contar con una extensa propiedad que, sin embargo, hasta el momento de desarrollar el proyecto no aprovechaba eficientemente. Su éxito se ha basado en redefinir el tipo de insumo que se podría consumir sostenidamente del bosque de algarrobos, evitando así cortar los árboles para producir carbón y más bien aprovechar los frutos de los árboles y promover la actividad de apicultura en el bosque.

La familia piurana aprovechó disponer de embarcaciones pesqueras para aprovisionar su restaurante La Isla, pero la instalación del primer local se facilitó principalmente debido a una buena campaña agrícola en la parcela de propiedad de la madre (aunque sólo les alcanzó para alquilar las mesas). Un caso a destacar es el de Envasadora Majes, que basó su desarrollo en aprovechar las características nutricionales diferenciales de la kiwicha, que si bien se habían promocionado ampliamente, no existían suficientes formas atractivas en que los niños pudiesen consumir el cereal.

### 4. Factor educación

La educación formal de los promotores, sus estudios superiores o la capacitación o asesoría recibida durante el desarrollo de su negocio, es reconocida por los expositores como un factor imprescindible para el fortalecimiento y la consolidación de sus empresas.

Incluso en los casos de emprendedores más intuitivos e impulsivos, como el promotor de El Ayabaquino, se muestra especialmente agradecido por la asesoría que recibió de un experto -gracias a un programa estatal- para ganar eficiencia en su organización al instalar cocinas industriales a carbón mineral. Asimismo, la Sra. Hermelinda del restaurante Tradición Arequipeña, reconoce la importancia de ir sumando habilidades en el manejo del personal y otras tareas administrativas.

En los casos de las empresas cuyos propietarios son personas con estudios universitarios, sus proyectos desde un inicio contaron con algún tipo de estudio de mercado o factibilidad y, en general, tienen metas más explícitas y estrategias definidas. En especial, habría que destacar el caso de EcoBosque, apoyado por la Universidad de Piura, que ha aportado una visión bastante estructurada e integradora al negocio; mientras que en el Instituto Montessori, no sólo la educación es el servicio que brindan, sino que tratándose



de un equipo con múltiples profesionales utilizan herramientas de planeamiento estratégico para proyectarse al futuro y elaborar planes anuales de acción.

#### 5. Flexibilidad indispensable

En el caso El Molino, donde sus productores habrían hecho el mayor esfuerzo por hacer un estudio de mercado previo y tener un proyecto adecuadamente costado antes de tomar la decisión de invertir, se destaca al mismo tiempo, la necesidad de mantener siempre una gran flexibilidad ante los cambios imprevistos.



Efectivamente, es bueno tener planes y previsiones; pero se debe estar consciente de que éstos nunca se cumplirán exactamente, sino que deberán ser revisados y adaptados periódicamente. El fuerte fenómeno climático del Niño que afectó el núcleo comercial de Talara, donde se había ubicado la panadería El Molino, y que evitó que se mantuviese el alto tránsito peatonal frente al negocio, definitivamente modificó el entorno en el cual actuaba la empresa, requiriendo así cambios rápidos por parte de su dirección.

Más importante aún es la capacidad para redefinir el núcleo del negocio cuando resulte conveniente. Para la joven pareja en Pucallpa, cuyo principal activo para la generación de ingresos era su mototaxi, el optar por su alquiler-venta significó entrar a un negocio completamente diferente, con una serie de riesgos y costos mayores, pero con una proyección como empresa mucho más interesante.

También reinventa su negocio, pero hacia la especialización en la producción de chifles El Ayabaquino; mientras que Envasadora Majes rediseña su producto: De dirigirse a un público escolar y de consumo familiar, durante su ingreso a Arequipa identifica al público juvenil como su principal mercado, por lo que moderniza su botella y amplía el contenido de su envase personal.

#### 6. Casos iguales con enfoques diferentes

Quizá lo más interesante del trabajo analítico de estos diez casos, pueda provenir de comparar los casos referidos a actividades similares, que demuestra que no existen



***Más importante aún es la capacidad para redefinir el núcleo del negocio cuando resulte conveniente. Para la joven pareja en Pucallpa, cuyo principal activo para la generación de ingresos era su mototaxi, el optar por su alquiler-venta significó entrar a un negocio completamente diferente...***

recetas únicas para iguales negocios y que la capacidad de los promotores para evaluar cada oportunidad y diseñar ofertas de valor específicas hacia sus clientes son distintas. Hay, por ejemplo, notorias diferencias entre los dos restaurantes analizados, donde Tradición Arequipeña se basa en la idea de una cocinera con habilidades especiales, que es la propietaria y se supondría que cumpliría el rol de chef o supervisora del proceso de elaboración de cada plato; mientras que La Isla ha tomado un enfoque de crecimiento bastante más agresivo, tomando en cuenta que los propietarios son varios hermanos, cada uno tendría un restaurante a su cargo y tienen explícitamente la expectativa de convertirse en una cadena internacional de restaurantes. Un enfoque adicional de desarrollo del negocio sería el del restaurante que es reconvertido a tienda de chifles, aunque después el promotor vuelve a instalar otro restaurante.



Asimismo, entre los dos negocios de panificación analizados, uno se centró en el enfoque tradicional de ‘el pan caliente’, mientras que el otro se definió como productor industrial, se especializó en productos embolsados, y basó su distribución en bodegas y clientes institucionales.

En el caso de las embotelladoras (descontando el paso inicial por la venta de refrescos ambulatorios en el mercado de Piura de nuestro multifacético productor de chifles), una surge como una respuesta a la epidemia del cólera y empieza a competir directamente con otras aguas y refrescos envasados tradicionales; mientras que el promotor de Majes, desde el comienzo tiene el reto de introducir un producto bastante nuevo en el mercado y se basa en la calidad nutritiva de la kiwicha como principal argumento de ventas.

#### 7. Esfuerzo excesivo

Ya entrando a la parte final del análisis y poniendo las bases para formular algunas recomendaciones para el desarrollo del sector MYPE en el Perú, resalta el gran esfuerzo que han debido realizar los promotores de estos proyectos para mantener sus negocios dinámicos y en crecimiento.

Así, el apoyo que la Sra. Hermelinda demandaba de sus hijas antes de que fuesen al colegio, las largas jornadas de la Sra. Rosa cosiendo los tapices de los mototaxis y después yendo una y otra vez a cobrar las cuotas por los alquileres-ventas (cuando ella había dejado su trabajo dependiente para tener más tiempo que dedicarle a su menor hijo), o los tres puestos de trabajo que el mismo Carlos Tasaico desempeñaba según el horario del día, son ejemplos de la gran dedicación que requiere tener un negocio exitoso en el Perú.

El esfuerzo realizado merece admiración y, sin embargo, debiera lograrse que fuese menos sacrificado el iniciar y operar una empresa en cualquier región del país. No se trata de sustituir los riesgos de mercado, normales de cada negocio privado, sino de evaluar cómo podría mejorarse el clima favorable a la inversión privada, tanto por el lado de no imponer costos burocráticos excesivos e injustificados a las nuevas empresas,



*Así, el apoyo que la Sra. Hermelinda demandaba de sus hijas antes de que fuesen al colegio, las largas jornadas de la Sra. Rosa cosiendo los tapices de los mototaxis y después yendo una y otra vez a cobrar las cuotas por los alquileres-ventas (cuando ella había dejado su trabajo dependiente para tener más tiempo que dedicarle a su menor hijo), o los tres puestos de trabajo que el mismo Carlos Tasaico desempeñaba según el horario del día, son ejemplos de la gran dedicación que requiere tener un negocio exitoso en el Perú.*

como brindar suficiente información y servicios que permitan que existan redes de apoyo eficiente a los proyectos de las MYPE que ocupan a más del 85% de los trabajadores en el país.

Existe una gran capacidad por imaginar y hacer empresas en el Perú, ello a pesar de la informalidad, la fragilidad institucional, los frecuentes incumplimientos entre los proveedores privados y la falta, como sociedad, de una visión a largo plazo. Sin embargo, todo ello ha empezado a cambiar y cabe esperar que se tomen las medidas adecuadas para acelerar dicho proceso.

#### 8. Financiamiento bancario

Entre los servicios que deben estar disponibles para las MYPE, está el de un mercado de capitales que entienda el potencial de negocios (se estima que representan un 42% del PBI peruano) que implican las nuevas empresas y que diferencie entre cada etapa del desarrollo de las mismas. Dentro del sector financiero, la banca múltiple y las instituciones financieras especializadas en microfinanzas ya han empezado a jugar un rol cada vez más importante. Si bien el grado de bancarización de la economía peruana es aún muy bajo, representa un gran potencial de crecimiento.

Ligado al poco acceso que se tiene al sistema bancario, la capacidad de comprometerse a pagos mensuales fijos, así como el riesgo implícito, son diferentes para un promotor que recién inicia su proyecto o sólo tiene una idea del negocio que constituirá, que para una empresa que, habiendo alcanzado sus metas iniciales de mercado, haya decidido una importante ampliación o renovación de maquinaria para reducir sus costos de producción unitarios. Quizá otro importante escalón en el desarrollo de las empresas con crecimiento sostenido y acelerado, es cuando se constata la necesidad de contar con al menos las tres gerencias especializadas básicas, como son las de producción, administración y ventas (o marketing).

Así, para las MYPE con varios años de operación y que cuentan con registros contables anteriores, se les facilita acceder a un crédito bancario, dado que la institución financiera puede estimar con bastante seguridad el riesgo de dicha operación. Entre los casos analizados muchos comentan que entre los incentivos que los llevaron a formalizarse estaba el poder tener acceso al crédito bancario. Asimismo, en el caso de Productos Tasaico, la empresa obtuvo un crédito promocional con recursos de la Corporación Andina de Fomento (CAF) entregados a Cofide e intermediados a través de la banca múltiple, aunque se mencionó el largo tiempo que tomó la aprobación final del desembolso.





Otra opción de los mercados más desarrollados para las MYPE ya en funcionamiento y con altas expectativas de crecimiento, pero cuya capacidad gerencial está siendo saturada, es la de incluir entre sus fuentes de financiamiento a un fondo de capital de riesgo, los que en algunos casos tienen como condición nombrar a un gerente administrativo especialmente seleccionado.

#### 9. Financiamiento inicial

Al iniciar una empresa, los recursos propios, de familiares y de amigos son usualmente las fuentes únicas de financiamiento, dado que para el promotor que aún no tiene ingresos asegurados no sería óptimo comprometerse a servir una deuda y para las instituciones financieras, es muy difícil evaluar el riesgo de una empresa y un promotor que no tienen historia crediticia.

Hay situaciones en que la participación de los bancos se facilita. Por ejemplo, al tratarse de un trabajador dependiente, que ha hecho uso de diversos productos bancarios y que inicia su empresa propia manteniendo su empleo remunerado para cubrir el crédito solicitado, mientras que el nuevo negocio alcanza un tamaño suficiente para asegurar su supervivencia. Algo similar ocurre con un negocio existente que decide crear una nueva empresa con otra especialización, apoyándose en su historial crediticio y capacidad de pago, o el contar con un terreno o garantía de gran valor.

Sin embargo, hay un mercado especializado de financiamiento para el desarrollo de negocios nuevos. Parte del desarrollo de estas opciones, depende principalmente de que se analicen los proyectos de inversión por su capacidad proyectada, por tener perspectivas de crecimiento sostenido por un largo período y generar suficientes fondos para cubrir la totalidad de costos, generar ganancias para los promotores y poder retribuir convenientemente a las fuentes de financiamiento utilizados.

Así, en mercados más desarrollados es muy usual la figura de los ‘ángeles inversionistas’. Éstos son personas -a veces jubilados que han logrado acumular cierto nivel de riqueza

*Incluso diversos expertos plantean que los bancos y, especialmente las instituciones especializadas en microfinanzas, pueden cumplir un importante rol de apoyo en el desarrollo de nuevas capacidades gerenciales entre los promotores de las MYPE, ligando el otorgamiento de créditos a programas formales de capacitación o, en otros casos, de acompañamiento durante el proceso de planeamiento financiero del desarrollo de una nueva empresa.*

y con mucha experiencia en diversos sectores económicos-, que buscan identificar proyectos desde sus etapas más tempranas, pero con elementos innovadores y un gran potencial de desarrollo hacia el futuro. Se trata de inversiones con muy alto riesgo, pero con una ganancia proyectada, en caso de éxito, también bastante elevada. Principalmente se aplica a proyectos nuevos, pero muy bien estructurados y que sustenten convincentemente su potencial de generación de utilidades.

Asimismo, para posibilitar la participación de bancos o instituciones financieras en estos segmentos de mercado, se crean sistemas de evaluación de riesgo por sectores o por grupos de empresas, buscando reducir al mínimo los costos unitarios de manejar operaciones de microfinanzas (siendo los montos pequeños, es importante alcanzar un alto número de operaciones por empleado) y se crean seguros para dichas operaciones (como el FOGAPI en nuestro país). Ya depende de cada institución el nivel de riesgo o especialización -sectorial o por etapa del proyecto- que decida asumir.

#### 10. Servicios requeridos

El financiamiento no es, sin embargo, el único elemento crítico faltante para el desarrollo de las MYPE. Consideramos que las capacidades o la calidad del promotor y de la gerencia del proyecto son variables claves. Éstas dependen de las características personales, su dedicación al trabajo y su experiencia acumulada, además de la educación formal que hayan recibido. Incluso diversos expertos plantean que los bancos y, especialmente las instituciones especializadas en microfinanzas, pueden cumplir un importante rol de apoyo en el desarrollo de nuevas capacidades gerenciales entre los promotores de las MYPE, ligando el otorgamiento de créditos a programas formales de capacitación o, en otros casos, de acompañamiento durante el proceso de planeamiento financiero del desarrollo de una nueva empresa.

Hay en el país diversas ONG que cumplen este importante rol, así como importantes programas estatales de apoyo a las MYPE que se vienen fortaleciendo con las experiencias acumuladas, no sólo localmente sino en el ámbito internacional. Entre las empresas analizadas, se tiene interesantes ejemplos, desde el proyecto EcoBosque apoyado tanto por la Universidad de Piura como la ONG Ceproda Minga, la recomendación del uso de cocinas industriales a carbón vegetal para El Ayabaquino o la beca para estudiar panificación en Europa a Carlos Tasaico.



Cortesía: Diario "El Tiempo"

Así, hay diversos servicios que pueden coadyuvar al fortalecimiento de las MYPE y algunos de ellos resultan de la conformación de eficientes redes de atención mutua entre empresas privadas. El hecho de que Embotelladora Siloe, en Pucallpa, cuente actualmente con una planta con maquinaria de procedencia alemana o que Rosita Industrias Metálicas se provea de chasis de mototaxis desde China, quiere decir que estas empresas están insertas en redes, incluso con proveedores extranjeros, que les brindan diferentes soluciones técnicas para mejorar su negocio; aunque ellos siempre serán responsables por las decisiones que tomen.

#### 11. Necesaria simplificación administrativa

De lo que se trata, es de tener un entorno favorable a la inversión en todo tipo de negocios lícitos y responsables. Los procedimientos formales deben simplificarse al máximo y concentrarse en lo indispensable. Además, resulta indispensable desarrollar formatos simples y estandarizados, de manera que cada nuevo proyecto no tenga que realizar un inmenso esfuerzo sólo con el fin de constituir la empresa (cuando en nuestro país crear una nueva empresa es algo que ocurre a cada instante, aunque no siempre alcanzan la formalidad).

