

NECESIDADES DE LAS EMPRESAS MEDIAS DE LIMA NORTE



**UNIVERSIDAD CATÓLICA SEDES
SAPIENTIAE ÁREA DE INVESTIGACIÓN**

MUÑOZ MARTICORENA, WILLIAM

PERÚ

2005

INTRODUCCIÓN

El propósito de esta investigación es conocer principalmente las necesidades de formación y asistencia técnica de las empresas medias¹ de Lima Norte, con la finalidad de que, tanto las instituciones públicas y privadas, puedan ofrecerles opciones efectivas para la generación de ventajas competitivas sostenibles y el crecimiento económico.

Es usual referirse a las micro y pequeñas empresas como significativas, a nivel de número de unidades de negocio (representan más del 98%²), generación de PBI (42%³) y de empleo (72% de la PEA⁴). Sin embargo, estas cifras ocultan una realidad diferente. Del total de microempresas, solo el 25% en promedio estarían en condiciones de acumular ingresos para crecer; el resto serían negocios de subsistencia⁵. El aporte al PBI de las micro y pequeñas empresas está sobredimensionado, debido a que este cálculo incluye las estimaciones del comercio informal, contrabando y otras actividades informales⁶. En lo que se refiere a la PEA, es importante desagregarla sectorialmente, dado que el empleo formal y decente es muy reducido y concentrado.

Es por ello que, al tratar de identificar el grupo de empresas con capacidad para generar el empleo e ingresos que Lima Norte requiere, pensamos en las empresas medias, aquel grupo que comprende a las microempresas de acumulación, las pequeñas y medianas empresas. Su estudio intentará brindar información que permita tomar medidas más enfocadas en la realidad.

La investigación se inicia con un capítulo introductorio, el cual hace referencia al escenario y los sectores a evaluar, luego se presentan los tres componentes principales del trabajo. El primero es desarrollado en el capítulo 2, este trata de identificar las principales necesidades y limitaciones de las empresas medias, en aspectos de recursos humanos, logísticos, financieros, tecnológicos y de gestión. El segundo

¹ Empresa Media, es un concepto desarrollado por Fundes México, hace referencia al conjunto de empresas pequeñas, medianas y microempresas de acumulación.

² Fuente: SUNAT, 2001.

³ Fuente: Comunidad Andina de Naciones, 2005.

⁴ Ibid.

⁵ Fuente: OCDE, 1997.

⁶ Tatiana Velazco, coordinadora PEEL, MTPE.

componente se muestra en el capítulo 3, que explora los niveles de productividad, rentabilidad y posicionamiento en el mercado. El tercer componente lo presentamos en el capítulo 4, donde realizamos dos análisis específicos: uno a nivel distrital y el otro por tamaño de negocios, a los principales indicadores de las empresas medias. Finalmente, en el capítulo 5 alcanzamos nuestras conclusiones y recomendaciones.

En lo que se refiere a los aspectos metodológicos, hemos realizado una investigación analítica descriptiva. Para tal fin, se encuestaron a más de 400 empresas medias de Lima Norte. El cuestionario utilizado incluía 50 preguntas de profundidad, que nos han permitido elaborar los cuadros y análisis que alcanzamos. Las personas contactadas para responder los cuestionarios han sido los conductores o encargados del negocio. Los sectores seleccionados fueron aquellos identificados en investigaciones previas⁷, como los de mayor dinámica y potencialidad en Lima Norte. Se seleccionó al sector manufacturero por ser el que brinda una mayor proporción de empleo decente y productivo. Se observaron también algunos negocios vinculados a los sectores de servicios y comercio, porque emplean porcentajes importantes de la PEA (68%⁸) y porque en su interior también se ubican empresas con mucho dinamismo.

La Universidad Católica Sedes Sapientiae (UCSS), desde sus inicios, ha mantenido contacto con el tejido económico de Lima Norte y se ha involucrado en su desarrollo; en tal sentido, en agosto del 2000 implementó su Centro de Apoyo a las Empresas (CEASE), que mediante sus programas de capacitación, consultoría, investigación y bolsa de trabajo intenta fortalecerlo. Esta investigación ha de permitir focalizar las iniciativas en capacitaciones y consultoría, identificar nuevas temáticas de investigación y mediante la base de datos, construida con la información de las empresas contactadas, alcanzar una herramienta para realizar contactos a la bolsa de trabajo.

