

# PEQUEÑA EMPRESA: ESTRATEGIAS SISTÉMICAS PARA EL CRECIMIENTO EN UN ENTORNO GLOBAL \*

**Santiago Roca Tavella**

PROFESOR PRINCIPAL DE ESAN  
ÁREA DE FINANZAS, CONTABILIDAD Y ECONOMÍA

**Braulio Vargas Becerra**

ASISTENTE DE INVESTIGACIÓN DE ESAN

## Resumen

*Hace un balance del ensayo neoliberal en el Perú y plantea la necesidad de fomentar el crecimiento nacional sobre la base de una visión endógena y una estrategia nacional de competitividad sistémica que potencie el esfuerzo colectivo de los actores domésticos, especialmente la pequeña empresa, de modo que el país sea capaz de aquilatar los cambios del entorno en lugar de sucumbir ante ellos. Termina formulando un marco general y ordenado de políticas de desarrollo que sirva de guía para el diseño de estrategias sistémicas de crecimiento y consolidación de la pequeña empresa, en lo que constituye el paso de un enfoque asistencialista a un enfoque que prioriza la viabilidad competitiva y el crecimiento basado en exportaciones de alto valor.*

## 1. Globalidad: una nueva ola en perspectiva

Con una diversidad de opciones para elevar la productividad y mejorar la posición competitiva de los países, la globalización ha significado, pese a la manifiesta volatilidad del capital, entre otras fallas de mercado, la evolución del capita-

lismo como alternativa lógica para alcanzar el desarrollo socioeconómico. Eventos mundiales como el fin de la Guerra Fría, la conformación de bloques comerciales en sustitución de bloques bélicos y la aparición de Internet, entre otros, han configurado una oportunidad de expansión a escala global y de prosperidad para las economías desarrolladas, mientras para las economías en vías de desarrollo representan la esperanza de insertarse competitivamente en el siglo XXI, comerciando activamente y atrayendo exitosamen-

\* Ponencia presentada al séptimo congreso internacional de la Western Academy of Management. Lima, 6-10 de julio de 2002.

te flujos de inversión extranjera directa –aunque también están expuestas al capital especulativo, que se asigna exclusivamente en función de la maximización de su rendimiento–.

La globalización, impelida por el surgimiento de nuevas tecnologías (Brynjolfsson, 1998), ha provocado cambios drásticos que, en las últimas dos décadas, han obligado a las organizaciones a: transformar su estructura, competir con visión estratégica, innovar prácticas de gestión comercial y empresarial, sensibilizarse ante el riesgo, generar sinergias a través de fusiones y adquisiciones y hacer uso ubicuo de los recursos escasos. Sin duda, la visión de aquellos que soñaron con un mercado omnipresente que derramara prosperidad y fomentara la creciente cooperación internacional se ha visto confrontada por los enormes desafíos de la globalidad y la multinacionalización.

Impulsada por voraces y altamente eficientes corporaciones multinacionales, la globalización ha significado, inicialmente, el crecimiento, aparentemente sin precedentes, del intercambio comercial, el flujo irrestricto de información a escala planetaria, una gran movilidad de la inversión –diversificación en la obtención y destino del capital–, competencia por mayores cuotas de un mercado global y el aparente declinar de los estado-nación (Perraton, 2001); todo ello coincidente con una veloz apertura económica que difícilmente ha dejado tiempo para asimilar el cambio y plantear respuestas eficaces.

En este contexto, las grandes multinacionales y sus economías matrices se han visto altamente beneficiadas, pues han multiplicado su comercio –desde 1950 el comercio mundial se ha duplicado–, tri-

turado sus costos a través de economías de escala, economías de alcance y eficiencia operativa, innovado sus propuestas de valor agregado, incrementado la complejidad del sistema de competencia global, amalgamado vínculos comerciales a escala global (e.g., el 95% de las naciones del mundo forman parte del sistema de comercio global), y elevado el nivel del producto y la calidad de vida de los habitantes del Primer Mundo, con lo que, además, han contribuido a alcanzar objetivos sociales. En lo que se refiere a las otras naciones, cabe esperar que un sistema global de libre mercado deje fuera a las empresas de menor productividad y, con ellas, a las economías que las hospedan: *una suerte de apartheid comercial, crediticio y de inversión.*

Los sentimientos encontrados en torno a la globalización, especialmente en países en desarrollo, han pasado del efervescente entusiasmo –que finalmente cayó presa de las presiones especulativas sobre el capital de corto plazo y de la ola de contagios en las economías emergentes de Asia y Latinoamérica– a las recientes manifestaciones antiglobalización y a la negativa de algunos países a converger su política económica, pasando por el escepticismo con respecto a los beneficios para las economías en desarrollo derivados de la afluencia de inversión extranjera, imprescindible para el desarrollo.

Si bien existe consenso sobre los beneficios de la globalidad, abismal desarrollo de las comunicaciones, impacto cultural en las naciones en desarrollo, modernidad, bienestar, auge del turismo, etc., el fenómeno también ha generado situaciones de inequidad y crisis en sectores productivos de las economías en desarrollo e, inclusive, el mundo desarrollado

encara una marcada desaceleración de la actividad económica.

En el Perú, al igual que en otros países latinoamericanos, la discusión en torno a la globalización se centra en elementos tensionantes tales como: a) la reducción de los salarios reales y la disminución del empleo como resultado de las privatizaciones, uso de tecnología de punta, automatización de procesos y presión por mayor productividad de la mano de obra; b) el entorno de austeridad que ha ocasionado la integración a la oferta laboral de 150 mil niños en Lima, la ciudad capital, quienes sacrifican su niñez e hipotecan su futuro para aportar al ingreso familiar; c) la súbita desprotección de la industria local y su exposición a la competencia en costos y a gran escala de productos asiáticos; d) la disminución de la capacidad del Estado para oponerse a las prácticas monopolísticas de las grandes multinacionales; e) el impacto del desarrollo tecnológico del Primer Mundo sobre los sistemas de producción local, que genera un aislamiento productivo traducido en marcadas brechas de competitividad y en el desvinculamiento entre la gran empresa moderna y la pequeña empresa, la que se ve relegada a atender a los segmentos de mercado más pobres y menos rentables; y f) la polarización en la distribución de la riqueza y la consiguiente concentración del ingreso mundial en manos de unos pocos.