Por parte del Estado, se debe facilitar sustancialmente los trámites para la creación y funcionamiento de las empresas en el Perú (la iniciativa de Tramifácil viene avanzando decididamente en este sentido), lo que implica eliminar todas las barreras injustificadas a la inversión, dejar de solicitar informaciones que ya otra dependencia del Estado posea, reducir los pasos de cada trámite, minimizar el tiempo que tome realizarlos y evitar que el costo de los mismos resulte un fuerte desincentivo para su realización.

En paralelo, se debe asegurar que todos los funcionarios y empleados públicos tengan una vocación de servicio al cliente y de apoyo a la inversión privada en el Perú, regida por el principio de que lo que no está prohibido por ley, puede ser realizado dentro de un contexto de creciente responsabilidad social y ambiental por parte de las empresas.

Al final, el desarrollo socioeconómico peruano depende de desarrollar a nivel de toda la población una cultura a favor del ahorro y la inversión sostenidos, y de valorar tanto la iniciativa empresarial individual como la de los más diversos grupos sociales. Hacer empresa es trabajar juntos con el fin de lograr una meta común.



*El desarrollo socioeconómico peruano depende de desarrollar a nivel de toda la población una cultura a favor del ahorro y la inversión sostenidos, y de valorar tanto la iniciativa empresarial individual como la de los más diversos grupos sociales. Hacer empresa es trabajar juntos con el fin de lograr una meta común.*



# ■ 10 Casos MYPE

PARTE II







# ■ Región Piura





# Región Piura

CHIFLERÍA "EL AYABAQUINO"

- Noé Jiménez -

## ■ Chiflería “El Ayabaquino”

ENTRE LA ESPECIALIZACIÓN Y LA DIVERSIFICACIÓN

*Noé Jiménez emigró de su tierra natal a los 13 años. Sin embargo, en su recorrido nunca le faltó el apoyo de parientes y paisanos, quienes siempre lo acompañaron en sus aventuras empresariales.*

*El anzuelo de los chifles resultó una buena ancla para Noé*

### Él mismo nos cuenta:

Nací en un pueblito que se llama Ollería, un pequeño caserío de la provincia de Ayabaca. Siempre he considerado que el haber nacido ahí, es el patrimonio más grande que tengo. Sin embargo, a los 13 años y sólo con segundo año de primaria, tuve que partir de mi Ayabaca querida. Mi primer destino fue Piura, pero no me quedé mucho tiempo y continué mi viaje hacia la ciudad de San Ignacio, en Cajamarca. Una vez ahí, con la ayuda de unos parientes y amigos piuranos, llegué a ser comerciante de arroz y café.

### Trabajador, comerciante, empresario...

Paralelamente, en mi tiempo libre trabajé como peón agrícola. Ningún trabajo es malo para mí, soy una persona humilde, pero no me amilano ante nada. Mi meta era formar un capital y, poco a poco, ir ampliando la compra de café y arroz en cáscara, para lo que debía ahorrar todo el dinero posible.

En 1990, para enfrentar la gran crisis económica, el nuevo gobierno puso en marcha una serie de medidas de ajuste, conocidas como paquetazo económico. Eso implicó un duro golpe para muchos comerciantes. Yo me quedé sin capital. Sólo me quedaron dos sacos de café y dos de arroz. Requerí toda mi fortaleza moral para salir adelante y así, de comerciante pasé a ser empresario productor.

### De regreso a Piura

En 1993 regresé a Piura. Inicialmente me dediqué a la venta de refresco de forma ambulatoria. Al principio utilizaba baldes para almacenar el producto, pero con la idea de ampliar el negocio, implementé un triciclo con todo lo necesario para la preparación

### Análisis MYPE: El Ayabaquino

#### Tres claves del inicio del negocio

1. *Espíritu emprendedor: Existe una constante inquietud del Sr. Jiménez por hacer negocios. Participa en diferentes actividades, principalmente ligadas al agro, hasta que llega a la ciudad de Piura y se dedica a la venta ambulatoria de refrescos en el mercado municipal. Desde entonces continúa constantemente reinventando su negocio principal e iniciando nuevos.*
2. *Integración de máxima eficiencia: A partir de la venta de refrescos, el Sr. Jiménez decide instalar un restaurante en un puesto del mercado y, además, crea una granja de patos con los deshechos de la juguería y la comida.*
3. *Reposicionamiento desde los chifles: Sin embargo, la integración de la cadena productiva del restaurante es abandonada ante el atractivo de un solo producto: los chifles, tradicionales de la zona y con alta demanda. Esto demuestra que la especialización trae también eficiencias y un posicionamiento definido. El puesto en el mercado pasa a ser una tienda de chifles, que en su calidad de producto “anzuelo”, permite además la venta de otros productos procesados como chifles de camote y de papa, papas al hilo, algarrobina, natillas y jaleas.*

de todo tipo de jugos. Me fue tan bien que tenía cinco trabajadores que me ayudaban con la venta.

Era un trabajo difícil. Implicaba recorrer todo el Mercado Municipal vendiendo mi refresco y los policías municipales y empleados del mercado me sacaban del local por ser un vendedor informal. Entonces pensé que era necesario tener un puesto dentro del mercado para la venta de jugos y comidas. Había ahorrado, por lo que tenía el dinero suficiente para hacer realidad mi idea.



Luego, gracias a los sobrantes de la cocina y juguería, me fue factible hacer una pequeña granja de patos. De esta forma estaba aprovechando al máximo mis recursos y poco a poco los ingresos fueron creciendo.

#### La especialización en los chifles

Con las ganas de avanzar un poco más, en el año 1999 compré un perol y empecé la producción de chifles en el puesto de comidas. Al principio no conocía bien el mercado, pero como nunca descuidé la calidad del producto, mis chifles tenían mucha acogida. La gente empezó a comprar chifles para venderlos en las bodegas, incluso, las madres los compraban para la lonchera que sus hijos llevaban al colegio.

Como tenía tantos clientes, amplí los mostradores de venta y me dediqué exclusivamente al comercio de chifles. Hoy la producción se ha duplicado, de los 500 o 1 000 plátanos que procesaba diariamente, he pasado a procesar 2 000.

Al principio los chifles se vendían a S/. 12 el kilo, pero para hacerle frente a la competencia, bajé el precio a S/. 8. El tener un precio menor en el mercado es una de las estrategias de mi negocio junto con dar una yapa por cada compra. Estas estrategias me han hecho conocido y mis ventas se han incrementado regularmente.

Un hecho importante fue cuando tuve que formalizar mi negocio. Lo hice principalmente por que los intermediarios de compra me exigían boleta de venta. Además era necesario para obtener un préstamo bancario. Fue en ese momento en que tuve que escoger un nombre para mi empresa. Pensando en mis paisanos que acostumbraban a comprar mis chifles, opté por “Chifle el Ayabaquino”.

## Análisis MYPE: El Ayabaquino

### Tres factores que contribuyeron al éxito

1. *Centrado en el cliente: Una vez reconocido el potencial del producto, busca agresivamente captar y mantener a los clientes a través de las siguientes estrategias: una muy buena calidad del producto (éste se prueba en la tienda al momento de la compra); menor precio que el de la competencia y la “yapa”, es decir, una pequeña cantidad adicional por cada compra.*
2. *Distribución espontánea: A partir de que la gente empieza a llevar los chifles para venderlos en bodegas en varias partes de Piura, El Ayabaquino promueve la conformación de esa red de distribución adicional a su puesto inicial en el mercado.*
3. *Energía más barata: Un factor importante, que se aprovechó gracias al programa Perú Emprendedor, fue el aborro en el costo de energía al utilizar carbón de piedra como combustible en cocinas industriales, logrando una mayor eficiencia productiva respecto a la competencia.*

### El esfuerzo de crecer

Enfrenté muchos problemas en el camino, pero aprendí que la perseverancia siempre trae buenos resultados. Los peruanos tenemos muchos obstáculos. El más difícil fue el obtener la licencia municipal, ya que exigen demasiados requisitos.

Como muchos empresarios, me he caído varias veces, pero he logrado salir adelante. Siempre he creído que hay que estar preparados para vencer cualquier obstáculo que se presente.

Recuerdo que una de las épocas más difíciles que enfrenté, fue en el año 2003, cuando la municipalidad nos sacó del mercado y nos reubicó en la zona industrial. Adaptarme al nuevo local fue difícil, pero gracias al Ministerio de Trabajo y su programa Perú Emprendedor, recibí capacitación que me sirvió para mejorar el negocio.

Fue la primera vez que recibía apoyo del Estado. Dentro de estos programas de apoyo a los pequeños empresarios, se logró la instalación de dos cocinas industriales a carbón de piedra. Esto ha hecho que ahorre en combustible y me ha permitido continuar en el mercado, pues es difícil competir con las altas tasas de informalidad existente. La competencia informal vende a S/. 6 el kilo, pero carecen de registro sanitario e industrial, así como del sello Cómprale al Perú que tienen mis productos.

### Y una nueva diversificación

El chifle es un anzuelo que permite vender otros productos. Por eso he diversificado mi producción y ahora vendo chifle de camote, papa en hojuela, papa al hilo; además de algarrobina, polimiel, alpomiel, natillas, manjar blanco, etc.

Como empresario, mi sueño es exportar chifles. Actualmente lo hago, pero en cantidades mínimas. Si bien tengo una capacidad de producción como llenar un container, quisiera



## Análisis MYPE: El Ayabaquino

### Tres dificultades enfrentadas

1. *Cambios en el entorno económico:* La inestabilidad macroeconómica, ante serios problemas en las finanzas públicas, afectó gravemente el clima para hacer negocios en el país. Esto obligó al Sr. Jiménez a cambiar de negocio varias veces.
2. *Competencia leal y desleal:* La competencia que más le preocupa, es la de productores informales, con productos de baja calidad a bajo precio. Desde su inicio en el negocio de los chifles, se ha visto obligado a bajar el precio de su producto de S/. 12 a S/. 8 por kilo. Sin embargo se preocupa por diferenciarse al contar con registro sanitario, registro industrial y el sello “Cómprale al Perú”.
3. *Complejidad para la formalización:* Debido a las demandas de los clientes de recibir una boleta o factura por sus compras, además ante la imposibilidad de acceder a créditos bancarios, fue imprescindible la formalización. Señala que la licencia municipal fue el trámite más complejo. Incluso en un primer momento las autoridades del mercado municipal lo perseguían por ser vendedor informal y, cuando estaba ubicado en un puesto del mercado, las autoridades deciden reubicarlo en la zona industrial.



modernizar la empresa con maquinaria de punta y así aumentar sostenidamente la producción.

Creo que la clave del éxito es confiar en nosotros mismos y ser optimistas. Para hacer empresa, no es necesario tener un montón de capital, la riqueza de los países no es el oro ni el petróleo, es el hombre. Entre los seres humanos no debe existir la palabra no puedo, porque creo que es el virus de la mediocridad. Ahora tengo nuevamente un restaurante y quiero hacer un hotel. Mientras lo logro, he abierto dos nuevas sucursales en el centro de Piura.

#### Premios y distinciones

- En el 2003 la Chiflería “El Ayabaquino” fue galardonada con el “Premio Doral”, otorgado por Radio Doral de Tumbes.
- En mayo del 2004 ganó el “Premio a la Calidad” en la ciudad de Zurich - Suiza.
- En el 2004 recibió la mención de “Empresa Peruana del Año”, otorgada por la Asociación Civil Empresa Peruana del Año.





"La competencia informal vende a S/. 6 el kilo, pero carecen de registro sanitario e industrial, así como del sello Cómprale al Perú que tienen mis productos".

#### Análisis MYPE: El Ayabaquino

##### *Evaluación general y proyecciones*

- 1. Identificación ayabaquina: En diferentes momentos el Sr. Jiménez hace referencia a la ayuda recibida de parientes y paisanos, reconociéndose como parte de una red de apoyo. Aun cuando tiene que formalizarse y escoger un nombre, piensa en sus clientes paisanos y se decide por "El Ayabaquino".*
- 2. Búsqueda de otros mercados: Debido a la fuerte competencia local, decide buscar mercados más amplios y exportar. Para lograr su objetivo, ha proyectado la adquisición de maquinaria de punta y poder incrementar la producción de chifles.*
- 3. Diversificación: Aunque principalmente se ha dedicado a la producción y comercialización de chifles y otros productos similares, el Sr. Jiménez tiene ahora un restaurante y proyecta construir un hotel.*

# Región Piura

RESTAURANTE "LA ISLA"  
- María Fiestas -



*Cuando se puede  
escoger el mejor  
pedazo de la  
torta*





## ■ Restaurante “La Isla”

DE PESCADORES Y AGRICULTORES A PROPIETARIOS DE UN RESTAURANT

*La pesca de especies con alto valor, es una de las actividades principales del departamento de Piura. Así, la región tiene fama también por su buena cocina, sobre todo en base a pescados, mariscos y múltiples productos marinos. De estos dos aspectos se valió María Fiestas y su familia para crear su restaurante “La Isla”.*

### **Ella misma nos cuenta:**

Nuestra familia ha estado siempre ligada al mar y a la agricultura. Mi padre tiene una embarcación pesquera, en la que se desempeñaba como patrón de lancha, y mi madre tiene una parcela donde cultiva principalmente algodón. Si bien mis hermanos pudieron ir a la universidad y yo pude graduarme de técnico en enfermería, ellos se dedicaron a la pesca -en especial al buceo- tras la enfermedad de mi padre.

Siempre nos llamó la atención que el principal mercado de los productos marinos que extraían mis hermanos era el de restaurantes, lo que nos hacía pensar en que esa era una actividad en la que nosotros también podíamos participar.

### **Una decisión familiar**

Gracias a los resultados de una buena campaña de algodón en la parcela de mi madre, se juntó un pequeño capital como para hacer un negocio. Fue en ese momento en que la familia decidió poner un restaurante, de esa manera aprovecharíamos los productos de la pesca, en vez de venderlos a terceros.

Tras pensar en muchos nombres como Estrella del Norte y Akundú, mi madre sugirió “La Isla”, por que nuestro restaurante se especializaría en platos a base de productos marinos. La inauguración de “La Isla” fue el 28 de noviembre de 1991, y nuestro primer chef fue Pepe Ahumada.

El negocio lo iniciamos con sólo seis mesas alquiladas. Al comienzo eran los amigos nuestros principales clientes, pero al finalizar la segunda semana ya teníamos una variedad de clientes importante.



### **Análisis MYPE: Restaurante La Isla**

#### *Tres claves del inicio del negocio*

- 1. Salto en cadena productiva: La familia pescaba y abastecía de especies marinas a los principales restaurantes de Piura, hasta que deciden que el negocio de restaurantes les atraía más que el de la pesca.*
- 2. Disponibilidad de capital inicial: Si bien la familia se dedicaba a la pesca, tenía además una parcela agrícola que, tras buena cosecha de algodón, les permite tener el capital disponible para iniciar un negocio*
- 3. Opción personal: A pesar de que la familia se ha esforzado por brindarle educación universitaria o superior a sus miembros, éstos deben optar por volver al negocio familiar pesquero primero y desarrollar el restaurante posteriormente.*

### La buena sazón

Mientras iba creciendo el negocio, trabajaba como jefa de cocina en el restaurante y en el Hospital Regional de Piura. Eso cambió el día en que una persona, después de terminar su almuerzo, entró a la cocina y me felicitó por el plato y la sazón del mismo; esta felicitación me dio ánimos y decidí renunciar al hospital para dedicarme cada vez más a La Isla.