La UCSS por su parte, a través de la investigación, ha de encontrar áreas temáticas de interés para trabajos de tesis, proyectos y programas de desarrollo e inversiones. Asimismo, información para el desarrollo de casos y análisis en los diversos cursos de

⁷ “Estudio socioeconómico del cono norte”; “Estudio sobre conglomerados del cono norte”, UCSS.

⁸ Fuente: Enaho – INEI 2002.

carrera como los de Finanzas, Personal, Operaciones, Estrategia, Ética Empresarial, Contabilidad, Economía, Derecho, entre otros.

Consideramos que este trabajo no está concluido, sino más bien comenzando y nuestra información ha de permitir integrar iniciativas y propósitos, principalmente a nivel de nuestros docentes de los cursos de carrera y amigos del CEASE, AVSI, CESAL y de todos aquellos que deseen contribuir al desarrollo de Lima Norte.

CAPÍTULO I: GENERALIDADES

1.1 Problemática

Dos premisas reflejan los aspectos más importantes de las políticas económicas de los últimos años, la atención prestada a la competitividad como única forma de mejorar las condiciones económicas y sociales de los países y el énfasis en el rol de las empresas de menor tamaño como determinantes de la competitividad de las naciones.

Las empresas de menor tamaño han sido objeto de atención desde mucho tiempo atrás. El hablar de ellas implicaba referirse a empresas en desventaja, mientras más pequeñas, más necesitadas de apoyo y asistencialismo.

Sin embargo, no es una cuestión de carácter asistencial, el universo de la empresa media ha mostrado en todo el mundo su capacidad de supervivencia en la crisis de innovación y de flexibilidad; incluso en entornos controlados por las grandes empresas.

Las propuestas de mejora del entorno empresarial de las empresas medias, no deben ser resultado de un plan de emergencia social o de manipulación política, sino de la aplicación de los principios de solidaridad y subsidiariedad para alcanzar el bien común.

La empresa media es la que ofrece las mejores posibilidades en términos de empleo, salarios, distribución del ingreso y desarrollo local. Es el espacio donde debiera implementarse una nueva etapa de reforma estructural.

Las primeras reformas estructurales lograron un avance significativo en el reordenamiento macroeconómico. Las nuevas reformas debieran impulsar el desarrollo de la empresa media, como instrumento eficaz para alcanzar el bienestar de las personas. Solo así se podrían extender los beneficios del progreso a las grandes mayorías.

Estas nuevas reformas deberán comprender:

- La modernización y fortalecimiento de las instituciones.
- Marco económico, político y legal estable y predecible.
- Reglas claras y válidas de aplicación universal.

- Acceso libre a mercados y a medios de producción.
- Participación democrática.

En el país, 98%⁹ de las empresas son micro o pequeñas. Sin embargo, el universo de empresas medias sería mucho menor, ya que estaría constituido por las pequeñas y medianas empresas (5% de las empresas del país) y el 25%¹⁰ de las microempresas (24% de las empresas del país), es decir, cerca del 29% del total de empresas formales del país constituirían este segmento.

En Lima Metropolitana, al 2004 existían 38,446¹¹ empresas manufactureras (ver cuadro 1) y de ellas aproximadamente 11,000¹² serían empresas medias, en Lima Norte las empresas medias serían cerca de 1,600¹³.

Cuadro 1

Total de empresas manufactureras Lima Metropolitana y Lima Norte

Descripción	Cantidad
Empresas manufactureras de Lima Metropolitana	38446
Empresas medias de Lima Metropolitana	11000
Empresas medias de Lima Norte	1600

Fuente: MTPE, Lévano, 2005.

Elaboración: Departamento de Investigación UCSS.

En términos relativos, el cono Norte aloja menos empresas grandes que el resto de conos de Lima. Por este motivo, el peso específico de las empresas medias en la dinámica de la zona es mayor.

De ahí la relevancia de analizar sus necesidades y dinámicas, las conclusiones han de servir de insumos para la formulación de políticas que promuevan el crecimiento de la actividad económica y de los ingresos.