Una muestra de esta polarización se puede apreciar en el *Human Development Report 1999* (United Nations Development Programme, 1999), que revela impresionantes estimados de desequilibrio social, como: a) los países de la Organización para la Cooperación Económica y el Desarrollo (OECD), que cuentan con el

19% de la población global, concentran el 71% del comercio mundial de bienes y servicios y el 58% de la inversión directa extranjera; b) el 20% de la población de más altos ingresos explica el 86% del Producto Bruto Interno (PBI) mundial. Asimismo, el conjunto de activos de las tres personas más acaudaladas del mundo es mayor que el PBI del conjunto de los países menos desarrollados (600 millones de personas); c) la ola de fusiones y adquisiciones ha concentrado el poder industrial en contadas megacorporaciones; por ejemplo, hacia 1998 las 10 mayores corporaciones de telecomunicaciones explicaban el 86% de un mercado avaluado en 262 billones de dólares.

Luego de estas cifras sucintas, queda reflexionar sobre el insuficiente éxito de la globalización para prevenir crisis y distribuir equitativamente sus beneficios en el orbe.

Tal vez es tarde para dar marcha atrás, pues es inconcebible que alguna economía o empresa opte por aislarse de la dinámica de mercado imperante y trate de eludir la competencia foránea. Ello equivaldría a incrustarse en un esquema de autosubsistencia e intento vano de total sustitución de importaciones, cuyos beneficios serían temporales y luego causarían el caos y la conmoción civil generalizada. Por otro lado, no puede negarse que esta dinámica de mercado trajo consigo flujos de inversión que en los noventa permitieron a las economías receptoras ingresar a un periodo de modernidad y crecimiento acelerado que se manifestó en mayor ingreso, más empleo e incentivos para el desarrollo de una industria local; sin embargo, estos beneficios no lograron un impacto homogéneo debido a diferencias en la calidad de la inversión recibida.

Con todo, las lecciones de la década de los noventa sugieren reflexionar sobre la escasa viabilidad de esperar a que sea *la mano invisible* la responsable de asignar los recursos de manera efectiva y de nivelar los desequilibrios de mercado. En vez de ello, toca a los gobiernos alinear sus intereses de manera convergente; y a las multinacionales, incorporar compromisos sociales; mientras las instituciones, los organismos de cooperación, las fuerzas internas de innovación y creatividad empresarial (ciudadanos con visión empresarial), en conjunto y de manera sistémica, tienen mucho que decir en cuanto a poner en movimiento *la mano visible* que lleve modernidad, conocimiento, oportunidades de desarrollo empresarial, riqueza y prosperidad a todos los habitantes de una genuina aldea global.

## 2. Perú: ensayo neoliberal *a-la-cart* y el imperativo cambio de visión

Paralelamente a la evolución del capital y el comercio (economía de mercado), las experiencias exitosas de prosperidad de Estados Unidos, Japón, y otros países europeos han debido sustentarse, primeramente, en una estructura productiva caracterizada por la industrialización de actividades innovadoras y de mayor especialización, las que generan *alta renta industrial* y *rendimientos crecientes*, cuentan con el aval de patentes y subsidios temporales para investigación y desarrollo (I&D) y están respaldadas por altas barreras de entrada durante el tiempo suficiente para que los incrementos de productividad se traduzcan en mayores salarios, mejor nivel de vida y creación de capital; es decir, un escenario de competencia imperfecta al interior de economías semicerradas, pero de libre comercio hacia el exterior (Reinert, 1996).

Por otro lado, la tácita brecha de prosperidad entre los países desarrollados y los países no desarrollados no parecía ser tan preocupante hasta la década de los setenta, pues la composición de los productos que se transaban en el comercio internacional aún era alta en materias primas e insumos. Ello significó una etapa de ilusorio crecimiento y comercio simétrico para las naciones con abundancia de recursos naturales (De Rivero, 1998). Empero, el conocimiento implícito contenido en la maquinaria, procesos y técnicas de transformación de las naciones industrializadas fue, discretamente, alimentando la ventaja competitiva de los países desarrollados, como lo ponen en evidencia los escritos de Porter (1998). Treinta años después, la distribución de la riqueza y los más altos indicadores de desarrollo humano corresponden a países que han impulsado la innovación, la producción de bienes y servicios de alto contenido tecnológico y la visión empresarial de sus ciudadanos, y que han internalizado los retornos sobre I&D y la mejora de procesos; todo este conjunto les ha permitido encabezar la expansión de las fronteras de la productividad.

En el caso del Perú, aún subsiste, no sin fundadas razones, la opinión de que los gobiernos de turno no han tenido un genuino interés en procurar el despegue del crecimiento, la industrialización y la generación de riqueza equitativa, como sí ha sido la postura promotora del Estado en los países más ricos (Reinert, 1999; De Soto, 2000; Aquino, 2000). La debacle de los partidos políticos a finales de los ochenta y el voto popular contra la heterodoxia –en reacción a una década perdida de errado manejo socioeconómico, corrupción e intervencionismo– dieron paso al ensayo neoliberal y a la apertu-

ra de mercados, mediante fórmulas ortodoxas, con el fin de hacer del Perú un destino atractivo para la inversión.

Sin una historia de desarrollo industrial relevante que les permita liderar la innovación y el cambio tecnológico, el Perú y otras economías de la región han transitado, conjuntamente, por periodos de intervencionismo, proteccionismo, sustitución de importaciones y liberalización abrupta, y han implementado reformas y ajustes estructurales para atraer la inversión extranjera, insertarse al comercio mundial e impulsar su crecimiento económico. No obstante, han omitido recomponer su estructura productiva, desarrollar una eficiente y robusta industria local y liderar la innovación de productos no tradicionales y de servicios de alto valor añadido. En suma, la mayoría de países latinoamericanos, a excepción de Chile, quedaron expuestos a una marea de globalización, contagio y fallas de mercado exógenas y endógenas, sin dar la debida importancia al desarrollo de argumentos clave para encarar el crecimiento.