Con la idea de ofrecer más variedad de platos a nuestros clientes, empezamos a realizar, cada cierto tiempo, experimentos culinarios para descubrir nuevas combinaciones y sabores. Esas sesiones especiales de cocina, nos han dado buenos resultados y los nuevos platos han gustado mucho a los clientes. Cada vez iba creciendo más el negocio, así que mandamos a hacer más mesas y sillas y contratar un segundo chef. Incluso tuvimos que ampliar el local derrumbando algunas paredes. Posteriormente adquirimos el terreno contiguo para continuar creciendo.

### Problemas hay en todas partes

La falta de liquidez para invertir en el negocio, fue inicialmente un problema, sin embargo logramos solucionarlo mediante créditos obtenidos de la Caja Municipal de Piura, Banco del Trabajo y Banco de Crédito. El principal reto que tuvimos que enfrentar, fue el armonizar los intereses del personal con los intereses de la empresa. Pero finalmente, se remedió con un incentivo adicional.

Como todo negocio tuvimos malas experiencias. Una de ellas fue cuando nos asociamos con personas que no eran de la familia. La otra fue al intentar participar en un negocio instalado en Lima. También hubo momentos difíciles por una información mal intencionada que se dio al público, pero que felizmente no consiguió afectarnos.

### La importancia de un buen servicio

Uno de los aspectos que siempre hemos tenido presente es trabajar en función de la satisfacción del cliente. Para lograrlo, constantemente renovamos nuestro menú para no aburrirlos. Además, nos esforzamos para que el personal esté capacitado y motivado, tanto en la preparación de los alimentos como



## Análisis MYPE: Restaurante La Isla

### Tres factores que contribuyeron al éxito

1. *Grado de innovación: Desde muy temprano en la creación del restaurante se busca sorprender a los clientes con nuevos platos y se realizan sesiones de experimentación para la creación de recetas innovadoras*
2. *Satisfacción del cliente: A través de la innovación del menú se busca fidelizar a los clientes frecuentes ("no aburrirlos"), pero también se hacen esfuerzos por cronometrar la preparación de los platos y lograr una atención óptima y rápida de los mismos; pues estaban conscientes que la mejor publicidad provenía de las recomendaciones a terceros de los clientes satisfechos.*
3. *Nuevos locales: Dada la creciente demanda, se diseña una estrategia de expansión geográfica, al instalar nuevos locales en la misma ciudad de Piura, en Sullana y en una de las playas cercanas durante los meses de verano.*

en la adecuada atención al público. El rol que cumplen los meseros, quienes tienen el contacto directo con los clientes es muy importante.

Parte de la calidad de servicio, es atender al cliente en el tiempo más breve posible. Tarea difícil ya que nuestros platos son preparados en el instante que se solicitan, utilizando siempre productos frescos y de primera calidad. La preparación de un plato toma en promedio menos de 15 minutos, dependiendo de cada receta. Uno de los que más demora (hasta media hora) es el “Mero a la Sal”. Algunas veces hemos recibido quejas por la demora en la preparación, pero les explicamos que los platos se hacen al momento porque todos nuestros productos son frescos.

La mayoría de nuestros clientes son de la parte norte del país y de Lima, aunque también tenemos entre nuestros comensales a turistas mexicanos, ecuatorianos, italianos y de otros países. Una buena señal es que la mayor parte de nuestros clientes nuevos nos visitan por recomendaciones de personas que ya degustaron en alguna oportunidad nuestros platos.

#### Obstáculos y reconocimientos

Todo negocio siempre tiene obstáculos que superar. Creo que uno de los principales defectos es la falta de decisión y de perseverancia una vez que la idea de un negocio haya sido emprendida.

#### Otros obstáculos son:

- Falta de información al pequeño empresario para desarrollarse.
- Falta de apoyo financiero adecuado para realizar las ideas empresariales.



### Análisis MYPE: Restaurante La Isla

#### Tres dificultades enfrentadas

1. *Alineación de intereses:* Uno de los retos fue compatibilizar los intereses del personal con los intereses de la empresa, para lo cual se creó un incentivo en función de los resultados alcanzados
2. *Problemas de imagen:* Hubo un intento de afectar la reputación del restaurante lo que hubiese sido sumamente grave, pero se logró que no afectará la confianza y buena percepción que tienen los clientes del local.
3. *Problemas con socios:* Se tuvo malas experiencias cuando se asociaron con personas que no eran de la familia, tanto en Piura, como en Talara; así como con un proyecto en Lima. Sin embargo, siguen evaluando oportunidades de este tipo.

- La legislación tributaria es injusta para el desarrollo de las micro y pequeñas empresas.
- Existencia de empresas informales que no tributan.

En cuanto a las claves para el éxito, además de la calidad de nuestros productos, la buena sazón y la excelente atención a nuestros clientes, hay que destacar la buena comunicación, la organización, la coordinación y la concentración de las acciones necesarias para contribuir a la competitividad y reconocimiento en los mercados en que se participa.

Respecto a esto último, “La Isla” ha obtenido diversas distinciones. Nuestro mayor reconocimiento es haber conseguido durante tres años consecutivos (1997, 1998 y 1999) el primer premio “Merlín de Oro” con los platos Mero a la Isla, Langosta a la Reina y Mero en Salsa de Naranja.

#### Multiplicación de locales

A medida que nuestro público iba creciendo, nos vimos en la necesidad de ampliar nuestros locales. Tenemos dos locales en la ciudad de Piura y un local en Sullana. Además, en los meses de verano atendemos en el balneario de Colán.

Desde un inicio hemos sido formales. Eso nos permitió dividir las utilidades cuando teníamos un sólo establecimiento. Ahora cada uno de los hermanos ha abierto su propio restaurante y es el responsable de su administración. Existe un apoyo constante entre todos nosotros, pero con independencia.

Actualmente estamos haciendo los estudios de mercado para abrir un nuevo local en Lima, en la zona de San Isidro. También hemos proyectado la instalación de restaurantes en Chile y en Estados Unidos. Además, tenemos una propuesta concreta de abrir un restaurante con socios norteamericanos. Nuestro objetivo es consolidarnos como una cadena de restaurantes que abarque tanto los principales destinos turísticos nacionales como varias ciudades en el extranjero.





Nuestro objetivo es consolidarnos como una cadena de restaurantes que abarque tanto los principales destinos turísticos nacionales como varias ciudades en el extranjero.

#### Análisis MYPE: Restaurante La Isla

##### *Evaluación general y proyecciones*

- 1. Organización empresarial: Se demuestra el interés por contar con un equipo profesional desde el comienzo, al contratar primero a un chef y poco después a otro más. Se da especial importancia a los sistemas de atención y se recurre a diferentes bancos para el financiamiento complementario o de ampliaciones. Ello refleja también el espíritu familiar de buscar que todos los hijos tuviesen formación profesional.*
- 2. Franquicia familiar: Entre los hermanos han optado por tener cada uno su propio restaurante, que si bien comparten el know how (conocimientos), coordinan acciones y se ayudan en temas diversos, cada uno es independiente.*
- 3. Cadena internacional: Tienen como meta convertirse en una cadena de restaurantes a nivel nacional, con presencia en los mayores centros de consumo local, así como en sitios turísticos. También se proyectan abrir locales en el extranjero, ubicando los primeros en Chile y en Estados Unidos.*

# Región Piura

EMPRESA ECO BOSQUE SRL  
- Estela Arrollo Inga -



## ■ Empresa ECO BOSQUE SRL

DESARROLLO EMPRESARIAL BASADO EN LA  
CONSERVACIÓN ECOLÓGICA

*Uno de los grandes problemas de la costa peruana ha sido la destrucción de los ecosistemas originales, sobre todo por la tala indiscriminada de los escasos bosques costeros. La empresa EcoBosque se destaca por aprovechar sostenidamente los recursos renovables del bosque seco piurano. Su actual directora, Estela Arrollo Inga, participó desde el comienzo en el proyecto que contó con la asistencia de la Universidad de Piura y la ONG Ceproda Minga, principalmente.*

*Cuando el bosque  
vale más vivo que  
muerto*

### **Ella misma nos cuenta:**

Vivimos dentro de un rico y extenso bosque natural que constituye un ecosistema sumamente valioso para el Perú y el mundo. Además tiene un potencial económico productivo para el norte del país por sus importantes recursos naturales como el algarrobo que permite la producción de algarrobina y derivados, miel de abeja, ganado menor y aves de corral. Conscientes de estas ventajas se formó la empresa EcoBosque, ubicada en la comunidad campesina “Apóstol San Juan Bautista de Locuto”, distrito de Tambogrande en Piura. Tiene un área de 13 054 hectáreas, siete centros poblados y 10 500 habitantes. Actualmente agrupa a tres asociaciones: la “Asociación de Productores Bosque Verde” en el centro poblado de Ocoto Alto, la “Asociación de Productores Virgen del Carmen” en El Carmen y la “Asociación de Mujeres Apóstol San Juan” en Locuto.

### **La conjunción de esfuerzos**

Inicialmente eran 5 familias las que producían algarrobina en forma artesanal para envasarla en botellas recicladas y venderla en pequeñas cantidades. Es en ese contexto en que la Universidad de Piura (UDEP) desarrolló el proyecto “Algarrobina” en los centros poblados de Locuto, Ocoto Alto, El Carmen y San Martín de Angostura. El proyecto contemplaba la compra y almacenamiento de la algarroba para su venta posterior y para la producción de bizcochos y pastelitos con harina de algarroba, algarrobina y miel de abeja.

### **Análisis MYPE: Eco Bosque**

#### *Tres claves del inicio del negocio*

- 1. Manejo sostenible del bosque: Se aprovecha el algarrobo del bosque seco, en vez de cortar los árboles para hacer carbón vegetal. Se hace un balance de beneficios inmediatos frente a ventajas socioeconómicas a largo plazo por la conservación de un recurso renovable. La resiembra de zonas depredadas aparece como una buena recomendación.*
- 2. Organización comunal pre-existente: A partir de la toma de conciencia de las potencialidades del bosque en la comunidad campesina Apóstol San Juan Bautista de Locuto, se forman en los diferentes centros poblados asociaciones de productores y de mujeres, las que posteriormente conforman la empresa EcoBosque.*
- 3. Abastecimiento seguro: El bosque está dentro de los límites de la propiedad de la comunidad campesina Apóstol San Juan Bautista de Locuto, lo que asegura el acceso, control y abastecimiento del recurso.*

La experiencia obtenida por este proyecto, permitió que un grupo de mujeres de Locuto formara la “Asociación Apóstol San Juan”, con el fin de mejorar los ingresos familiares. Basándose en el algarrobo como materia prima, dada su abundancia en la zona, la asociación empieza a trabajar en la transformación y procesamiento de la algarroba, produciendo algarrobina y derivados como café de algarroba, algarropolvo y miel de abeja. Poco después se organizan nuevos grupos en los centros poblados donde el proyecto de la UDEP venía trabajando. En este proceso es esencial el apoyo de la ONG Ceproda Minga que donó cocinas mejoradas y algarroberas. Una vez formadas y fortalecidas, las asociaciones constituyen la empresa EcoBosque.



Cortesía: Diario “El Tiempo”

El motor de la empresa, desde sus inicios, han sido las mujeres, en especial las madres de familia que deseaban sacar adelante a sus hijos. No fue fácil dado el machismo existente entre los hombres de campo, que se resistían a que ellas dejaran el cuidado de la casa para trabajar.

#### El algarrobo y la algarroba

La algarroba, fruto del algarrobo, es una vaina alargada que cuando está madura es de color amarillo. Si bien crece como planta silvestre en la zona, se protege mediante podas para orientar su crecimiento y poder aprovechar su leña sin necesidad de talar el árbol.

Tiene un alto poder nutritivo y energético porque contiene proteínas, vitaminas, hierro y carbohidratos. Una de sus características es que permite ser almacenada hasta por dos años sin perder sus propiedades, lo que nos permite tener siempre un stock considerable para trabajar durante todo el año en su industrialización o panificación. En nuestros centros de producción obtenemos algarrobina, café de algarroba, harina de algarroba, y en menor medida, toffees, pastelitos y biscochos.

También hemos incentivado la apicultura, para producir miel de abeja. En gran parte de nuestra comunidad existen instaladas cajas de reproducción de las abejas y un gran número de familias se dedican a su crianza con tecnología barata, alcanzando una producción considerable en las épocas de floración del bosque.

#### Estrategias de mercadeo

Gracias a sus propiedades energizantes y a su sabor, la algarrobina es un producto de gran aceptación por sí mismo. Además, puede ser usada de muchas formas como mermelada, condimento para carnes, tónico, en ensaladas de frutas, en mazamoras o con jugos. Incluso existe el famoso “cóctel de algarrobina” que se hace con el pisco peruano. Asimismo, la miel de abeja tiene gran demanda, por ser un manjar altamente nutritivo y de múltiples usos.

### Análisis MYPE: Eco Bosque

#### Tres factores que contribuyeron al éxito

1. *Capacitación:* Se recibe capacitación técnica de la Universidad de Piura para el diseño e implementación eficiente de los procesos productivos que tienen como insumos tanto la algarroba como la miel de abeja. Esto trae como consecuencia la elaboración de productos de alta calidad y con buena aceptación por parte de los consumidores.
2. *Apoyo de cooperación:* Tras la formalización, la Universidad de Piura logra un financiamiento a través del Fondo de las Américas el que incluía mejorar la infraestructura y equipamiento. Asimismo, la ONG Ceproda Minga proveyó cocinas mejoradas y algarroberas para las asociaciones involucradas.
3. *Servicio a sus clientes:* Además de asegurar la calidad y variedad de los productos, se cuida la presentación de los mismos (dando también información sobre las cualidades nutricionales) y se prioriza el cumplimiento oportuno de los contratos de venta.





Cortesía: Diario "El Tiempo"

Nuestros productos se distinguen por que tienen codificación industrial, normas técnicas reconocidas, registro sanitario y pronto obtendremos la certificación ecológica con el fin de ingresar a esos mercados internacionales. El participar en ferias regionales y nacionales de exposición, degustación y venta ha permitido que nuestra producción tenga aceptación en el mercado local, regional y nacional. Inclusive, gracias a contactos realizados por la UDEP, hemos realizado ventas a países europeos y a Japón.

#### Las dificultades iniciales y cómo se superaron

Al principio no contábamos con la infraestructura ni con los equipos adecuados para el procesamiento de la algarrobina, lo que hacía que tuviéramos serias dificultades en la organización del proceso. El trabajar como informales nos limitaba para competir y obtener mayores ventas, las cuales eran mínimas y no permitían solventar los gastos de operación. Asimismo, la falta de conocimientos nos impedía administrar correctamente nuestra empresa

Sin embargo, gracias a gestiones de la Universidad de Piura se logra el financiamiento a través del "Fondo las Américas" para la ejecución del proyecto "Caserío de Tambogrande: Centro Proveedor de los Productos del Bosque Seco". El proyecto permitió que nos capacitáramos en gestión empresarial, mercadeo, costos, registros contables y fortalecimiento organizacional. También se mejoró parte de la infraestructura y equipos, gracias a la adquisición de cocinas, peroles, prensa, mesa de selección y demás implementos necesarios para producir en forma industrial y mejorar la calidad. Esto ha permitido que la comunidad campesina tenga actualmente una producción anual de 13 500 TM de algarroba.