⁹ SUNAT 2004.

¹⁰ Estudio MTPE, Lévano 2005.

¹¹ Aproximadamente 191,000 empresas sobre la base de 659,046. SUNAT 2004.

¹² SUNAT 2004.

¹³ 29% de 38,446 empresas.

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo general

Conocer las necesidades de formación y asistencia técnica de las empresas medias de Lima Norte con la finalidad de ofrecerles opciones efectivas para promover la generación de ventajas competitivas sostenibles y crecimiento económico.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Analizar las necesidades de Recursos Humanos, logísticos, financieros, tecnológicos y de gestión de las empresas medias materia de investigación.
- Analizar los niveles de productividad, rentabilidad y permanencia en el mercado de las empresas medias.
- Proponer las líneas de capacitación para el Centro de Apoyo al Sector Empresarial (CEASE), con base en los resultados del diagnóstico anterior, con un enfoque integral para una capacitación efectiva.
- Proponer acciones que pueda llevar a cabo la universidad frente a la problemática, teniendo en cuenta su rol dentro de la sociedad.

1.3 HIPÓTESIS

1.3.1 Hipótesis General

Las empresas medias con aceptables niveles de capacitación y formación, generan ventajas competitivas que les permiten tener una mayor rentabilidad y por lo tanto, sostenibilidad.

1.3.2 Hipótesis Específicas

- Las empresas medias presentan importantes debilidades, en cuanto a infraestructura, tecnología, capacitación, financiamiento y gestión como limitantes a la generación de ventajas competitivas sostenibles.
- Las empresas medias muestran bajos niveles de productividad y, por lo tanto, de rentabilidad y esto pone en riesgo su permanencia en los mercados.

1.4 Marco teórico

1.4.1 Definición de Empresa Media (EM)

El término “empresa media” fue acuñado en México para incluir en un solo grupo a las pequeñas y medianas empresas y aquellas microempresas que denominamos “con opción de desarrollo”, es decir, aquellas que acumulan excedentes para financiar su crecimiento.

1.4.2 Fomento de Empresa Media

El fomento de la empresa media debe ser el resultado de una evaluación costo-beneficio para el fomento de oportunidades para todos. Estos esfuerzos se deben considerar como una inversión y no como un gasto. Se trata de mejorar la equidad en la distribución de la riqueza, incrementar el poder adquisitivo de la mayoría de la población, aumentar la demanda interna como base más firme del comercio exterior, incrementar las cadenas de valor en los procesos económicos, mediante la mejora en la productividad, y a partir de todo ello, aumentar la competitividad del país entero.

1.5 Metodología

Por la naturaleza aplicativa de la investigación, el estudio lo consideramos descriptivo y analítico, en tanto se pretende identificar y explicar las causas y efectos de las diferentes relaciones entre las variables del estudio.

A pesar de ser un tema de vital importancia para el desarrollo del país, no se han investigado suficientemente las necesidades de las EM. Sin embargo, se ha recopilado información disponible que nos permitirá obtener un conocimiento adecuado de la realidad existente de estas unidades empresariales en Lima Norte. Esto último fue factible gracias a la aplicación de encuestas a los empresarios y/o administradores de empresas medias pertenecientes a los sectores en estudio. En primer lugar, se realizó un reconocimiento preliminar de la zona, recopilando directorios empresariales de diversas instituciones como INEI, CEASE, SNI, Municipalidades, Cámara de Comercio de Lima, entre otras. Al revisarlos, encontramos que estos directorios no estaban actualizados, figuraban empresas de subsistencia y empresas que ya no existen. En total se visitaron un total de 1,200 empresas. Esta actividad implicó realizar más de 1,500 contactos. El tiempo

requerido por contacto fue en promedio de una semana, porque en muchos casos hubo que hacer hasta tres llamadas antes de concertar una cita con el conductor del negocio.

Las encuestas estuvieron dirigidas a 409 empresas de los 6 subsectores materia de la investigación: calzado, metalmecánica, textiles, maderas, restaurantes y comercio, las que luego de ser efectuadas y procesadas nos han permitido indagar sobre sus principales limitaciones. Estas encuestas fueron aplicadas a unidades empresariales que cumplían con el perfil de empresa media, es decir o eran microempresas de acumulación, pequeñas o medianas empresas, que principalmente muestran interés en seguir creciendo y mejorando.