Iniciando una década de reformas (90), el Perú y sus vecinos regionales implementaron programas de ajuste estructural, liberalizaron sus mercados financieros, eliminaron todo rezago de proteccionismo crónico –optando por la desregulación– y crearon marcos promotores para la inversión, la privatización y el ingreso de capitales para financiar el crecimiento. Una abrupta adopción del modelo neoliberal sin previamente fortalecer la institucionalidad y transparencia en el manejo político ni diseñar políticas centradas en la reconversión productiva, se sumó pronto a fallas de mercado (i.e. sobreendeudamiento local y sobreempresarios de agentes con exceso de liquidez),

asimetría de información, alta tasa de interés e inexperiencia del sistema financiero, para configurar una secuencia negativa de sucesos que causaron el estancamiento y la recesión en el Perú, y las crisis financieras, corridas masivas de liquidez y contagios en las economías emergentes del Sudeste Asiático y Latinoamérica (Palma, 1998).

Lo anterior permite señalar que la economía peruana ha respondido a las distintas corrientes de pensamiento de una manera pendular, puesto que ha transitado por periodos tanto de predominio absoluto del Estado –sustitución de importaciones y proteccionismo de los setenta y ochenta– como de liberalización de su mercado, en los noventa. Estos ensayos se han alternado con escaso éxito en conseguir que la economía prospere y derrame los beneficios del crecimiento: empleo productivo, mejores salarios e incremento de las exportaciones como proporción del producto nacional (Roca y Simabuko, 1999). En lugar de ello, el exceso de confianza en la abundancia de *commodities* y en la promesa neoliberal ha incentivado, en periodos de inflexión, la imposición de reformas estructurales cada veinte años (Gonzales de Olarte, 1998); ensayos *a-la-cart* que han prolongado la década perdida y que evidencian la urgencia de orientar la visión del desarrollo hacia la naturaleza endógena del genuino crecimiento sostenible y replicable.

La visión imperante enfocada en los beneficios de la globalización (i.e. innovación tecnológica, inversión directa, irrestricto flujo de información, movilidad de factores, y ganancias derivadas del comercio simétrico que experimentan los países desarrollados), no debe menos-

cabar los imponentes desafíos que esta plantea, tales como la inestabilidad de los mercados y su impacto en economías interconectadas, la subocupación y el desempleo, la mayor influencia de las multinacionales en desmedro del peso específico de los gobiernos, el incremento de la heterogeneidad –diferencias en educación, en ingreso, en salud, y en movilidad del recurso humano–, y los costos del comercio asimétrico que agudizan la falta de competitividad de países en desarrollo como el Perú.

Curiosamente, no parece haber divergencias en cuanto a la natural e irreversible transición del mundo hacia un nuevo orden de naturaleza global. Como al término de la Segunda Guerra Mundial, el interés se centra en el paradigma que mejor distribuya los beneficios y atenúe los costos de un nuevo orden. Esta vez no son ni el comunismo ni el capitalismo –dos concepciones opuestas de un mismo culto al capital– las ideologías que buscan prevalecer, sino una corriente neoliberal que, entre promotores y detractores, ha planteado reformas para el desarrollo básicamente en cuatro campos: estabilización, liberalización, desregulación y privatización, reformas que han sido ensayadas por el Perú y otras economías en vías de desarrollo. Pero, a pesar de sus beneficios, esta corriente también ha traído consigo costos y una agenda pendiente.

Para el Perú, la década perdida de los ochenta tal vez no haya dejado alternativa diferente a la de aplicar un programa de ajuste neoliberal, pero a costa de haberse desindustrializado y practicar un comercio asimétrico en el que no encuentra manera de equilibrar los retornos decrecientes de sus actividades extractivo-pro-

ductivas primarias con los retornos crecientes de nuevos productos, tecnologías y servicios foráneos que consume o de los cuales depende su economía.

En el aspecto de la inversión extranjera, si bien ésta ha dado resultados importantes, su asignación selectiva no ha involucrado la transferencia tecnológica, como la ocurrida en Costa Rica con el ingreso de Intel, ni la transformación productiva con revalorización del capital humano, como la registrada en la India. En su lugar, la inversión registrada (10 mil millones de dólares) se ha concentrado en: a) industrias primarias de explotación de materias primas y usufructo de factores de producción a muy bajo costo, b) obtención de rentas estratégicas y adquisición de monopolios naturales otrora en manos del Estado, y c) consecución de mercados y servicios públicos masivos o cautivos, como los de energía y telecomunicaciones, principalmente. Esta asignación selectiva de la inversión se refleja en la composición del stock de inversión según Conite: telecomunicaciones (24%), minería (18%), energía (17%), industria (16%), servicios financieros (14%) y comercio (6%).

Haciendo un balance, puede afirmarse que la inversión extranjera ha encontrado comodidad en operar a bajo costo y exportar utilidades, sin haberse comprometido con el desarrollo de su área de influencia. Además, la posesión de monopolios naturales y mercados cautivos ha permitido a las transnacionales financiar sus proyectos de crecimiento a través de alzas significativas en las tarifas, por encima de los niveles promedio mundiales, sin mayores contribuciones al desarrollo productivo local.

Como ha sucedido en diversas partes del globo, el ensayo neoliberal ha contribuido al crecimiento, pero éste ha sido desigual, enfocado en el comercio y sin mayor impacto en la estructura productiva local, lo que ha reforzado la polarización en la distribución de la riqueza y la marginalización de la mayoría de la población. Así, la inquietud emprendedora no encuentra cabida en el *entorno cooperativo* e intensivo en innovación y desarrollo tecnológico que caracteriza al mundo moderno. Mientras tanto, los países desarrollados no detendrán su progreso y crecimiento, ni mutilarán sus políticas de fomento a la investigación e innovación, y probablemente tampoco legislarán para impedir que las corporaciones multinacionales limiten su accionar e influencia en la economía global. Hoy son imperativos: a) el análisis autocrítico respecto de la evidente falta de una vigorosa política de desarrollo industrial endógeno que tenga como protagonistas al pequeño empresario, a un Estado promotor y a instituciones identificadas con una visión de desarrollo nacional, y b) la atenta revisión de las experiencias industriales de los países desarrollados, que nos transmiten lecciones sobre reconversión productiva, liberalización de las fuerzas internas del desarrollo competitivo, y creatividad e iniciativa empresarial.