#### Principales obstáculos enfrentados en el proceso:

- Demasiados requisitos y normas para registrar la empresa.
- Elevado costo para obtener las certificaciones de salud, registro industrial, certificación ecológica.
- La informalidad de nuestros abastecedores de la algarroba, miel de abeja, leña y agua, que al no entregar

### Análisis MYPE: Eco Bosque

#### Tres dificultades enfrentadas

1. *Legalidad e impuestos:* Los múltiples requisitos formales para registrar la empresa, así como los altos niveles de impuestos, dificultan su formalización. Sin embargo, una vez logrado dicho objetivo, se incrementan las ventas a empresas y clientes formales y se abre la posibilidad de un mayor apoyo por parte de entidades nacionales e internacionales.
2. *Costos e ineficiencias en servicios:* Otra dificultad enfrentada es el elevado costo para obtener las certificaciones de salud, registro industrial, certificación ecológica, etc. También se señala la falta de créditos a las pequeñas empresas, además de la complejidad de los procedimientos.
3. *Informalidad de proveedores:* La informalidad de los abastecedores de algarroba, miel de abeja, leña y agua, impiden que EcoBosque pueda declarar su costo real de producción ante la SUNAT.



Cortesía: Diario "El Tiempo"

comprobantes de pago, nos impide declarar nuestro real costo de de producción ante la SUNAT.

- El alto porcentaje del IGV e Impuesto a la Renta.
- Innumerables requisitos, exigidos a las pequeñas y micro empresas, para obtener créditos.
- Ausencia de mecanismos para promocionar nuestros productos.

#### Consolidación de la empresa

Claves importantes para el éxito de nuestra empresa:

- Salubridad en todo el proceso de producción.
- La calidad del producto en beneficio de la salud ciudadana.
- Buena presentación del producto en el mercado: envases, etiquetas, información y descripción de bondades.
- Puntualidad y responsabilidad en el cumplimiento de contratos de venta.
- Innovación de procesos y tecnologías.
- Capacidad de gestión para obtener financiamiento nacional e internacional.
- Metas de producción, ventas y rentabilidad bien definidas.

#### Los objetivos de la formalización:

- Poder competir y convertirnos en una gran empresa rentable y sólida, que sea aceptada y reconocida como por todas las instituciones con las que nos relacionamos.
- Obtener apoyo y financiamiento de entidades nacionales e internacionales.
- Cumplir con los requisitos de elaboración y obtener las necesarias certificaciones del producto exigidas por ley.
- Incrementar nuestras ventas al captar el mercado de las empresas formales, que exijan comprobantes de pago para declarar sus gastos.

#### Un proyecto replicable

Nuestro sueño es convertir a EcoBosque en una gran empresa sostenible y rentable con una infraestructura adecuada. Para ello necesitamos adquirir 10 módulos de procesamiento de algarrobina y miel de abeja y así asegurar no sólo un alto nivel de comercialización y protagonismo, sino también un número considerable de empleos con sueldos justos para las madres jóvenes de nuestras comunidades.

Otro de los objetivos de la empresa es facilitar la organización de proyectos similares al nuestro, en los 21 centros poblados

ubicados en la margen izquierda del bosque seco, que alberga aproximadamente 20 000 habitantes.

Con nuestro trabajo aspiramos a mejorar las condiciones de vida de nuestras familias y de la comunidad, con la convicción que con la protección de nuestro bosque, se crea una fuente permanente de recursos que aseguran sostenibilidad de los procesos productivos y agroindustriales.

Actualmente la empresa la integran 38 socios, los cuáles reciben un porcentaje de las ganancias. También destinamos un porcentaje para ser reinvertido en mejorar los centros de producción. Los socios ponen un especial énfasis en el cuidado del nombre de la marca y en que el producto se diferencie por su calidad superior.

Por estos motivos, EcoBosque ha sido ganadora por dos años consecutivos (2005-2006) con “Premio a la Calidad” otorgado en la semana de la algarroba en Piura.



Cortesía: Diario “El Tiempo”

“El motor de la empresa, desde sus inicios, han sido las mujeres, en especial las madres de familia que deseaban sacar adelante a sus hijos”.

### Análisis MYPE: Eco Bosque

#### *Evaluación general y proyecciones*

- 1. Proyecto empresarial: A partir de una comunidad campesina y varias asociaciones productivas se funda la empresa EcoBosque que, a través de un aprovechamiento sostenible de un recurso renovable, busca consolidarse como una institución sólida y rentable. El objetivo inmediato es contar con 10 módulos de procesamiento de algarroba y miel de abeja distribuidos eficientemente en la extensa propiedad de la comunidad campesina.*
- 2. Articulación territorial: La empresa aspira a convertirse en un centro de procesamiento productivo y eficiente en la comercialización de los productos del área. Incluso, proyecta promover la organización de una estructura similar a la suya en los 21 centros poblados en la margen izquierda del bosque seco.*
- 3. Inclusión social: Dado que la empresa esta constituida por socias-trabajadoras, uno de sus objetivos principales, es asegurar una cantidad suficiente de empleo local, en especial para las madres jóvenes.*



TOMA LO BUENO.

EL MOLINO  
PANADERIAS

# Región Piura

PANIFICADORA Y NEGOCIOS "EL MOLINO SRL"  
- Alfredo Cárdenas del Carpio -



## ■ Panificadora y Negocios "El Molino SRL"

UN EQUIPO DE PROFESIONALES, CADA UNO CON RESPONSABILIDADES ESPECÍFICAS

*Alfredo Cárdenas del Carpio formó una asociación con dos amigos para iniciar su empresa panificadora. El orden y la planificación han sido las principales estrategias que le han permitido mantenerse ya 13 años en el mercado.*



### Él mismo nos cuenta:

El objetivo principal de las empresas es el de obtener ganancias, sin embargo creo que también cumplen una labor social. En nuestro caso, resaltamos como uno de los objetivos de nuestra empresa el generar trabajo para el bienestar a la comunidad.

### Una decisión estudiada

En 1992 no reunimos tres personas; un ingeniero industrial, un contador y un economista con el objetivo de crear una empresa. Convencidos de que para iniciar un proyecto es necesario conocer el entorno y la ciudad donde se realizará, hicimos un pequeño estudio de posibilidades. Así nos dimos cuenta que en Talara existía un mercado cautivo desatendido: el de las panaderías.

Una vez tomada la decisión de crear una panadería, realizamos un perfil de la inversión requerida y así estimar el costo total de proyecto para ver nuestras posibilidades de financiarlo.

La empresa inició sus operaciones el 4 de julio de 1992 en un local que quedaba en la Av. G-55, en Talara. La ubicación elegida para la empresa fue clave, pues se trataba de un lugar con mucho movimiento. Pensamos que el olor a pan caliente atraería a las personas que se trasladaban de un lugar a otro.

### Una agradable sorpresa

A las dos semanas de iniciar nuestras actividades nos dimos con una sorpresa. La

*Los Tres  
Mosqueteros:  
Pan para todos y  
todos para el pan*



### Análisis MYPE: El Molino

#### Tres claves del inicio del negocio

1. *Estudio de mercado: A diferencia de la mayoría de las pequeñas empresas peruanas, ésta es la asociación de tres profesionales que antes de decidir el rubro de la nueva empresa, realizan un estudio que demostró la factibilidad de hacer una nueva panadería en Talara.*
2. *Respuesta ante contingencias: A pesar de haber hecho los estudios y haber estimado la demanda, siempre los empresarios deben estar dispuestos a reaccionar rápida y eficientemente ante las sorpresas. La primera fue una sorpresa agradable, porque la demanda fue mayor a lo estimado; pero también habrían sorpresas desagradables.*
3. *Organización profesional: Como se trata de una asociación de profesionales, se diferenciaron las actividades y funciones para mantener la eficiencia y no generar conflictos entre los socios.*

capacidad instalada no podía abastecer la demanda que crecía rápidamente. Es así que replanteamos nuestro proyecto y adquirimos un horno con mayor capacidad. Esta experiencia nos enseñó que siempre hay que tener un plan de contingencia, tanto en el caso de que el proyecto crezca como en el caso de que se paralice.

#### La organización interna

Como no éramos socios inversionistas, los tres queríamos trabajar en la compañía. Para solucionar el problema, decidimos dividir la empresa en áreas, con funciones y responsabilidades específicas de acuerdo a la profesión de cada socio.

#### Las áreas son:

- Administración y finanzas,
- Logística, y
- Producción y mantenimiento.

El definir y delimitar las funciones de los socios fue importante para evitar duplicidad de funciones, que más adelante podría crear conflictos.

#### La formalidad y la distribución

Desde el inicio decidimos estar formalizados y creamos para ello una Sociedad de Responsabilidad Limitada. Nuestra razón social es Panificadora y Negocios El Molino SRL.

En un principio el único canal de distribución era el propio local, pues nuestra capacidad de producción se vio rápidamente rebasada impidiéndonos implementar otro sistema distributivo. Sin embargo, cuando adquirimos el horno con mayor capacidad se nos presentó la oportunidad del reparto de nuestros productos a las bodegas de toda la ciudad de Talara. Eso nos permitió captar clientes en las zonas alejadas a nuestra panadería.

#### Y una sorpresa desagradable

En marzo de 1998 la presencia del Fenómeno del Niño afectó dramáticamente nuestro negocio. Las fuertes lluvias inundaron completamente la panadería debido a que se encontraba ubicada en una zona muy baja. Logramos recuperarnos y en dos días volvimos a producir. Sin embargo, nos dimos con la sorpresa que todas las zonas cercanas habían sido afectadas y se encontraban intransitables. El flujo de personas



## Análisis MYPE: El Molino

### Tres factores que contribuyeron al éxito

1. Ubicación geográfica: La buena ubicación inicial del negocio y la calidad de los productos, aseguró una demanda constante. Además, al estar situada bastante cerca las ciudades de Talara y Piura, la expansión hasta esta segunda ciudad se facilitó, dado que ya los conocían allí.
2. Estrategias de venta: Para captar más clientes, se desarrolló la estrategia de vender también a través de bodegas, sucursales, servicio delivery, así como ofrecer, además del pan, otros productos complementarios como mantequilla, queso, jamón, refrescos, etc..
3. Replicabilidad de estrategias: Al haber tenido éxito en Talara, se pudieron aplicar las mismas estrategias de desarrollo en Piura. De esta manera se logró aprovechar la experiencia o conocimientos desarrollados por la empresa en circunstancias similares en sus diversas localizaciones.

frente a nuestro local se había reducido significativamente. No nos rendimos ante esta dificultad y desarrollamos una estrategia de reubicación de locales.

Decidimos recuperar nuestros clientes y en diciembre de 1998 abrimos una panadería en la Av. Bolognesi y en noviembre de 1999 abrimos otra en la Av. A-67. Estos dos locales nuevos nos permitieron recuperar el nivel de venta que teníamos antes.

#### Y el fortalecimiento de la sede central

En nuestro local original nunca pudimos recuperar a nuestro público así que decidimos reubicarnos. En mayo del 2001, nos trasladamos al Centro Cívico de Talara, donde nos trazamos la meta de recuperar nuestro público objetivo paulatinamente. Lo logramos y hoy el local es nuestra actual ubicación.

Tiempo después, debido a la competencia y a la cercanía de nuestros puntos de venta, decidimos cerrar las sucursales. Actualmente los canales de distribución que tenemos son: la tienda principal, el reparto a bodegas y servicio de delivery de pastelería. Además ampliamos nuestras ventas con productos afines o complementarios como jugos, leche, queso, jamón, etc.

#### Experiencia piurana

En febrero de 1997, ante los buenos resultados en Talara, decidimos realizar un estudio de factibilidad para instalar una panadería en la ciudad de Piura. Evaluados los estudios, se aprobó la inversión y así, en abril de ese año se abre la tienda ubicada en la avenida Grau. Nuestra clientela creció rápidamente gracias a que nuestra marca era conocida debido a la experiencia de Talara.

Ante la acogida del público de Piura, decidimos aplicar la misma estrategia de marketing que había tenido éxito en



### Análisis MYPE: El Molino

#### Tres dificultades enfrentadas

1. *Catástrofes naturales:* Los problemas principales fueron de carácter externo, como el en el caso de las inundaciones por el Fenómeno del Niño en 1998. Sin embargo, no se afectó tanto la capacidad de producción del local central de Talara, como la zona donde ésta estaba ubicado y se tuvo que decidir su reubicación.
2. *Competencia:* Hubo problemas por las panaderías informales, que ofrecen productos de baja calidad a bajo precio. Pero también se registra una competencia de panaderías nuevas formales, que obligan a redefinir las estrategias de la empresa en cuanto a su política de sucursales.
3. *Definición del negocio:* Definida la venta de pan caliente como negocio principal, se hace necesario la instalación de nuevos centros de producción más cerca del público objetivo.



Talara después de la inundación: apertura de sucursales y reparto a bodegas. Igualmente manejamos tres canales de distribución: la tienda, la venta en bodegas y delivery.

Pero la competencia se hizo más fuerte multiplicándose las empresas productoras de pan. Este hecho hizo que el nivel de ventas en las sucursales bajara, lo que nos obligó a cerrar la sucursal del distrito de Miraflores. Paralelamente, convertimos la tienda principal de Piura en un centro de producción de pan caliente.

Esta decisión nos ha dado buenos resultados. En un futuro, la sucursal de Santa Isabel se implementará con maquinaria industrial para que pueda convertirse en un centro de producción adicional

#### Problemas y obstáculos

- La variación de las reglas de juego por parte del gobierno.
- La competencia desleal de las panaderías informales que no pagan impuestos.
- Las variaciones del precio del trigo, que en su mayoría es importado. El año 2003 hubo escasez de trigo en Argentina y Estados Unidos, lo que determinó el alza del precio de la harina.

#### Y claves del éxito

Además del trabajo y empuje necesarios para sacar adelante una empresa, existen algunos puntos importantes a resaltar como claves del éxito:

- Innovación permanente de nuestros productos.
- Marketing de los productos.
- Control estricto de la calidad de los productos.







“Siempre hay que tener un plan de contingencia, tanto en el caso de que el proyecto crezca como en el caso de que se paralice”.

- Capacitación permanente del personal de producción y de ventas.
- Buena atención al cliente.
- Capacitación permanente de los ejecutivos de la empresa.

El principio fundamental para el éxito de nuestra empresa es la buena fe de sus socios. Esto toma especial importancia cuando se trata de personas que tienen distintos enfoques e ideas.