La encuesta se diseñó para ser aplicada a los dueños, los administradores o responsables de las empresas.

1.6 Variables y subvariables

Las variables y subvariables a ser trabajadas en la investigación se señalan en el siguiente cuadro:

Cuadro 2

Variables del estudio

Objetivos	Variables	Subvariables
1	RECURSOS HUMANOS	<ol style="list-style-type: none"> 1. Número de trabajadores 2. Método de selección de personal 3. Criterios remunerativos 4. Evaluación de desempeño 5. Incentivos y compensaciones 6. Clima laboral 7. Nivel educativo 8. Capacitación y asistencia técnica recibida 9. Obstáculos a la capacitación o asistencia técnica 10. Oferta de servicios de capacitación o asistencia técnica 11. Área de interés para capacitación o asistencia técnica

1	RECURSOS LOGÍSTICOS	12. Tipo de mantenimiento 13. Existencia de control de calidad 14. Acreditaciones de calidad 15. Tercerización de servicios 16. Seguridad industrial
1	RECURSOS FINANCIEROS	17. Financiamiento de las empresas 18. Costo de financiamiento 19. Acceso al crédito
1	RECURSOS DE GESTIÓN EMPRESARIAL	20. Nivel de calidad de los productos 21. Características diferenciadoras de productos 22. Cobertura de mercados 23. Exportadores potenciales 24. Limitaciones a la exportación 25. Medios publicitarios 26. Tipo de clientes 27. Medios promocionales 28. Indicadores de gestión 29. Planificación de las empresas 30. Conocimiento del marco legal 31. Percepción del entorno ante procesos de integración 32. Pertenencia a asociaciones empresariales 33. Ventajas de participar en una asociación 34. Interés por investigación de mercados
1	RECURSOS TECNOLÓGICOS	35. Destino de las utilidades 36. Grado de automatización 37. Quienes orientan la innovación en productos y procesos
2	RENTABILIDAD	38. Nivel de ventas 39. Nivel de rentabilidad
2	PRODUCTIVIDAD	40. Antigüedad de la maquinaria 41. Utilización de la capacidad instalada
2	PERMANENCIA EN EL MERCADO	42. Nuevos proyectos y sus requerimientos 43. Percepción del crecimiento del negocio

1.7 Situación del entorno

Las economías asiáticas, principalmente la japonesa y la china, han iniciado su proceso de desarrollo fomentando la subcontratación en las pequeñas empresas, buscando una especialización en cada etapa del proceso productivo. Otras economías, como la italiana, han priorizado la cooperación entre empresas en el marco de la promoción de distritos industriales. El establecimiento de políticas adecuadas que fomenten la calidad y competitividad, han creado el marco adecuado para el fortalecimiento de las pequeñas empresas, algunas de las cuales se han convertido con el transcurso del tiempo en grandes corporaciones internacionales¹⁴.

En América Latina, en las últimas décadas, el crecimiento de las micro y pequeñas empresas ha sido importante, constituyendo una base empresarial importante en sus economías. Sin embargo, hay que destacar que el mayor porcentaje de ellas se desarrolló como parte de una estrategia de sobrevivencia, producto de la acumulación de diversas crisis y tienen el reto de desarrollar sus estrategias competitivas.

Esta estructura, marcada por la ausencia relativa de medianas y pequeñas empresas, representa una debilidad de fondo para el desarrollo del sector privado, y de la economía en general, pues las grandes empresas no cuentan con una base sólida para la subcontratación, una oferta de proveedores estable, de calidad y en crecimiento. Por otro lado, las microempresas no tienen un camino claro de desarrollo, ni han construido relaciones con empresas que pudieran ser sus principales clientes, contratistas y proveedores. Las relaciones entre microempresas y las grandes empresas son prácticamente inexistentes.

La cooperación vertical entre empresas se ve seriamente limitada por esta estructura empresarial. Lo mismo puede decirse de la cooperación horizontal (entre pequeñas y medianas empresas) que se dificulta por la poca variedad y complementariedad de las empresas de estos estratos (Villarán, 2000, p. 3).