### **3. Las fuerzas internas del crecimiento**

#### **3.1. El rezago del desarrollo endógeno: una visión autocrítica**

En el punto anterior se trató de describir el excesivo entusiasmo de los países en desarrollo por dar solución a sus crisis crónicas y lograr bienestar a corto plazo apelando a políticas de libre mercado que

pudieran aquilatar las sinergias de las fuerzas externas de la globalización. Pero los innegables beneficios obtenidos se han visto opacados por el alto costo de la desindustrialización y la pérdida de competitividad. En efecto, entre 1996 y 2001, el Perú descendió en el *ranking* de competitividad, pasó del puesto 38 al 48 entre 59 países.

Este modesto desempeño, no obstante, no puede atribuirse solamente al entorno y a las fallas de mercado, puesto que existen *fuerzas endógenas que una nación debe estratégicamente movilizar y actividades económicas en las cuales debe incursionar para adquirir una curva de aprendizaje y lograr competitividad*. Esto no ha sucedido en el Perú.

Efectivamente, con un PBI de 53 mil millones de dólares en el año 2000, exportaciones del orden de 7 mil millones de dólares y, al igual que en 1990, casi la tercera parte de dichos ingresos explicados por el cobre y la harina de pescado, el Perú viene experimentado una involución industrial que se manifiesta en: a) la importación y comercialización de bienes de capital, artículos suntuarios y servicios especializados para una industria concentrada en un pequeño mercado interno; b) el reordenamiento de la incipiente industria local económicamente viable: así, la gran empresa establecida, aproximadamente 2,12% de la estructura empresarial, que atiende mercados cautivos o masivos, ha debido robustecerse y mejorar su posición en costos mediante fusiones y adquisiciones, alianzas, subcontratación y automatización de procesos, lo que ha motivado su distanciamiento del resto de estratos empresariales; y c) la opción masiva del autoempleo, mejor reflejada por miles de pequeñas y micro-

empresas familiares de subsistencia, generalmente en actividades de baja especialización, márgenes decrecientes y de existencia temporal –actividades no muy distintas a las registradas durante cinco siglos de historia colonial y republicana: comercio, agricultura, pesca, pequeña minería, textiles, cuero y calzado, manufacturas en metal y madera para el mercado doméstico–.

Además, se debe considerar que si la inversión extranjera en el Perú hubiera involucrado transferencia tecnológica e innovación, habría exigido del país, primeramente, la ejecución de una agenda de reconversión productiva que contemple: a) fuentes de recursos e infraestructura que coadyuven a lograr ganancias en productividad, innovación, ventajas competitivas, calidad, y respuesta; b) mecanismos institucionales y políticas de desarrollo nacional que promuevan la competitividad sistémica; y c) presencia de un tejido empresarial articulado y que cuente con una densa capa de empresas medianas y pequeñas con las cuales cooperar, tercerizar actividades, contratar servicios especializados que no sean el *core business*, y eslabonar la producción a lo largo de cadenas de valor interempresariales.

La agenda pendiente debe, por ende, tender hacia la liberalización de las fuerzas internas (desarrollo endógeno) y al fomento de la innovación y la productividad. Ello puede lograrse, por un lado, impulsando la articulación de una masa crítica de medianas empresas y amalgamando el accionar de instituciones técnicas, gremios y el mundo académico y, por otro lado, incorporando formalmente al potencial pero insuficientemente entendido estrato de pequeños empresarios

a la estructura productiva local: *entrepreneurs* que han impuesto su determinación por sobre un escenario adverso.

En el Perú, se estima que el estrato de la pequeña (entre 11 y 20 personas ocupadas) y microempresa (entre 1 y 10 personas ocupadas) brinda empleo al 78% de la población económicamente activa (entre 7 y 9 millones de personas) y explica en 2,13% y 95,8%, respectivamente, el número de unidades económicas registradas, cifras que equivaldrían a más de medio millón de empresas (Banco Interamericano de Desarrollo, 2000).

Además, la evidencia del protagónico rol de la pequeña y mediana empresa (SME, en inglés) en las economías desarrolladas ha motivado que en el Perú se adopte un giro radical en el tratamiento del estrato económico más denso: la pequeña y microempresa (pymes, según la acepción general en el Perú).

Durante los últimos cuarenta años, el sector de pymes ha transitado por un proceso en el cual puede reconocerse las siguientes etapas: a) marginalidad y represión de una gran masa de negocios promovidos por inmigrantes del campo y por miles de empleados desplazados al término del periodo de sustitución de importaciones (periodo 1960-70), b) intentos de formalización de densos asentamientos humanos y comerciales (años ochenta y primera mitad de los noventa), c) programas focalizados de desarrollo productivo y comercial con apoyo de organismos de cooperación internacional, pero manteniendo una postura y visión asistencialista (segunda mitad de los noventa), y d) tímida promoción a la pequeña y microempresa a través de iniciativas de competitividad sistémica (a partir del año 2000).



En esta progresiva evolución parece mantenerse la visión asistencialista, un vacío en cuanto al fomento a la empresa media, el aumento del valor y la resolución de la subóptima asignación de los recursos. Irónicamente, la escasez de recursos debería incentivar una mejor focalización de los esfuerzos, más aún si se considera que aproximadamente el 70% de pequeñas y microempresas subsisten mediante actividades extractivo-productivas de escaso valor, comercio informal, y servicios *commodities*, como el transporte público. En suma, estas actividades difícilmente ayudan a construir un sistema de innovación, a asimilar nueva tecnología para lograr espectaculares incrementos de productividad, a orientarse a la exportación y a generar diversidad de externalidades positivas.

Al respecto, un fomento focalizado a la pequeña empresa debe incluir criterios de selección técnicos y, en lo posible, mensurables, que contemplen, entre otros aspectos: impacto en el desarrollo del área de influencia, alto potencial de crecimiento y generación de empleo productivo, potencial de innovación continua, viabilidad económica y sostenibilidad, replicabilidad del modelo de negocio y factibilidad de integración al interior de los vínculos cooperativos que se generan en todo sistema de innovación en red, tanto en el ámbito local como nacional.