## Análisis MYPE: El Molino

### *Evaluación general y proyecciones*

1. *Asociación de profesionales:* Hay que destacar que se trata de un equipo de trabajo con alta capacitación, con buena disposición para trabajar coordinadamente y con respeto a las decisiones de cada uno. No sólo será suficiente la división formal de funciones, sino el compartir la visión y la buena fe de cada uno de los participantes..
2. *Flexibilidad ante contingencias:* Siendo necesarios los estudios y los planes previos, hay que destacar que el mundo empresarial no es estático sino que está lleno de sorpresas. La demanda nunca se comportará exactamente como fue previsto por los estudios, incluso el clima y la competencia pueden cambiar rápidamente las condiciones de operación.
3. *Consolidación en la región:* El objetivo de la empresa es consolidarse como la mejor cadena de panaderías de la región norte. Con ese objetivo, desarrollan estrategias de ubicación de sus centros productivos, además de seleccionar una canasta de productos –tanto de panificación como productos complementarios- adecuada para sus diversos canales de venta.



# ■ Región Ucayali





# ROSITA

INDUSTRIAS METÁLICAS E.I.R.L.

## Región Ucayali



"ROSITA" INDUSTRIAS METÁLICAS E.I.R.L.  
- Rosa Santillán -



## ■ “Rosita” Industrias Metálicas E.I.R.L.

ENTRE VENDEDOR AL CRÉDITO Y PRODUCTOR DE METALMECÁNICA INTERNACIONAL

*Rosa Santillán, de profesión técnico forestal, trabajó como dependiente en el INRENA de Pucallpa durante 5 años. Sin embargo, a pesar de haber estado siempre ligada a la madera, ahora sorpresivamente se encuentra dedicada a la metalmecánica.*



*El Gigante Honda  
y la Pequeña  
Rosita*

### **Ella misma nos cuenta:**

A raíz de que mi hijo cumplió los 3 años, me fue cada vez más difícil seguir trabajando en el INRENA por que no tenía el tiempo para cuidarlo, ni alguien más que lo pudiera hacer; por esa razón decidí renunciar a mi trabajo y poner un negocio propio que me permitiera tener un horario flexible.

Como mi esposo, que es administrador, se encontraba sin trabajo, decidimos comprar un mototaxi para que trabajara y así generar ingresos para el mantenimiento familiar.

### **Redefinición del negocio**

Con parte del dinero que recibí de la liquidación de INRENA, reparamos el mototaxi que era muy viejo y no estaba en buenas condiciones. Quedó tan bien que a la semana un señor nos ofreció comprarlo. Como era la base de nuestra fuente de ingresos, nos costó mucho tomar la decisión, pero finalmente decidimos vendérselo en forma de alquiler – venta, es decir, nos pagaban un alquiler pero después de cierto tiempo el mototaxi ya era propiedad de la persona a quien se lo habíamos entregado.



### **Análisis MYPE: Rosita Industrias Metálicas**

#### *Tres claves del inicio del negocio*

- 1. Necesidad familiar: Rosa Santillán, para estar más tiempo con su hijo menor y crear una empresa propia, decide renunciar a su trabajo en el INRENA y apoyar a su marido en arreglar un mototaxi para que él, administrador que no encontraba trabajo fijo, se desempeñe como mototaxista.*
- 2. Escasez local de mototaxis: El mototaxi usado había sido comprado en Iquitos, porque en Pucallpa se estaba produciendo recién el crecimiento en la demanda por este tipo de unidades de transporte, sin que la oferta fuese suficiente.*
- 3. Diferenciación de factores de producción: Ante una oferta inesperada de compra del mototaxi, la familia duda por tratarse de la herramienta que permite generar los ingresos familiares. Sin embargo, al optar por el alquiler – venta, se logra tanto asegurar ingresos periódicos, como disponer del tiempo para comprar y reparar un segundo motototaxi.*

Fue así como nació nuestro negocio. Comprábamos las mototaxis en Iquitos, las reparábamos en nuestro taller de Pucallpa y las vendíamos como alquiler - venta. Con mucho trabajo y esfuerzo, en poco tiempo llegamos a tener hasta 25 mototaxis en alquiler - venta.



#### El esfuerzo personal y el liderazgo

Empezar el negocio propio no fue fácil. Tenía que salir a las 5 de la mañana para poder cobrar, algunos se retrasaban o pedían que volviera más tarde y lo hacía. Creo que sólo con trabajo, empeño y sacrificio se logra lo que se quiere; no se logra estando sentado ni esperando a que el obrero haga el trabajo por ti.

Como yo sabía coser, me encargaba de hacer los tapices de los mototaxis y siempre me encontraba rodeada de ellos. De esa forma ahorrábamos lo que nos costaría contratar a un tercero.

#### Proveedores e integración vertical

Un día nos enteramos que existía una persona en Pucallpa que fabricaba mototaxis y que incluso ya había obtenido a la autorización correspondiente. Eso nos permitió comprar los mototaxis en la ciudad sin necesidad de ir hasta Iquitos. Sin embargo, a medida que le comprábamos más unidades, subía los precios; así que pensamos que si otro los podía fabricar, nosotros también podíamos hacerlo.

Tomamos la decisión, compramos un terreno, algunas máquinas y contratamos a dos operarios para iniciar este nuevo reto.

#### Formalización eficiente

Al comienzo no fabricábamos el motor, sino solo la carrocería. Teníamos un proveedor que nos fabricaba el motor. Pero pronto también empezó a cobrarnos cada vez más o no cumplía el plazo de los pedidos. Fue ahí cuando mi esposo tomó la decisión definitiva de formalizarnos. Para realizar los trámites se fue a Lima y regresó con todas las autorizaciones necesarias para la fabricación. Así empezamos a trabajar sin depender de nuestros proveedores.

El Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo exige formalizarse cuando uno pone

### Análisis MYPE: Rosita Industrias Metálicas

#### Tres factores que contribuyeron al éxito

1. *Forma de pago: La modalidad del alquiler - venta, se adapta bien a las posibilidades de pago de los compradores que no contaban con dinero para hacer un pago único. Eso permite ampliar significativamente el número de clientes.*
2. *Negocio financiero: Además, el alquiler - venta implica que el negocio tiene un componente de financiamiento que se habría reflejado en las cuotas cobradas y en los márgenes netos de cada operación*
3. *Dedicación al negocio: Desde el inicio, los dos esposos dedican todos sus esfuerzos a sacar adelante su empresa, supervisándola directamente y participando del proceso productivo. Para aborrar en los costos, la señora Santillán se dedicó a coser ella misma el tapiz de las mototaxis.*

una fábrica o inicia un negocio. Son muchos los requisitos que uno debe cumplir pero hacerlo es lo mejor para poder trabajar tranquilo.

### Competidores de una transnacional

A pesar de que la marca Honda es un gigante internacional que tiene centros de comercialización y producción en todo el mundo, cuando empezamos a fabricar decidimos bajar los precios y logramos que la gente nos comprara a nosotros y no a Honda.

Pero en ese momento se aprobaron nuevas normas que nos impedían inscribir nuestros vehículos en Registros Públicos por no contar con una certificación internacional. Esto nos puso en desventaja frente a la gigante Honda. Además, impusieron como requisitos un área mínima de terreno para la fábrica de 800 m<sup>2</sup>. A pesar de los obstáculos que se nos presentaban, decidimos con mi esposo ser más fuertes aún y cumplir con todos los requisitos para demostrar que con trabajo y empeño se pueden hacer las cosas

### Y en igualdad de condiciones

Para ampliar nuestro terreno, hablamos con los vecinos y les ofrecimos, además de dinero, mototaxis. Es así como ellos accedieron a vendernos el terreno colindante y pudimos cumplir con los 800 m<sup>2</sup> exigidos. Nos exigían también otros documentos y un seguro pero finalmente logramos cumplir con todo.

El hecho más importante fue que en julio del 2004, después de superar un gran número de obstáculos, logramos obtener la tan ansiada identificación mundial de fabricantes de vehículos. Esto nos permitió que, al igual que Honda podamos fabricar nuestros productos tanto en el país como en cualquier otro lugar del mundo. Ahora me siento orgullosa del trabajo que



## Análisis MYPE: Rosita Industrias Metálicas

### Tres dificultades enfrentadas

1. *Sustitución de proveedores: Si bien en un inicio el negocio se favoreció por la identificación de proveedores que permitían el ensamblaje local de los mototaxis, éstos elevaron sus precios y dejaron de cumplir los pedidos, razón por la que se optó sustituirlos y realizar las diferentes tareas en el taller propio. La estrategia de integración vertical permite normalmente un mayor control sobre el proceso y un aborro en los costos. Con el fin de generar un mayor margen de ganancia, actualmente la empresa encarga la producción de su marca en China..*
2. *Complejos procedimientos administrativos: Para su formalización completa y conseguir su identificación mundial como productor de vehículos, la empresa tuvo que cumplir con muchos requisitos, la mayoría de los cuales se obtenían en Lima. Este hecho resalta la necesidad de agilizar los trámites de establecimiento de una empresa en el Perú, lo que poco a poco se viene consiguiendo..*
3. *Competencia transnacional: La empresa Rosita debió enfrentarse con la gran empresa internacional Honda, lo que implica una gran capacidad para adaptarse al cambio, innovar y dar un mejor servicio. Además de cumplir con los requisitos formales, la estrategia se ha basado en atraer a los compradores a través de menores precios y facilidades de pago.*



estoy haciendo, por que le estoy demostrando a una gran empresa que puedo competir en igualdad de condiciones.

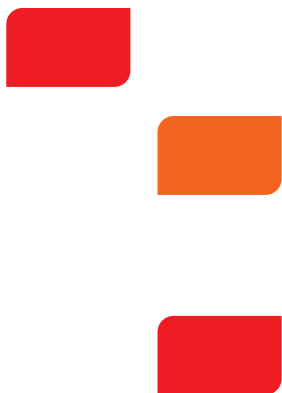
#### Nuevos proveedores internacionales

Después de un año de haber obtenido el código de identificación internacional, comenzamos a importar vehículos desde China con nuestra marca para venderlos en Pucallpa. Sin embargo, nuestra intención como fabricantes y empresarios es poder exportar nuestros productos, pero para ello es necesario el apoyo de las autoridades.

Actualmente producimos alrededor de 540 mototaxis al año, que es un promedio no menor a 10 por semana. Casi el 90% de la fabricación y ensamblaje se realiza en Pucallpa, el resto se realiza en China.

Manejamos dos tipos de distribución: Venta directa y a través de sucursales. La venta directa es por medio de crédito bancario, crédito de nuestra empresa y al contado. Nuestras sucursales están ubicadas en Iquitos y Tingo María y queremos expandirnos a San Martín y Amazonas.

Creo que para poner una empresa hay que trazarse una meta y no vacilar hasta lograrla. Cuando tenía que cobrar, no regresaba a mi casa sin haberlo hecho, por que tenía obligaciones que cumplir con los empleados y con los proveedores. Si no hubiera actuado así, no tendría la empresa ni nada por lo que he luchado. Es necesario ser optimista y tener mente de triunfador.







“Fue así como nació nuestro negocio. Comprábamos las mototaxis en Iquitos, las reparábamos en nuestro taller de Pucallpa y las vendíamos como alquiler - venta”.

### Análisis MYPE: Rosita Industrias Metálicas

#### *Evaluación general y proyecciones*

- 1. Identificación de un mercado en crecimiento: Parte del éxito de la empresa reside en haberse situado en un mercado en ampliación por ser una alternativa económica al transporte público no masivo, no sólo en Pucallpa sino en distintas ciudades de la Amazonía Peruana, algunas zonas de Lima y otras ciudades. Es así, que Rosita Industrias Metálicas tiene ya sucursales en Tingo María, en Iquitos y tres en Pucallpa.*
- 2. Incursión en nuevos mercados: Las metas a futuro de la empresa incluyen incursionar en nuevos mercados, tanto a nivel nacional como internacional, convirtiéndose en exportadora.*
- 3. Reto internacional: Para una empresa local es un reto generar una red con aprovisionamiento de su propia marca en China. Esto implica redefinir sus tareas o núcleos del negocio como pueden ser la comercialización, servicio post venta, reparaciones o pedidos especiales. Implica también que la competencia con los líderes tradicionales se basará menos en ventajas de producción y más en el fortalecimiento de la red de distribución y el reconocimiento y fidelización de los clientes hacia la marca.*



Región Ucayali

EMBOTELLADORA SILOE E.I.R.L.  
- Édgar Hernández -

## ■ Embotelladora SILOE E.I.R.L.

EL NEGOCIO DE GARANTIZAR LA CALIDAD DEL PRODUCTO  
MÁS BÁSICO: EL AGUA

*¿Por qué no puedo ser dueño de mi propio negocio? Con esta pregunta empezó la historia como empresario de Edgar Hernández quien había trabajado desde muy niño en diferentes actividades.*

*El Cólera: una  
oportunidad para  
dar seguridad*

### Él mismo nos cuenta:

Me convertí en vendedor ambulante de pescado gracias a una balanza de pata de gallo que me facilitó un amigo. Al ver el entusiasmo que le ponía a mi trabajo, mis padres deciden hacer un esfuerzo y me envían a Lima para que estudie Administración. Sin embargo, como no tenía mayores ingresos, tuve que trabajar como técnico electricista para mantenerme. Por circunstancias de la vida, me fui a trabajar a Venezuela, pero volví a mi país en 1992.

### Se inicia el negocio

A raíz de la epidemia del cólera, que se inició en 1991 y estuvo vigente hasta mediados de los años noventa, la gente comenzó a tener mucho cuidado, tanto con los alimentos como con el agua que consumían. Al ver esta necesidad, me propuse comprar una máquina de tratamiento de agua envasada.

Una vez adquirida la máquina, hice los esfuerzos para que mi hermano menor se capacitara en tratamiento y conservación de pulpas en la Universidad Agraria La Molina. Gracias a este conocimiento adquirido iniciamos la empresa Embotelladora Siloe E.I.R.L.

La primera institución a la que le empezamos a suministrar nuestro producto fue la base de la Marina de Guerra en Pucallpa. Como manteníamos siempre un cuidado minucioso de la calidad del producto, poco a poco fuimos ganando la confianza de un significativo número de clientes.

### Análisis MYPE: Embotelladora Siloe

#### Tres claves del inicio del negocio

1. *Identificación con el Perú: Edgar Hernández desde niño tenía un deseo de superación y de desarrollar su propio negocio, pero al comenzar su vida profesional encontró un trabajo como electricista que lo llevó incluso fuera del país. Sin embargo, prefirió retornar al Perú.*
2. *Epidemia del cólera: La propagación de esta enfermedad, a comienzos de los años 90, le demostró que existía la necesidad de la población de Pucallpa de consumir agua o bebidas de calidad garantizada*
3. *Apoyo familiar: Su padre lo había ayudado a él a estudiar en Lima y él hizo lo propio al apoyar a su hermano para que se capacitara en la Universidad Agraria, luego de comprar la máquina de tratamiento de agua envasada.*



### Dificultades enfrentadas

Sin embargo, cuando decidimos expandirnos a otros mercados, nos encontramos con que debíamos hacerle frente a marcas reconocidas como San Luis y La Loretana. Además de los retos propios de la calidad del producto, como la de garantizar que era apto para consumo humano.

Otro de los problemas que tuvimos que enfrentar fue el exigente marco jurídico existente, los excesivos requisitos solicitados y los elevados impuestos al formalizar la empresa.

### Ampliación del negocio

Pero logramos superar los problemas, gracias a la dedicación puesta en el trabajo. En un inicio, como estábamos capacitados, nosotros mismos hacíamos nuestras máquinas. Ya con el tiempo ampliamos nuestra planta de producción y renovamos nuestros equipos. Hoy todas nuestras máquinas son alemanas de primera calidad.

Del embotellamiento de agua hemos pasado a producir jugos, néctares, y otros productos similares. En 1999 recibimos un premio en México y en el 2004 en el Reino Unido.

La clave del éxito es la perseverancia y el buen servicio. Nuestros planes a futuro son llevar nuestros productos a Lima para poder exportarlos. También queremos participar en programas de apoyo a la comunidad, en especial en temas relacionados al deporte.

## Análisis MYPE: Embotelladora Siloe

### Tres factores que contribuyeron al éxito

1. *Habilidad mecánica:* En un inicio, gracias a la capacitación recibida en la Universidad Agraria, ellos mismos fabricaban sus máquinas. Actualmente todos sus equipos son alemanes y de primera calidad..
2. *Estricto control de los procesos:* Al tratarse de un producto de consumo humano, que debía asegurar el mantenimiento de la salud, se puso especial atención en la calidad del producto.
3. *Diversificación de productos:* Embotelladora Siloe empezó con el embotellamiento de agua. Un hito importante fue lograr tener como cliente a la Marina de Guerra en Pucallpa, lo que le dio mayor volumen de producción y reconocimiento como marca. Seguidamente, se evaluó que, tanto el mercado, como su capacidad productiva, le permitían introducir otros productos.

*Tres dificultades enfrentadas*

1. *Costosa formalización: Se considera que son excesivos los requisitos formales solicitados para constituir una empresa y muy elevados los impuestos.*
2. *Fuerte competencia: Se realizó un intento por expandirse a otra ciudad, pero no se alcanzó el resultado deseado, debido a la fuerte competencia que debe enfrentar por parte de las empresas San Luis y La Loretana, principalmente.*

“En un inicio, como estábamos capacitados, nosotros mismos hacíamos nuestras máquinas. Hoy todas nuestras máquinas son alemanas de primera calidad”.



*Evaluación general y proyecciones*

1. *Decisión empresarial: Ante una crisis coyuntural, que pone de manifiesto la escasez de agua envasada o bebidas de calidad garantizada en Pucallpa y el país en general, se toma la decisión de invertir.*
2. *Profesionalismo necesario: Por tratarse de este tipo de negocio, la capacitación especializada y la compra de mejores maquinarias, es un buen indicador de la evolución positiva de los promotores para sacar adelante a su empresa.*
3. *Ampliación de clientes: Sus metas a futuro son distribuir sus productos en Lima e incluso poder exportarlos. Para ello se deberá optar por una estrategia que permita diferenciar o especializar los productos, así como la expansión geográfica, a partir de penetración de segmentos de mercado específicos en base a una correcta combinación entre precio y calidad.*



# ■ Región Arequipa





# Región Arequipa

PICANTERÍA "TRADICIÓN AREQUIPEÑA"  
- *Hermelinda Carpio* -



## ■ Picantería “Tradición Arequipeña”

ESCOGER SU NEGOCIO DE ACUERDO A SUS PROPIAS NECESIDADES

*En junio de 1977 tras el fallecimiento de su madre, Hermelinda Carpio pasó a ser el principal sostén de su familia. Con hijas aún en edad escolar, decidió comenzar un negocio en su propia vivienda y así se fundó uno de los mejores y más famosos restaurantes arequipeños.*

*De la cocina  
de su casa al  
paladar nacional*

### **Ella misma nos cuenta:**

Al quedar sola y con mis hijas aún pequeñas, decidí poner un restaurante en mi propio hogar, en Mariano Melgar, para lo cual acondicioné una salita en mi casa. Como al principio el plato que ofrecía era el mismo que preparaba para la familia, la inversión que realicé fue sólo de S/. 100, sin embargo, tenía experiencia en cocinar platos arequipeños tradicionales como el Chaque.

### **Un negocio de familia**

Mis hijas me han ayudado con el negocio desde el principio. Nuestras jornadas laborales empezaban a las 6 a.m. Y antes de ir al colegio, me ayudaban a cocinar, a lavar los platos, a moler la ocopa en el batán, a preparar la leña, etc. Era un trabajo fuerte, pero que unía mucho a la familia.

Han pasado cerca de 30 años y recuerdo aquellos días de trabajo iniciales junto a mis hijas. Elaborábamos un caldo para cada día y un caldo para cada guiso. Fue ese trabajo cuidadoso lo que hizo de mi local uno de los más concurridos de la ciudad. Además, me gané la confianza y credibilidad de los proveedores, gracias a que supe honrar un compromiso de palabra, sin la necesidad de un documento escrito.

### **Desarrollo de la tradición**

En un principio sólo ofrecía cinco de platos, sin embargo los clientes comenzaron a exigir más variedad. El restaurante se volvió conocido e incluso nos recomendaban a

### **Análisis MYPE: Tradición Arequipeña**

#### *Tres claves del inicio del negocio*

- 1. Por responsabilidad familiar: La Sra. Hermelinda, luego del fallecimiento de su madre, se quedó sola en la casa con sus hijas. La necesidad de generar ingresos para sustentar a su familia, la llevaron a iniciar un negocio.*
- 2. Las limitaciones reconocidas: Diseñó su negocio en base a su condición real del momento, que le impedía trabajar fuera de casa por tener hijas menores y no tener nadie con quién dejarlas. Así, en su casa implementó en una pequeña sala su restaurante.*
- 3. Orgullo arequipeño: Escogió dedicarse al negocio de la comida, debido a las habilidades y tradiciones culinarias que poseía. Ello empató con el orgullo local por los platos típicos de la gastronomía arequipeña.*

### Tres factores que contribuyeron al éxito

1. *Conocimiento de tradiciones:* Si bien en un inicio, el menú del restaurante se basaba en la misma comida que se cocinaba para la familia, la sazón y técnicas culinarias de la Sra. Hermelinda ganaron un rápido reconocimiento en la comunidad arequipeña. Los clientes no sólo la recomendaban a sus conocidos, sino que le solicitaban platos y comentaban las diferentes recetas.
2. *Benchmarking con la capital:* Dada su fama, la Sra. Hermelinda viaja a Lima a participar en evento gastronómico y puede evaluar lo que se está haciendo en ese sector en la capital. Regresa a Arequipa entusiasmada y llena de proyectos, ideas, detalles de mejoras, etc.
3. *Sentido de permanencia:* Uno de sus objetivos explícitos es el consolidar su negocio como un restaurante que perdure. Ello se tradujo en la decisión de conseguir un terreno y edificar un local donde se pueda trabajar adecuadamente y fuese cómodo para los clientes.

amigos y turistas. Poco a poco el local quedó chico y, al cabo de un año, invertí lo que había ganado en ampliar el local y brindar una mejor atención a la creciente clientela.

Unos años después, un señor limeño me buscó para ofrecerme trabajo en Lima. Debido a que aún tenía hijas menores, no puede aceptar la oferta, pero sí acepté acompañarlo a una conferencia en la capital. Estuve en Lima por ocho días y en ese tiempo me di cuenta que se podía hacer mucho más en el negocio de restaurantes en Arequipa.



### El nuevo local

De Lima regresé con la decisión y la seguridad que le podría dejar a mi familia un negocio próspero. El primer paso era abrir un nuevo local, amplio y con todo lo necesario para atender adecuadamente al público. Les comenté a mis clientes que estábamos buscando un terreno y me proporcionaron datos y sugerencias de posibles ubicaciones.

Finalmente, nos decidimos por un terreno en la Av. Dolores y poco a poco fuimos levantando el local. Yo estuve involucrada en todo el proceso, en la implementación de la cocina, el salón comedor e inclusive en la decoración.

### La visión

Mis sueños son el continuar la ampliación y desarrollo de mi local, la mejora del servicio y la innovación del menú sobre la base de platos tradicionales. Estamos conscientes que no sólo tenemos que seguir desarrollando nuestras habilidades como cocineras,

### Tres dificultades enfrentadas

1. *Exigencia familiar:* Contó con el apoyo de su familia, sus hijas menores, tanto en la elaboración básica de los platos, como en la limpieza del menaje y el local. Si bien era un trabajo duro, unió bastante a la familia.
2. *Fragilidad inicial:* Al año de iniciado el negocio, la sala de su casa era ya insuficiente para atender al creciente número de clientes y se amplió el espacio dedicado al restaurante. En general, la falta de infraestructura o fallas en la atención fueron paliados por un constante contacto de la Sra. Hermelinda con sus clientes y la confianza que despertaba. Incluso los proveedores le entregaban la mercadería al crédito, lo que reducía sus necesidades de capital de trabajo. Reporta también haber sido afectada por la delincuencia en su primer local.
3. *Desarrollo paulatino de habilidades:* Cuenta Doña Hermelinda, que con el tiempo fue desarrollando otras habilidades necesarias para el negocio, como el trato del personal y temas administrativos. Seguir mejorando en esos temas es su deseo hacia el futuro.

sino también mejorar en el manejo del personal y en la administración del local.

El trabajo coordinado y responsable ha hecho de mi local un lugar cómodo y bien equipado donde se atiende muy bien al cliente. Estoy satisfecha de lo que como empresaria he logrado y, sobretodo, orgullosa de servir y apoyar el desarrollo de mi querida Arequipa.



“Estamos conscientes que no sólo tenemos que seguir desarrollando nuestras habilidades como cocineras, sino también mejorar en el manejo del personal y en la administración del local”.

### Análisis MYPE: Tradición Arequipeña

#### *Evaluación general y proyecciones*

- 1. Tradición familiar: El negocio analizado se basa tanto en la tradición culinaria heredada por la Sra. Hermelinda, como en la transmitida a sus hijas respecto de la comida tradicional arequipeña y del manejo del restaurante.*
- 2. Involucrarse íntegramente: Este es el típico restaurante atendido por sus propietarios, que constituye un negocio prácticamente único y que difícilmente podría constituirse como cadena, a riesgo de perder parte de su atractivo. Se debe notar la participación de los propietarios en los más mínimos detalles, como lo hecho por la Sra. Hermelinda al involucrarse en todos los detalles durante la construcción y decoración de su nuevo local.*
- 3. Identificación arequipeña: Uno de los principales valores del negocio está en su fuerte identificación con la ciudad de Arequipa. Su aspiración es constituirse en una visita obligada para los visitantes de la ciudad, los que serían llevados por los propios arequipeños para que prueben la tradicional gastronomía local. Con esa combinación entre el público local y los numerosos visitantes a la Ciudad Blanca, se debería conseguir con facilidad el objetivo de tener un negocio perdurable indefinidamente.*

A man in a light-colored checkered shirt and khaki pants stands in the center of a large warehouse. He is surrounded by tall stacks of bottled water, each wrapped in clear plastic with red and white diagonal stripes. The stacks are arranged in a grid pattern, filling most of the background. The lighting is bright, highlighting the man and the stacks. In the top right corner, there is a red banner with white text and a small orange square.

# Región Arequipa

ENVASADORA MAJES  
- Ricardo Ramos -

## ■ Envasadora Majes

UNA SOLUCIÓN FAMILIAR QUE IMPACTÓ SOBRE UNA PROBLEMÁTICA SOCIAL

*Ricardo Ramos se convirtió en empresario y promotor de la asociación agroindustrial local, gracias a un consejo que le dio un doctor para aliviar la salud de su hijo. Probablemente, en el corto plazo, empiece a exportar los productos manufacturados de su región.*

*Kiwicha: el elixir de los Andes para el mundo*

### Él mismo nos cuenta:

Todos sabemos de la calidad nutricional de los productos tradicionales peruanos, como la kiwicha; pero no ha sido fácil impulsar su consumo entre la población. Cuando mi hijo tuvo un problema de salud, un doctor de la ciudad de Majes nos recomendó mejorar su alimentación a través de un mayor consumo de cereales, en especial de kiwicha.

Desde un principio pensé que la manera más práctica de consumir este producto era a través de jugos, en cuya elaboración combinaba la kiwicha con diversas frutas. El primer intento fue meter todo en una licuadora, pero no dio resultado. Con un poco de ingenio y muchas pruebas, descubrí que retirando la fibra el jugo era mucho más apetecible. Mi hijo lo probó, le gustó y además mejoró sustancialmente su salud.

### Desde un problema familiar

Lo que había funcionado para mi hijo podría funcionar muy bien para otras familias. Entonces me decidí a crear la empresa Envasadora Majes, que quedó constituida en junio del año 2000. El proyecto era desarrollar jugos con alto contenido nutricional y de buena aceptación para el público, en especial los niños.

En agosto del mismo año, la Asociación de Kiwicheros de Majes realizó un concurso sobre posibles usos de la kiwicha, debido a que tuvieron gran excedente de producción. Había más de 500 toneladas de kiwicha en los almacenes del Ministerio de Agricultura y no se encontraba suficiente mercado. Decidimos participar en el concurso y no sólo ganamos, sino que toda persona que probaba nuestro producto le gustaba y quería más. Esa experiencia nos reafirmó el potencial de la kiwicha.

### Análisis MYPE: Envasadora Majes

#### Tres claves del inicio del negocio

1. *Creatividad: La idea nace a partir de una solución diseñada para un problema familiar, es así como el jugo de kiwicha, sin fibra da pie a un proyecto empresarial.*
2. *Impacto social: El objetivo de encontrar una forma en que los niños consumiesen con más frecuencia este nutritivo cereal; también contribuiría a solucionar el problema de sobreproducción de los kiwicheros de Majes, los que organizaban concursos sobre recetas, platos o productos, con la kiwicha como ingrediente.*
3. *Profesionalismo en definición del producto: Una vez decidido a lanzar su producto al mercado, se busca la ayuda de profesionales como biólogos e ingenieros alimentarios para perfeccionar el producto.*



### Desarrollo del producto

Con el objetivo de tener un producto de buena calidad y sabor, que además al ser envasado pudiera tener una vida relativamente prolongada, busqué un ingeniero alimentario y un biólogo que me asesoraran en las características básicas y los procesos de producción necesarios. Las diferentes pruebas y estudios realizados para conseguir un producto que pudiéramos colocar en el mercado demoraron cerca de un año.

Finalmente, en junio del 2001 colocamos nuestros productos en las tiendas de Majes, el cual tuvo rápida acogida. La forma de presentación era en botellas de ¼ litro y de 1 litro, pensado en el consumo individual de un niño y en el de una familia. La meta inmediata era colocar nuestro producto en el mayor mercado regional, la ciudad de Arequipa.

### Llegar a todas las ciudades

Tras cinco meses de trabajo, en noviembre del 2001, logramos entrar a la ciudad de Arequipa, sin embargo tuvimos que hacer varias actividades de degustación para captar al público que no conocía la kiwicha.

En el esfuerzo por colocar nuestro producto en Arequipa, se nos ocurrió una idea que tiene mucho que ver con nuestro éxito actual. Pensando en las necesidades de los jóvenes, estudiantes y universitarios, pensamos sacar una botella de ½ litro con tapa a presión, en vez de la tradicional tapa de nuestras anteriores presentaciones. Fue así que lanzamos la nueva presentación en abril del 2002.

Posteriormente hemos lanzado al mercado la botella de vidrio “retornable”, en presentaciones de 300 ml. y de 2 litros. Además, pronto se lanzará el envase Tetra Pack, que permitirá una conservación del producto hasta por un año y un menor peso para una mejor distribución internacional.