### 3.2. Los casos de éxito tienen un trasfondo sistémico

En la historia industrial de los países desarrollados y algunas economías emergentes, se encuentran hitos de carácter sistémico cuyo principal objetivo ha sido fomentar la cooperación, la competitividad y la generación de externalidades y

economías externas en torno a polos de desarrollo y *protoclusters*. Se han identificado también esfuerzos asociativos para viabilizar un estrato de *medianas, pequeñas y microempresas en red* que sirvan de engranaje entre, por un lado, los requerimientos por factores, innovación y posición en costos de la gran empresa y, por otro, las capacidades y disponibilidades de la estructura productiva local. Este esquema descentralizado de *competencia cooperativa* ha dependido particularmente del accionar conjunto o sistémico de cuatro niveles analíticos (Esser, Hillebrand, Messner, 1996; CEPAL, 2001): a) *nivel meta*, conformado por la infraestructura político-económica, el sistema nacional de innovación y el consenso sobre el desarrollo; b) *nivel macro* o de discrecionalidad en cuanto al manejo macroeconómico y al diseño de políticas comerciales que impulsen el desarrollo industrial; c) *nivel meso*, enfocado en la creación de infraestructura física, estructura organizacional y políticas sectoriales que renueven el entorno de negocios; y d) *nivel micro*, de transición hacia mejores prácticas de carácter interempresarial.

Si bien el *enfoque sistémico de la competitividad* ocupa un lugar preferente en la agenda del crecimiento, su esencia no es del todo novedosa, pues los componentes de este enfoque han venido siendo aplicados por economías desarrolladas como parte de la visión nacional a mediano y largo plazo. Así se señala en el V Programa marco de I+ DT de la Unión Europea (2001), donde consta que hacia 1983 se iniciaron las primeras actuaciones comunitarias a favor de la pequeña empresa. Otro ejemplo singular se puede apreciar en la institucionalización de reformas y políticas de fomento a la pequeña y mediana empresa que, desde 1948,

viene implementando el Japón, en el marco de una visión nacional de desarrollo industrial endógeno y exportador.

Como resultado aleccionador, la composición de la estructura empresarial y el entorno de negocios de la pequeña empresa en el Primer Mundo han evolucionado hacia actividades que lindan con las fronteras del conocimiento, la tecnología y la productividad, generando sinergias y externalidades positivas en su área de influencia y aportando decisivamente a la ventaja competitiva nacional. Sin duda, un largo tramo si se le compara con los insuficientes esfuerzos y modestos resultados obtenidos a favor de la pequeña empresa en el Perú.

### **3.3. Estrategias sistémicas: una nueva visión del desarrollo**

Luego de la selectiva revisión de las lecciones de prosperidad del Primer Mundo y del balance de la trayectoria neoliberal del Perú, sostenemos que es imperativo edificar las bases de la plataforma de competitividad nacional sistémica. Para el Perú, esto significaría el retorno a la senda de industrialización, y el pacto solidario que permita a los actores de la escena nacional (Estado, gremios, industria, comercio, servicios especializados, centros de formación técnico-profesional, organismos de cooperación, e infraestructura física e institucional, principalmente) interactuar consensualmente y generar externalidades positivas que se extrapolen al entorno nacional y detonen en cascada hasta impactar el nivel de ingreso real de la población.

Esta concepción sistémica comparte una visión holística de la competitividad, partiendo del hecho de que ninguna em-

presa es competitiva por sí misma y que el complejo entorno de negocios hace imprescindible que las empresas, fundamentalmente las pequeñas y microempresas, se aglomeren en torno a polos de desarrollo descentralizados –trascendiendo el enfoque sectorial vigente– o se integren vertical u horizontalmente a cadenas productivas de actividades estratégicas. Estas alternativas significan, para los pequeños empresarios, la oportunidad de incursionar en la era de la división interempresarial del trabajo y la eficiencia colectiva. Por ello, el fomento del enfoque sistémico debe merecer el apoyo de los actores del entorno; en caso contrario, las iniciativas empresariales, que en el Perú son abundantes, sucumbirán ante el aislamiento, la conformidad y la inercia.

No obstante, antes de empezarse a erigir una plataforma de competitividad sistémica debe prestarse atención a elementos base, de los que hoy en día se carece, y trascender el discurso y la profusión de diagnósticos –con serias limitaciones debido a asimetrías de información– para elaborar propuestas concretas de promoción a la pequeña empresa. Más allá del enfoque asistencialista que parece imperar, sugerimos que es posible tentar el despegue exportador de alto valor, que rescataría del aislamiento al protagonista que, de manera articulada con la gran empresa o como parte de núcleos industriales, mejor podría explicar los agregados macroeconómicos per cápita (e.g., empleo, ingreso, producto): la pequeña empresa. Confirma esta apreciación el estudio de Gankema, Snuif y Zwart (2000) sobre el proceso de internacionalización de la firma, donde se sostiene que en el caso de pequeñas empresas que logran viabilizar sus operaciones se presenta una tendencia natural a buscar la internacio-

nalización en un proceso de cinco etapas planteadas por Cavusgil S. T.: a) *domestic marketing* o dependencia del mercado interno que conlleva la imposibilidad de exportar, b) *pre-export stage* o estadio en el cual se empieza a evaluar la factibilidad de tentar mercados externos, c) *experimental involvement stage* o de primeras experiencias de comercio exterior, usualmente con mercados vecinos o de muy similares características, d) *active involvement stage* o adaptación organizacional para afrontar la diversificación de mercados, y e) *committed involvement* o enfoque exportador a cabalidad.

Dentro de las limitaciones estructurales y coyunturales que inhiben la efectiva transición a lo largo de estos estadios de desarrollo, destacamos, sin ánimo de ser exhaustivos, el carácter aislado de los esfuerzos de promoción del desarrollo empresarial y de fomento a la iniciativa emprendedora, y la falta de creatividad y de corrientes de innovación, como elementos comunes tanto a la realidad peruana como a la de otros países en desarrollo. Este aislamiento puede ser combatido exitosamente mediante el enfoque sistémico de la competitividad, el cual aceleraría la evolución de la estructura empresarial peruana, ya que:

1. Dinamizaría la transición entre fase y fase del proceso de internacionalización.
2. Otorgaría mayor certidumbre de éxito a los programas de consolidación de la pequeña empresa a través de acciones a gran escala. Hasta el momento los casos aislados afortunados de pequeñas empresas que han capitalizado los esfuerzos de instituciones comprometidas con la promoción empresa-

rial, no hacen más que refrendar la necesidad de canjear el accionar aislado por el enfoque sistémico generalizado.