Antes de lanzar nuestro envase con tapa a presión, nuestros niveles de producción eran de 500 litros diarios, pero la estrategia de dirigirnos al público joven funcionó rápidamente y de la noche a la mañana nuestra producción aumentó a 1 000 litros, poco después a 2 000, hasta llegar a los 6 000 litros diarios. Actualmente producimos 14 000 litros diarios.

## Análisis MYPE: Envasadora Majes

### Tres factores que contribuyeron al éxito

1. *Posicionamiento de la kiwicha: Existe ya un conocimiento sobre la calidad nutricional de la kiwicha, usada hasta por la NASA en la alimentación de los astronautas estadounidenses. Es un buen producto como para iniciar un procesamiento que contribuya a promover su masificación, siendo además su consumo recomendado por los médicos, como le ocurrió a la familia Ramos.*
2. *Expansión geográfica gradual: Primero el proyecto se lanza en Majes y habiéndose demostrado la aceptación, se va por mercados regionales más importantes. Para el ingreso en la ciudad de Arequipa, gracias a la asesoría de la Cámara PYME, dirigieron el producto correctamente a los supermercados, colegios, universidades, etc..*
3. *Reposicionamiento del producto: Como parte de la consolidación del producto en Arequipa, se rediseña el envase a un volumen de ½ lt. con tapa a presión, algo mucho más atractivo para los jóvenes. Antes se contaba con envases que respondían más al consumo de escolares (niños menores) y familiar.*

### Tres dificultades enfrentadas

1. *Desconocimiento del jugo de kiviicha: Si bien la kiviicha ya era conocida, era bastante innovador el presentar un jugo de ese cereal. Esto hizo que la penetración del mercado arequipeño debió basarse en múltiples campañas de degustación y fue un proceso lento.*
2. *Falta de estudios: Como la mayoría de proyectos de empresas pequeñas, no se ha contado con estudios apropiados de demanda, diseño de producto, necesidades del público, etc. Ello se ha suplido con la capacidad, esfuerzo e intuición del promotor y su equipo de colaboradores.*
3. *Estructuración del negocio: Lógicamente a lo anterior, también la estructura de financiamiento eficiente y la misma propiedad familiar exclusiva del negocio son temas que si bien, han podido representar riesgos diferentes en cada etapa de un proyecto, se vienen manejando bien hasta el momento.*

En este proceso también busqué asesoramiento en instituciones como la Cámara PYME, con el objetivo de que me orientaran para poder colocar el producto en los supermercados, colegios, ferias, etc.



Dos años después, estábamos presentes en muchas de las principales ciudades del Sur del país, como Arequipa, Cusco, Puno, Ilo y Chincha, ahora tenemos la expectativa de llegar, muy pronto, a la capital nacional

### Asociación agroindustrial para exportar

En Majes, donde hay producción de granos, hortalizas y forraje para la ganadería, se han instalado ya diversas plantas industriales que hacen yogurt, quesos, etc. Con este panorama, un grupo de personas nos hemos reunido para formar una Asociación Agroindustrial, con la finalidad de construir un parque industrial con todos los servicios a precios competitivos y con capacidad de negociar tanto con los múltiples proveedores, así como con clientes, intermediarios, transportistas, etc.

Lo que queremos es contar con una oferta atractiva de productos de calidad estandarizados y con los que podamos no sólo abastecer al mercado interno, sino también al internacional.

A través del desarrollo de la agroindustria y de la conformación de eficientes cadenas productivas, estoy seguro que en pocos años lograremos vender nuestros productos al extranjero. Para lograr ese objetivo, estamos actualmente capacitándonos, orientándonos y coordinando esfuerzos entre todos.

### Evaluación general y proyecciones

1. *Confianza en la solución familiar: Hay que resaltar la confianza del Sr. Ramos en su innovación, que lo llevó a promover un proyecto empresarial en base a ésta. ¿Cuántas ideas valiosas de negocio continuarán como conocimientos o usadas sólo por una o pocas familias por la falta de espíritu emprendedor de sus miembros?*
2. *Poder de negociación: A través de los esfuerzos asociativos -en que participa el Sr. Ramos- para crear el parque agroindustrial de Majes, se busca promover el procesamiento de los productos agropecuarios, mejorar los servicios existentes posibilitando una mayor competitividad y establecer mecanismos para aprovechar todo el potencial productivo local.*
3. *Internacionalización del producto: Al contar con la experiencia exitosa de haber colocado el producto en las principales ciudades peruanas, se confía en poder iniciar su exportación. Cabe destacar que se trata de un producto diferenciado y con un ingrediente prácticamente único, que podría tener un éxito internacional significativo en este momento de preocupación por la salud y frecuentes críticas al consumo de bebidas gaseosas basadas en insumos químicos. El envase Tetra Pack, de menor peso, facilitará su distribución.*

# Región Arequipa

PRODUCTOS TASAICO  
- Carlos Tasaico -





## ■ Productos Tasaico

“BENCHMARKING” PRIMERO DE LIMA Y DESPUÉS DE LA COMPETENCIA INTERNACIONAL

*Carlos Tasaico, con estudios en administración de empresas, marketing y panadería, inició su negocio propio en el año 1990 con una inversión inicial de US\$ 500. Ahora es líder en panificación y la fabricación de productos embolsados en Arequipa.*



*Tasaico los  
tasaba a todos  
para aprender*

### Él mismo nos cuenta:

Son tres conceptos o definiciones que se deben tener en cuenta para explicar nuestro éxito: la visión que tuvimos, la oportunidad que decidimos aprovechar y nuestra capacidad de respuesta frente a las necesidades o las exigencias que cada situación nos planteó.

#### Visión e identificación de la oportunidad

Estudié administración de empresas en la Universidad Católica de Arequipa, y en las vacaciones trabajaba en Lima en una empresa panificadora grande que se llamaba Santa Clara. Fue entonces que aparece la visión de formar una empresa en el futuro. Al terminar la universidad, entré a trabajar como administrador en una panadería pequeña “Baguetteria Don Giorgio” en Arequipa. Entonces percibí la oportunidad.

Con la idea de formar una empresa, comencé a hacer comparaciones entre lo que había visto en Lima y la actividad de las panaderías arequipeñas. Santa Clara se dedicaba a la fabricación y distribución de productos embolsados de panificación a un gran número de bodegas, trabajo que en ese tiempo aún no se hacía en Arequipa, por lo que comprendí que existía una demanda insatisfecha y por lo tanto una oportunidad de negocio.



### Análisis MYPE: Productos Tasaico

#### Tres claves del inicio del negocio

1. *Benchmarking inicial con Lima: Comparó un sector productivo en 2 áreas geográficas con distintas características: una industria de panificación de Lima, dedicada a productos embolsados con lo que hacían las panaderías tradicionales en Arequipa, definiendo el tipo de empresa que crearía.*
2. *Selección de su primer producto: El producto para el lanzamiento de su empresa debía ser innovador y permitir una clara identificación entre el producto y la empresa. Se optó por la producción inicial de de muffins o quequitos dulces, producto poco común entonces en el mercado arequipeño.*
3. *El autoempleo: Carlos Tasaico explica que en su empresa recién creada tenía varios puestos y que todos los cubría él mismo.*

En Arequipa las personas iban a las bodegas a comprar los productos embolsados de panificación, pero las tiendas estaban prácticamente desabastecidas. En algunos casos tenían esas bolsas grandes de tostadas, bizcochos o los chancays (panes dulces) en paquetes de 24 unidades; pero no se manejaba bien las reposiciones ni se cuidaba que el producto estuviese siempre a disposición de los clientes y que éstos los reconociesen.

#### El comienzo de la empresa

Antes de formar la empresa realizamos una pequeña investigación de mercado para evaluar la oportunidad y el segmento que se quería aprovechar. Al mismo tiempo realizo algunas pruebas, demostraciones de fórmulas y cálculos de la operación, aprovechando los conocimientos aprendidos tanto en Lima como en Arequipa. Al convencernos de la factibilidad del negocio, tomamos la decisión de lanzar la empresa al mercado en el año 1990.



La inversión inicial fue de US\$ 500. Como teníamos maquinaria semi-industrial y máquinas caseras, empezamos el negocio con un solo producto; los quequitos, también llamados muffins. Este producto fue escogido porque no existía en Arequipa, y era más fácil posicionar la empresa en un nicho de mercado que no existía.

Los puestos de operario, vendedor y administrador los realizaba yo mismo; cumplía un rol diferente en cada turno de trabajo. En la mañana preparaba los quequitos, en la tarde vendía y en la noche sacaba las cuentas. La producción semanal entre los años 1990 y fines de 1991 llegaba a entre 1 y 2 quintales. Sin embargo, entre finales de 1991 y 1993, la situación de la empresa cambia y nos fue posible contratar un operario y un vendedor en motocicleta.

#### Un poquito de ayuda

Debido a las buenas relaciones con nuestros proveedores, la empresa fue merecedora de una beca -que pagaba los estudios más no la estadía- para hacer un curso de panadería, pastelería y chocolatería en la ciudad de Barcelona, España. Sin pensarlo dos veces aprovechamos la oportunidad y además, en los intervalos de los estudios, generamos nuevas oportunidades para hacer prácticas en Suiza, Alemania, Italia y Francia.

Ya de regreso, aplicamos todo lo que se había aprendido en Europa, tanto en panificación como en pastelería industrial. Paralelamente, aparece una línea de financiamiento de apoyo estatal, llamada PROPEM-CAF, para la promoción de la pequeña empresa auspiciada por la Corporación Andina de Fomento (CAF).

El financiamiento sin embargo, demoraba mucho en ser otorgado; porque no era una operación directa, sino que cada proyecto debía ser aprobado a través de un banco

### Análisis MYPE: Productos Tasaico

#### Tres factores que contribuyeron al éxito

1. *Interés en formación personal: El Sr. Tasaico es un administrador de profesión y que, además de diversos cursos, obtuvo una beca que le permitió estudiar panadería, pastelería y chocolatería en Europa. También, cuando el negocio lo necesitó, no dudó en volver a capacitarse, esa vez en marketing.*
2. *Descuido de la competencia: La falta de cuidado en la reposición de productos embolsados en las bodegas de las panaderías tradicionales, le permitió una expansión y posicionamiento de sus productos.*
3. *Relaciones comerciales estables: Se ha logrado la fidelidad de sus canales de distribución estableciendo visitas semanales a las tiendas, ofreciendo variedad de productos y realizando convenios con los clientes institucionales. Empieza introduciendo los muffins y en la actualidad cuentan con más de 20 productos entre permanentes, estacionales o especiales.*

o intermediario financiero. Pero mientras esperábamos el crédito, la empresa continuó marchando bastante bien.

Una vez obtenido el crédito, adquirimos maquinaria industrial con la que pudimos diversificar nuestros productos. No sólo fabricábamos quequitos, sino también panes de molde, bizcochos frutados, etc. A finales de 1993 nuestra producción semanal era de 5 a 6 quintales semanales.

#### El máximo reto

Entre los años 1993 y 2000 aparecen nuevas oportunidades de comercialización en función a que nos hacíamos cada vez más conocidos y a que logramos formalizarnos completamente. Esta formalización nos permitió, principalmente, fortalecer nuestras relaciones comerciales con instituciones y crear nuevos productos. Logramos establecer convenios institucionales con EsSalud, ministerios y concesionarios de minas, a quienes les distribuíamos regularmente nuestros productos.

En los años 1996 y 1997 llega la transnacional BIMBO. Lejos de ser un problema que nos paralizara, significó un reto y una oportunidad para desarrollarnos más. Nos dimos cuenta que, aunque teníamos una visión de futuro bastante clara, estábamos trabajando desordenadamente y nos faltaba roce internacional.

Bimbo tenía camionetas, señores que atendían a las bodegas en terno, muñequitos que salían a ofrecer productos, productos embolsados bastante bien preparados, con una homogeneidad en cuanto a su marca, colores y diseño; es decir, una estrategia de marketing bien implementada y organizada. Era una calidad de atención un poco alejada de la que teníamos nosotros.

#### Capacitación permanente

Fue así que nos dimos cuenta de la necesidad de capacitación, ya que no teníamos capital suficiente como para contratar a un especialista en marketing. La solución más práctica fue ponerse uno mismo a estudiar marketing, para luego aplicar los distintos conceptos a la empresa.



### Análisis MYPE: Productos Tasaico

#### Tres dificultades enfrentadas

1. *Lento financiamiento: Se solicita un crédito promocional PROPEM-CAF, pero se indica que la aprobación del crédito fue compleja y lenta. Si bien la labor de evaluación crediticia debe ser cuidadosa, se espera que los procedimientos y criterios se ajusten cada vez mejor a las micro, pequeñas y medianas empresas. En el caso, se aprovechó esa demora para continuar desarrollando el negocio y posteriormente se compraron nuevas máquinas para diversificar la producción.*
2. *Competencia de transnacional: La entrada de la transnacional Bimbo, con un nuevo concepto de marketing y el cumplimiento de normativas internacionales de los procesos panificadores, motivó que la empresa —a través de otro ejercicio de benchmarking— modernizara sus procesos, mejorara la presentación de sus productos y redefiniere su atención de clientes, para competir en condiciones de igualdad.*
3. *Demanda estacionada: Al momento de la exposición, el Sr. Tasaico reporta que su velocidad de crecimiento y su tasa de ganancia estaban por debajo de sus expectativas, lo que atribuye a un período de recesión económica. Estos son momentos que también requieren medidas específicas de los empresarios afectados.*

Por otro lado, las transnacionales traen normativas, que nosotros no manejábamos. Las BPM (Buenas Prácticas de Manufactura) y el sistema HACCP (sistema de control de riesgo) eran temas que no se usaban acá, pero que todas las empresas internacionales los tenían y que ayudan a las empresas a desarrollarse. Entre los años 1997 y 2000 empezamos a trabajar con BPM y HACCP hasta la actualidad. En ese período, la producción semanal aumenta a entre 50 y 60 quintales, equivalentes a 3 toneladas de harina en producción de pan.

### Etapa de consolidación

La etapa final de expansión se da entre los años 2001 y 2004. Durante ese período contábamos ya con el reconocimiento del consumidor y de múltiples instituciones. Se incrementa nuestro apoyo a instituciones benéficas y empezamos a realizar el aporte social de una forma institucional, trabajando en el apoyo a entidades que luchan contra el cáncer, instituciones de ciegos, instituciones de minusválidos, etc.

Nuestra antigua planta alcanzó su máxima capacidad instalada, por lo que nos fue imprescindible trasladarnos a una nueva planta en el año 2003. En una primera fase hemos incrementado nuestra producción de 60 a 90 quintales semanales, equivalente a 4.5 toneladas de harina procesada. Asimismo, en esta etapa se está logrando adecuar la nueva infraestructura al Plan HACCP, ya que en el diseño mismo de la planta se están incorporando características físicas especificadas y construcciones especiales.

### Productos

En lo que se refiere a nuestros productos en el mercado, tenemos los permanentes, los estacionales y los especializados. Éstos son:

#### a. Permanentes

Contamos con 20 productos permanentes, como panes de molde, bizcochos frutados, queques, biscochuelos, tostadas, pastelería industrial, bocaditos.