3. Articularía la estructura productiva a través de la creación de nuevas empresas (Domínguez, 1996), principalmente pequeñas y medianas, que son las que dan consistencia y densidad al tejido empresarial (Villarán, 2000).

Pese a las asimetrías de información, características de los países en desarrollo, la mayoría de limitaciones al desarrollo endógeno ya han sido identificadas, sugeridas y, en algunos casos, explicadas por diagnósticos y estimaciones efectuados por entes públicos, privados y de cooperación en los años noventa. En dichos estudios se evidencia las serias limitaciones de la pequeña empresa, cuyo perfil en el Perú es muy distinto de aquel de la pequeña empresa en los países desarrollados. Estas limitaciones son: a) *de carácter interno*: baja productividad y competitividad, escaso empleo de tecnologías modernas, incipiente respeto a la propiedad intelectual, bajo compromiso con la certificación de calidad y la adopción de estándares, administración informal, escasa calificación del personal, existencia temporal; y b) *de carácter externo*: falta de acceso al sistema financiero y a servicios de apoyo a la producción, divorcio entre las necesidades de la empresa y la oferta de conocimiento aplicado que deberían proveer los institutos de investigación y desarrollo tecnológico, con la excepción de algunos centros de innovación empresarial (CITE), y tácita falta de eslabonamientos con empresas más grandes.

#### 4. Una plataforma de competitividad sistémica para el caso peruano

A continuación, y siguiendo cada uno de los niveles analíticos propuestos por Esser, Hillebrand, Messner y Meyer-Stamer, se proponen los criterios generales sistémicos que se deben tener en cuenta en el caso peruano, para transitar hacia un desarrollo sustentado en las fuerzas endógenas y en la eficiencia del accionar colectivo.

##### *Enfoque sistémico para el diseño de estrategias meta*

Referido al establecimiento de requerimientos base para crear una industria competitiva a escala nacional. En este nivel de análisis se debe considerar: a) la creación y/o modernización de las estructuras sociales, los patrones de organización política y económica, los patrones de cooperación, y la independencia de acción del Estado y de las instituciones públicas y privadas, y b) el surgimiento de sistemas articulados abiertos y provistos de mecanismos de retroalimentación para favorecer la adquisición de curvas de aprendizaje y su evolución continua. Para este nivel se sugieren las siguientes estrategias:

1. Procurar el consenso social y la concertación de compromisos para definir la ruta de desarrollo por seguir, y garantizar la gobernabilidad y la participación de los actores representativos de la escena nacional: el Estado, las instituciones, la empresa privada grande y de mediana envergadura, y la pequeña empresa, principalmente.
2. Fomentar la autonomía institucional y la generación de nexos y redes de cooperación con la participación del sec-

tor público y privado, con lo que se logrará coherencia de acción en el diseño de políticas de fomento a la pequeña empresa.

3. Consolidar las instituciones de promoción, regulación y supervisión de la actividad económica (mayor autonomía y presupuestos). Éste es el caso de entidades públicas enfocadas en la promoción de exportaciones y de la pequeña empresa y microempresa, así como de sus homólogos privados: gremios empresariales, entre otros.
4. Como parte del plan nacional de desarrollo, la cimentación y evolución del Sistema Nacional de Innovación, el que debe contribuir a fomentar la visión compartida de los actores económicos y a diseminar los ensayos de creación de aglomeraciones productivas, estratégicamente situadas y con alto grado de especialización. Este enfoque atraerá el interés del pequeño empresario en participar de su propio crecimiento a través de apoyar las iniciativas de clusterización; asimismo, de la mediana y gran empresa, mediante una conveniente fuente de factores de producción, de institutos tecnológicos y de innovación que desarrollarán conocimiento aplicado, y de un sistema financiero que podrá contar con una masa crítica de potenciales clientes para quienes diseñar nuevos instrumentos.

##### *Enfoque sistémico para el diseño de estrategias macro*

Referido al aseguramiento de un entorno económico estable y promotor. Énfasis en el control de las distorsiones y externalidades causadas por crónicos déficit

fiscales y de cuenta corriente, así como en la promoción del ahorro y la inversión. En este nivel se debe considerar: a) estabilidad económica, baja inflación y disciplina fiscal, pero sin incurrir en excesivas políticas restrictivas que puedan desalentar de manera importante la inversión e incrementar la brecha competitiva de la pequeña empresa; b) calibrar el manejo de la masa monetaria, con observancia del interés nacional; c) promover un sector financiero competitivo, diversificado, eficaz y moderno; y d) revertir el desequilibrio en la balanza comercial y, de forma progresiva, las distorsiones en el tipo de cambio, que comprometen la competitividad del producto local. Para este nivel se proponen las siguientes estrategias:

1. Mejorar la eficiencia en el gasto público y reforzar el programa de reformas que ha quedado pendiente desde mediados de los años noventa. Se debe prever el potencial impacto negativo de las reformas sobre un amplio segmento de la población, lo cual puede estimular el aumento de actividades de sobrevivencia, el desempleo y el subempleo.
2. Consolidar un fondo de capitales nacionales y/o provenientes de organismos de cooperación que, a manera de reserva, acompañen las iniciativas de formación de aglomeraciones empresariales o núcleos industriales (*clusters*).
3. Los esquemas legal y regulatorio deben flexibilizarse para superar las barreras burocráticas que impiden el nacimiento de nuevas empresas, la formalización de la pequeña empresa y la creación de nuevos instrumentos de cooperación interempresarial.
4. Incentivar la capitalización de la pequeña empresa con figuras legales que permitan diseñar nuevos instrumentos financieros y de acceso al mercado de capitales.
5. Impulsar una mejor posición en la balanza comercial y los términos de intercambio mediante esquemas preferenciales para las exportaciones de alto valor, y diseñar compensaciones tributarias a los pequeños productores por las deficiencias administrativas y de infraestructura local que pudieran mermar su competitividad.
6. Liberalizar selectivamente los derechos de importación, principalmente para insumos o bienes de capital que sirvan para la elaboración de productos exportables de alto valor. Protección temporal –incentivos de corto plazo– al desarrollo de actividades económicas que impliquen potencial exportador de alto contenido tecnológico o de nicho.

*Enfoque sistémico para el diseño de estrategias meso*

Que busca relevar la importancia de las políticas selectivas para el desarrollo industrial y generar estrategias que aporten a la eficiencia del entorno y al desarrollo de ventajas competitivas. En este nivel se debe considerar: a) el fomento a la capacitación y al desarrollo tecnológico y b) la innovación y la investigación aplicada, tomando en consideración las necesidades específicas de la industria y la realidad local.

Los esfuerzos en este nivel deben ser liderados por el Estado en cooperación estrecha con representantes de cada estrato empresarial, con los centros de innovación y de difusión tecnológica y con

los servicios de desarrollo empresarial, entre otros. Las estrategias que se sugieren en este nivel incluyen:

1. Impulsar la inversión pública y privada (esquema de concesiones) en infraestructura física e institucional. Incluir consideraciones ambientales que alienen la participación activa del pequeño empresario.
2. Fomentar el mecanismo de compras estatales sobre la base de apoyos de corto y mediano plazo, de manera que la constante rotación de beneficiarios brinde oportunidades de capitalización a un mayor número de pequeñas empresas. Además, la participación de los gobiernos regionales, impulsados por ánimos de descentralización, podrá constituir una masa crítica de clientes de gran envergadura.
3. Fomentar la participación de la gran empresa –local y extranjera– en el esquema sistémico de redes y cadenas productivas, mediante proyectos piloto que durante el periodo de prueba se financien con fondos públicos, privados y de cooperación, pero que en adelante se autofinancien con los ingresos generados.
4. Promover la creación de aglomeraciones, *clusters* o núcleos industriales a través de difundir los beneficios de la asociatividad y la competencia cooperativa: efectos escala, economías externas y de red, compras en volumen, menores costos de transacción, acceso al crédito, representación monetaria de activos fijos, intercambio de información, etc.
5. Impulsar la subcontratación de pequeñas, medianas y microempresas que tengan un alto grado de especialización y flexibilidad. Con este propósito se debe diseñar instrumentos selectivos orientados a incentivar programas de eslabonamiento, integración vertical y transferencia tecnológica entre la gran empresa y los estratos menores.
6. Promover la oferta exportable mediante: a) acciones de entendimiento de los mercados finales y de sus preferencias, como inteligencia comercial, capacitación y homologación de estándares, entre otras, y b) creación y promoción de productos exportables: posicionamiento de marca, propiedad intelectual y consolidación local.
7. Corregir el alto grado de asimetría en la información referida a la pequeña empresa y al resto del sistema empresarial mediante censos y registros demográficos, tarea en la cual las universidades y centros de investigación pueden aportar de manera significativa.
8. Financiar la inversión y crear esquemas de capital de riesgo con la participación del Estado, el sistema financiero y organismos de cooperación internacional, que permitan la formación de un fondo que se alimente, en el mediano y largo plazo, del aporte de los agentes beneficiarios de dichos recursos.
9. Fomentar la innovación, la investigación aplicada, la transferencia de tecnología, y la tecnificación con la participación y el patrocinio de centros de desarrollo empresarial, universidades y empresas consultoras.
10. Alentar la constitución de un mayor número de firmas consultoras-certifi-

adoras y de servicios de desarrollo empresarial, que participen de los procesos de transferencia tecnológica y de mejora continua.

#### *Enfoque sistémico para el diseño de estrategias micro*

Concentrado en la creación de ventajas competitivas y cooperativas mediante la adopción de nuevas mejores prácticas de naturaleza interempresarial. En este nivel de análisis se debe considerar: a) diseño e implementación de nuevas estrategias empresariales caracterizadas por la cooperación y la explotación de oportunidades comerciales conjuntas –la evolución en la gestión de las pymes es una de las consecuencias directas de esta perspectiva micro– y b) impulso a la innovación, adopción de mejores prácticas de negocio y desarrollo de fortalezas que aporten a la creación o fortalecimiento de sistemas interempresariales: *networks* y cadenas productivas.

De esta manera, para este nivel se sugieren las siguientes estrategias:

1. Impulsar la certificación de calidad y las mejoras sustanciales en productividad, flexibilidad, tiempo de respuesta y garantías por un buen servicio.
2. Promover una cultura empresarial sustentada en la mejora continua, la innovación, el perfeccionamiento de las competencias y la modernización.
3. Crear mecanismos de protección a la propiedad intelectual y a todo desarrollo con contenido tecnológico, de manera que éstos se constituyan en rentas estratégicas de naturaleza temporal que premien y fomenten la innovación constante.

4. Capacitar y entrenar al recurso humano de todo nivel.

#### **5. A modo de conclusión**

Es importante reparar en que la modernización y el desarrollo de nuevas competencias a nivel país no se obtienen adoptando una posición estática, en espera de que el mercado resuelva la falta de competitividad y la pobreza. Más bien, son los éxitos en materia de fomento de las fuerzas endógenas de un país, mejor reflejadas en la iniciativa emprendedora de las pequeñas y microempresas, los que permiten construir genuinos elementos de competitividad dinámica, desarrollo tecnológico y transformación industrial y social.

Para países en desarrollo como el Perú, también es evidente la importancia de desarrollar una plataforma de competitividad respaldada por la eficiencia del accionar colectivo de los agentes de la economía doméstica; es decir, por la confluencia de los cuatro niveles de acción sistémicos descritos. Para ello, es crucial que los protagonistas internalicen el papel que les toca desempeñar en su respectivo nivel, así como su responsabilidad de apoyar a los otros niveles en la creación de un entorno colaborativo e innovador.