#### b. Estacionales (campañas) según los meses:

Mayo – Día de la Madre

Octubre – Turrón de Doña Pepa

Noviembre – Guagua Tradicional

Diciembre – Panetones

#### c. Especiales

Adecuamos nuestros productos a las necesidades y requerimientos de cada cliente, principalmente de Pizzería Presto (masa para pizza) y Rico Pollo (para la realización de eventos).





### Visión de la empresa

Desde un inicio optamos por trabajar con altos conceptos de calidad y servicio, buscando que los clientes decidan el consumo de nuestros productos al reconocer dichas cualidades, tanto en los productos como en la empresa. Nuestro estilo gerencial es consultivo participativo, basado en el trabajo en equipo. Una de nuestras metas como empresa es lograr que nuestros trabajadores adquieran un sentido de pertenencia, honestidad, responsabilidad y compromiso para con la empresa y con ellos mismos. Nuestra aspiración es convertirnos en una empresa reconocida tanto en el Perú como en América.

Sin embargo, a pesar de los buenos niveles de producción y del profesionalismo del personal, hemos disminuido las utilidades en los últimos años. Esta situación se debe a la recesión en el consumo de muchas familias. Pero gracias a nuestra agresividad, en los años de inicio hasta los años de expansión, logramos mantenernos. Esperamos que vuelvan años de rápido crecimiento para mostrar resultados muy diferentes.

“Nuestra aspiración es convertirnos en una empresa reconocida tanto en el Perú como en América”.

### Análisis MYPE: Productos Tasaico

#### Evaluación general y proyecciones

1. *Adecuación constante: La educación universitaria y continua del Sr. Tasaico y, principalmente, su capacidad de aprender de los demás (proceso intuitivo de benchmarking), lo ha llevado tanto a identificar oportunidades para el desarrollo de su negocio, como a decidir las formas o estrategias para lograr sus objetivos.*
2. *Producción industrializada: Frente al negocio tradicional de las panaderías que lo ayudan a definir su ámbito de acción como la fabricación y distribución de alimentos procesados embolsados, centra su negocio en la eficiencia productiva industrial y en una adecuada red de distribución de sus productos.*
3. *Deseo de ser transnacional: Quizá como parte de la comparación dinámica de su empresa con la transnacional Bimbo, su aspiración es lograr posicionar sus productos y su marca tanto en las principales ciudades del Perú como en países vecinos... por lo menos.*



# Región Arequipa

INSTITUTO SUPERIOR "MARÍA MONTESSORI"

- Pedro Luis González -



## ■ Instituto Superior “María Montessori”

LA DECISIÓN DE UN GRUPO PRIVADO DE INVERTIR EN CAPITAL HUMANO

*El colegio María Montessori se crea en el año 1962 y años después es ampliado a instituto superior. Las áreas en las cuales se han especializado son educación inicial, primaria y secundaria, comunicación y matemática, enfermería, farmacia, fisioterapia y rehabilitación, laboratorio clínico, prótesis dental, computación e informática, diseño de modas, diversos programas de especialización en salud y carreras profesionales en educación. A futuro planean brindar servicios de salud y farmacia directamente. Su actual directora es Gilma González.*

*Cuánto cuesta educar a la persona, pero más cuesta no educarlo*

### **Ella misma nos cuenta:**

En una de nuestras actividades de labor social en un pueblo joven, encontré en un cartel el siguiente mensaje que se me ha quedado grabado: “Cuánto cuesta educar al hombre, pero más cuesta no educarlo”. Me hizo reflexionar mucho sobre las ventajas y la importancia de la educación. Asimismo, hace un año, leí en una encíclica del Papa Juan Pablo II que hace mucho tiempo, el hombre valía de acuerdo a la cantidad de tierra que tenía; luego el hombre era importante por el capital que tenía y ahora, en el siglo XXI, lo valioso es el hombre y sus capacidades. Creo que las personas tienen que ser capaces de resolver sus propios problemas y ayudar a solucionar los problemas de los demás.

Por lo tanto, es vital estar preparado, capacitado y tratar de superarse minuto a minuto. Nos encontramos en un siglo que se caracteriza por una alta competencia de conocimientos y con un gran avance de la tecnología y la informática, que hace necesario actualizar permanentemente nuestros conocimientos para que por ningún motivo quedemos relegados en este aspecto.

### **El interés por la educación**

Este tipo de reflexiones es lo que nos alienta desde 1962, cuando nacemos como asociación educativa. El fundador de las instituciones educativas María Montessori en Arequipa es el Dr. Pedro Luis González Pastor, maestro, escritor y ex-rector de la Universidad San Agustín de Arequipa.

### **Análisis MYPE: María Montessori**

#### *Tres claves del inicio del negocio*

- 1. Vocación educativa: El fundador tenía un especial interés en brindar educación de calidad en la ciudad de Arequipa y era un profesional reconocido en ese campo.*
- 2. Identificación de necesidad familiar: Cada vez existe una mayor preocupación de los padres por brindarle una educación de calidad a sus hijos, reconociéndose los estudios como una forma de acceder a mejores trabajos y una mejor calidad de vida, por lo que había demanda por el servicio ofertado.*
- 3. Desarrollo gradual: Si bien comienza en locales alquilados, se va comprando locales adecuados, lo que son ampliados; así también se empieza por un colegio para mujeres, se crea otro para hombres y posteriormente se fundan los centros de educación superior.*

Al inicio, el colegio María Montessori operaba con las secciones de inicial y primaria. Después se amplió a secundaria y, al tener preparados dos locales, se destinó uno a la educación para varones y el otro a la educación para niñas y damas.

### Aprovechar oportunidades

Más tarde, se creó el Centro de Educación Ocupacional (CEO) básicamente porque observamos que los colegios ocupaban los locales sólo en el horario de 8 a.m. a 2 p.m. y teníamos una infraestructura no utilizada completamente durante el día.

Paralelamente nos dimos cuenta que las madres de nuestros estudiantes estaban ansiosas por aprender algo, ya que querían contribuir al presupuesto familiar realizando alguna actividad remunerada.

Esa necesidad de las madres por capacitarse fue el principal motivo que nos llevó a ampliar nuestro servicio a nivel de CEO en las especialidades de confecciones, cocina, repostería, etc. Más adelante, ampliamos nuestros cursos a ciencias de la salud, en las especialidades de farmacia, enfermería, laboratorio clínico, etc.

### Y cada vez mayor nivel

A medida que avanzábamos, nos fuimos estructurando para lograr el nivel de instituto superior, debido a que los CEO son programas cortos y al finalizar los cursos nuestros alumnos recibían una certificación oficial, pero no certificados a nombre de la Nación.

Fue así que nos constituimos como instituto superior tecnológico con las carreras de enfermería, farmacia, laboratorio clínico, comunicación, diseño de modas, etc. La especialización consiste en 3 años de estudios, otorgándole un título profesional que los acredita como profesionales. Luego, se desarrolló el Instituto Superior Pedagógico con las especializaciones en educación inicial, primaria y secundaria.

### El sistema Montessori como clave del éxito

María Montessori, quien inspiró el nombre de nuestra institución, fue una destacada médico y educadora de nacionalidad italiana, que se preocupó especialmente por la educación de los niños, utilizando un método de estudios basado en la observación y en la libertad. El método montessoriano consiste en que el profesor recibe al niño, lo atiende y observa, lo deja libre para que realice sus actividades y, posteriormente, el educador evalúa



## Análisis MYPE: María Montessori

### Tres factores que contribuyeron al éxito

1. *Detección de oportunidades: La conjunción entre el hecho de tener en los colegios los horarios vespertino y nocturno desaprovechados, y las solicitudes de las madres de familia respecto de querer aprender alguna actividad que les generase ingresos adicionales, llevó a crear los centros de educación superior. Actualmente aspiran a ser reconocidos como universidad.*
2. *Equipo profesional: Al tratarse de una actividad de servicios basada en profesionales multidisciplinarios se facilita el uso herramientas como el análisis FODA, las fuerzas competitivas de Porter y el proceso de solución de problemas, para identificar tanto deficiencias como potencialidades y diseñar los planes de acción correspondientes.*
3. *Modelo de liderazgo: Hay que destacar la voluntad tanto del fundador (un académico) como de la actual directora de no quedarse en planes o discusiones, sino de pasar a la acción, fundar el colegio, desarrollarlo al máximo e ir evaluando por sus resultados cada decisión o proyecto. Sin este espíritu emprendedor que viene abarcando a todo el equipo, no se habrían conseguido los éxitos expuestos, además de escoger un método educativo novedoso como el planteado por la educadora Montessori.*



si se debe aplicar algún correctivo. María Montessori fue la primera médica italiana y es reconocida mundialmente, tanto así, que en el mundo hay numerosos colegios que han implementado la metodología que ella ideó.

Nuestra filosofía se basa en dar oportunidades a los miembros de la comunidad de Arequipa para que puedan convertirse en profesionales, con el fin de que alcancen el bienestar personal, familiar y profesional. Para ello, fomentamos la creatividad intelectual, no sólo de nuestros docentes sino también de nuestros alumnos. Semestralmente, realizamos cursos de capacitación para mantenernos en una actualización constante, estando al tanto de las nuevas tecnologías, conocimientos, etc. Esta capacitación es clave porque nuestros docentes reflejan la calidad de nuestra enseñanza y, por ende, facilitan la calidad profesional de nuestros egresados. Les brindamos a nuestros alumnos una gran oportunidad a fin que logren conocimiento, alta calidad como personas y una buena actitud de servicio a la comunidad.

### Evolución

Siempre nos preguntan por qué nuestra institución María Montessori crece tanto. La clave es que tenemos programas de reinversión. Creemos que es importante mantener una infraestructura educativa de calidad y adecuada para la enseñanza, así como recursos tecnológicos actualizados y repotenciados permanentemente como proyectores, equipos multimedia, computadoras, etc.

Anualmente realizamos un análisis situacional, utilizando herramientas como el análisis Foda (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas o riesgos) o el de Fuerzas Competitivas en el mercado. Sobre la base de este análisis y una permanente proyección hacia el futuro (siempre pensamos en qué va a pasar de aquí a 5 o 10 años), decidimos ampliar nuestros servicios (librería, gimnasio,



## Análisis MYPE: María Montessori

### Tres dificultades enfrentadas

1. *Rápida obsolescencia del conocimiento:* Frente a la tendencia a la rápida renovación del conocimiento, se reconoce la necesidad de actualización constante de las personas en general y también de los profesores para asegurar un servicio de calidad para los alumnos. Para ello se han implementado diversos sistemas que se reflejan en la capacitación semestral de los docentes. Ello se aplicaría también a los métodos de enseñanza.
2. *Constantes requerimientos de inversión:* Además del rápido desarrollo tecnológico ligado a la educación, existía el riesgo de ser desalojados de los locales alquilados iniciales. En base a la planificación cuidadosa y a la actitud ahorradora, se ha podido cubrir un programa de reinversiones en computadores, proyectores, etc. Quizá el mejor ejemplo, ha sido la decisión de aprovechar la oportunidad de comprar un local bastante extenso que se ofreció en venta.
3. *Lento avance entre niveles educativos:* Después de crear un centro de educación ocupacional, vieron que era más conveniente crear un instituto superior pedagógico, mientras que actualmente han iniciado las gestiones para constituirse como universidad. Si bien cada nivel educativo corresponde a ciertas necesidades y debe suponer exigencias mayores, se están demorando cerca de 10 años en cada cambio.



"Nuestra perseverancia nos ha llevado a tener 42 años de servicio. En ese tiempo hemos aprendido a evaluar y minimizar los riesgos, así como a aprovechar oportunidades".



aulas de Internet, etc.) y nuestras proyecciones a futuro.

#### Un breve esquema de nuestra evolución:

- En 1962 se inicia como colegio con los niveles de inicial, primaria y secundaria.
- Al principio como un colegio de señoritas, luego se creó el colegio de varones.
- En 1979 se forma el Centro Educativo Ocupacional (CEO).
- En 1987 se crea el Instituto Superior Tecnológico.
- En 1994 se crea el Instituto Superior Pedagógico.

#### Comportamiento emprendedor

Nuestra perseverancia nos ha llevado a tener 42 años de servicio. En ese tiempo hemos aprendido a evaluar y minimizar los riesgos, así como a aprovechar oportunidades. Un buen ejemplo de ambos conceptos es nuestra política de administración de los locales. Ahora tenemos dos locales propios, eliminando el riesgo permanente de estar sujetos a repentinos cambios de los términos de los contratos de alquiler.

Además, aprovechamos la oportunidad que se presentó cuando se puso a la venta el local de un canal de televisión local ya que, si bien es cierto teníamos un local propio, éste era insuficiente. La decisión fue difícil tomar por el elevado monto que implicaba la operación, pero finalmente decidimos su compra en base a la confianza en nuestra actitud ahorrativa.

Nuestro modelo de gestión se basa en la obtención de resultados y la resistencia frente al fracaso. Buscamos generar una cultura de evaluación, que se convierta en el resultado de una ideología institucional que genere normas, valores y creencias en los integrantes de la comunidad.

Hemos logrado el reconocimiento al haber ganado 14 convocatorias por el Ministerio de Educación y ser elegidos como instituto piloto para la acreditación por dicho ministerio. Asimismo, se han establecido convenios con algunas universidades, como por ejemplo, la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, para que nuestros egresados realicen el programa de bachillerato. También, se busca ampliar dichos convenios para participar en el programa de maestría y doctorado.

Otro de nuestros proyectos es lograr convertirnos en universidad, con lo cual ampliaríamos nuestro servicio al máximo nivel educacional. Estamos realizando las gestiones necesarias y esperamos alcanzar ese objetivo pronto. También contamos con un policlínico e implementaremos una botica popular, tomando en cuenta que parte de nuestra misión es contribuir permanentemente en servicios profesionales y actividades educacionales en beneficio de la comunidad.

enfoques e ideas.

## Análisis MYPE: María Montessori

### *Evaluación general y proyecciones*

- 1. El concepto del capital humano: Hay una gran identificación de los promotores con dos necesidades básicas de la familia como son el cuidado de la salud y la inversión en educación para sus hijos (y ahora cada vez más, para uno mismo). Se debe resaltar que este grupo humano dedicado a la educación, decide expandir sus servicios en el sector salud, pudiendo optar por otro rubro, demostrándonos su gran compromiso social con su entorno interno y externo.*
- 2. Servicios de salud: Al definir su nueva especialización, no se detienen sólo en la formación de profesionales, sino que pasan a la prestación directa de los servicios a través de la instalación de un policlínico y de una botica popular.*
- 3. Desarrollo de nuevas capacidades: Se trata pues de un grupo privado determinado a invertir y tener un fuerte impacto en los sectores sociales arequipeños, lo que implica la mejora de servicios y por tanto de la calidad de vida local. Lo más importante a largo plazo será lograr efectivamente ampliar la capacidad personal de trabajo y el logro de objetivos de sus clientes y usuarios.*



# Agradecimientos

AL PERSONAL QUE PARTICIPÓ EN EL PROYECTO

## ProInversión

Equipo de ProInversión que contribuyó a esta publicación:

CONRADO FALCO

HARRY CHANG

ANA MARÍA VÉRTIZ

GUILLERMO GUEDES

MARÍA DEL PILAR CABALLERO

KARINA HERRERA

GIANCARLO BOCCHIO

NÉSTOR DÍAZ

MANUEL GUZMÁN

NICOLÁS PALACIOS

DAVID MELÉNDEZ