En un primer momento, los esfuerzos sistémicos deberán propiciar la creación de una estructura empresarial cohesiva, eficiente y flexible, que luego se consolide como un sistema virtuoso pródigo en externalidades positivas cuyos efectos sobre la economía, el crecimiento y el bienestar social se retroalimenten y multipliquen.

Por todo lo expuesto, sostenemos que es posible planificar el desarrollo de un estrato más denso de pequeñas y microempresas, sostenibles y competitivas a escala internacional. Este esfuerzo planificador debe tomar en consideración tanto la realidad local –sobre la cual hay

grandes vacíos teóricos– como el potencial emprendedor del pequeño empresario –sumido en gran medida en la informalidad–; asimismo, debe basarse en un marco referencial ordenado que sirva de guía para la concepción e implementación de las estrategias sistémicas.





### Referencias bibliográficas

- AQUINO, C. (2000). *Introducción a la economía asiática: el desarrollo económico del Asia Oriental y lecciones para el Perú*. Lima: Universidad Nacional Mayor de San Marcos.
- ARTAVIA, R. (2000). Dinámica de los «clusters»: una nueva inquietud de los gerentes. *Percepción Gerencial* (INCAE) [en línea], 3 (5). <http://www.incae.edu>
- BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO. (2000). Departamento de Desarrollo Sostenible. Observatorio de pymes [en línea] [http://www.iadb.org/sds/SME/publication/gen\\_167\\_417\\_s.htm](http://www.iadb.org/sds/SME/publication/gen_167_417_s.htm).
- BRYNJOLFSSON, E. (1998). Beyond the Productivity Paradox: Computers are the Catalyst for Bigger Changes. [en línea]. MIT Sloan School of Management & Stanford Business School. <http://ccs.mit.edu/erik/>.
- CEPAL. (2000). América Latina y el Caribe en la transición hacia una sociedad del conocimiento: una agenda de políticas públicas [en línea]. Documento elaborado para la Reunión Regional de Tecnología de Información para el Desarrollo, Florianópolis, Brasil. <http://www.eclac.cl/publicaciones/SecretariaEjecutiva/3/lcl1383/lcl1383e.pdf>.
- . (2001). *Elementos de competitividad sistémica de las pequeñas y medianas empresas (PYME) del istmo centroamericano*. México D. F.: Naciones Unidas.
- DE RIVERO, O. (1998). *El mito del desarrollo*. Lima: Mosca Azul.
- DE SOTO, H. (2000). *El misterio del capital: por qué el capitalismo triunfa en occidente y fracasa en el resto del mundo*. Lima: El Comercio.
- DOMÍNGUEZ, R. (1996). *Promoción y reestructuración de pequeñas y medianas empresas en Canadá, España, Italia y Japón: temas para el debate en América Latina*. Washington: Banco Interamericano de Desarrollo. Serie Documentos de Trabajo N.º IFM-102.
- ESSER, K.; HILLEBRAND, W.; MESSNER, D. y MEYER-STAMER, J. (1996). *Systemic Competitiveness: New Governance Patterns for Industrial Development*. London: Frank Cass Press.
- GANKEMA, H.; SNUIF, H. y ZWART, P. (2000). The Internationalization Process of Small and Medium-Sized Enterprises: An Evaluation of Stage Theory. *Journal of Small Business Management*. Vol. 38, n.º 4, págs. 15-27.
- GONZALES DE OLARTE, E. (1998). *El neoliberalismo a la peruana: economía política del ajuste estructural 1990-1997*. Lima: Instituto de Estudios Peruanos.
- KEIZER, J.; DIJKSTRA, L. y HALMAN, J. (2002). Explaining Innovative Efforts of Smes: An Exploratory Survey among Smes in the Mechanical and Electrical Engineering Sector in the Netherlands. *Technovation. The International Journal of Technological Innovation, Entrepreneurship and Technology Management*. Vol. 22, n.º 1, págs. 1-13.
- KLEINKNECHT, A. y TER WENGEL, J. (1998). The Myth of Economic Globalization. *Cambridge Journal of Economics*. Vol. 22, n.º 5, págs. 637-647.
- PALMA, G. (1998). Three and a Half Cycles of 'Mania, Panic, and [Asymmetric] Crash': East Asia and Latin America Compared. *Cambridge Journal of Economics*. Vol. 22, n.º 6, págs. 789-808.
- PERRATON, J. (2001). The Global Economy: Myths and Realities. *Cambridge Journal of Economics*. Vol. 25, n.º 5, págs. 617-638.

- PORTER, M. (1998). *The Competitive Advantage of Nations, with a New Introduction*. New York: The Free Press.
- PRATHIVADI BHAYANKARAM, Anand. (1999). India's Economic Policy Reforms: a Review. *Journal of Economic Studies*. Vol. 26, n.º 3, págs. 241-257.
- REINERT, E. (1996). The Role of Technology in the Creation of Rich and Poor Nations: Underdevelopment in a Schumpeterian System. En: H. D. Aldcroft & R. Catterall (Eds.), *Rich Nations, Poor Nations: The Long Run Perspective* (págs. 161-188). Cheltenham (UK): Edward Elgar.
- . (1999). The Role of the State in Economic Growth. *Journal of Economic Studies*. Vol. 26, n.º 4-5, págs. 268-326.
- ROCA, S. y SIMABUKO, L. (1999). Value and Quality Creation: Natural Resources, Industrialization and Standards of Living in Peru 1950-1997. *Cuadernos de Difusión* (ESAN). Dic., vol. 5, n.º 9-10, págs. 69-123.
- ROCA, S.; SIMABUKO, L.; VILLANES, L.; VARGAS, B.; JURADO, M. y SAGASTI, F. *La inversión en el Perú 2002-2003: entorno, industrias, regiones, financiamiento y estrategias empresariales*. Lima: ESAN..
- UNIÓN EUROPEA. (2001). V Programa Nacional de I+CT de la Unión Europea [en línea] <http://www.idt-ue.com/pyme.htm>.
- UNITED NATIONS DEVELOPMENT PROGRAMME. (1999). *Human Development Report 1999*. New York: United Nations Development Programme.
- VILLARÁN, F. (2000). *Las pymes en la estructura empresarial peruana*. Lima: Servicios para el Desarrollo.