¹⁴ Recuperado de <http://www.bvcooperacion.pe/biblioteca/bitstream/123456789/5306/2/BVCI0005151.pdf>

En Lima Norte, se produjeron una serie de cambios en la actividad económica, generándose tendencias crecientes en los sectores de comercio y los servicios, que a la fecha están consolidándose y atrayendo inversión extranjera. Del total de establecimientos en Lima Norte, el 89% se dedica al comercio de bienes y servicios en general y el 11% comprende la industria manufacturera. Los distritos en donde existe una mayor presencia de establecimientos industriales son: San Martín de Porres, Comas, Los Olivos e Independencia. Las principales aglomeraciones comerciales se encuentran situadas en: los alrededores del Mercado de Caquetá, en el Mercado y zona comercial de Puente Piedra, Supermercados Metro, Santa Isabel, Megaplaza, Fiori, Nuevo Mercado El Trébol de Caquetá, Nuevo Mercado Mayorista, Av. Túpac Amaru-Prolongación Belaunde y Cusco.

Además, como una forma popular de generar su propio empleo; el crecimiento de la microempresa informal está generando cambios en el uso de la vivienda: de residencial a mixto con las inseguridades laborales y ambientales que ello implica.

CAPÍTULO II:

NECESIDADES DE RECURSOS HUMANOS, LOGÍSTICOS, FINANCIEROS, TECNOLÓGICOS Y DE GESTIÓN DE LAS EMPRESAS MEDIAS

Se ha tratado de identificar las necesidades y limitaciones de las empresas medias, para que desarrollen estrategias competitivas y logren crecimiento económico. Las áreas de actividad seleccionadas para ser analizadas fueron las de Recursos Humanos, Logística, Finanzas, Tecnología y Gestión.

2.1 Recursos Humanos

La principal fuente de ventaja competitiva es el recurso humano, este debe ser captado mediante una selección eficiente, motivado con diversos tipos de incentivos, algunos extrínsecos y otros intrínsecos. El desempeño tiene que ser medido y monitoreado, las remuneraciones y la productividad deben ir de la mano con la calificación y la experiencia. La capacitación y la asistencia técnica son instrumentos que favorecen la mejora organizacional y de los procesos.

2.1.1 Número de trabajadores

Se analizó un total de 409 empresas, las que conjuntamente empleaban a 7,878 trabajadores, un promedio de 19 por empresa. El sector manufacturero emplea a 5,580 trabajadores (71% de la muestra) y los sectores de servicios y comercio a 2,298 (29% de la muestra).

El subsector calzado empleaba a 524 trabajadores (7% de la muestra), confecciones 2212 (28% de la muestra), maderas 780 (10%) metalmecánica 2064 (26%), comercio 422 (5%) y restaurantes 671 (9%).

En el cuadro 3 se muestran los promedios de trabajadores por subsector y por tamaño de empresas, el subsector que emplea en promedio más trabajadores, es el de comercio (27), le siguen confecciones y metalmecánica con 22 y 21 respectivamente.

Por tamaño de empresa son significativos los promedios de los subsectores confecciones y metalmecánica; a nivel de empresas pequeñas metalmecánica y maderas emplean más de 20 trabajadores.

A nivel de microempresas de acumulación, todos los sectores en promedio emplean entre 8 y 9 trabajadores.

Cuadro 3

Promedio de trabajadores por tipo de empresa

Sector	Micro acumulación	Pequeña	Mediana	Media por sector
Calzado	9	17		13
Confecciones	9	15	255	22
Maderas	8	21		12
Metalmecánica	8	20	215	21
Restaurantes	8	19		13
Comercio	9	17	90	27

Fuente: Encuesta - Investigación de las Necesidades de Empresas Medias de Lima Norte.
 Elaboración: Departamento de Investigación UCSS.

2.1.2 Selección de personal

Los criterios preferidos para la selección del personal (ver cuadro 4) fueron la entrevista, declarado por un 55% de las empresas y el examen de conocimientos, indicado por otro 52%. A nivel sectorial, las empresas de manufactura privilegiaron en 50% la entrevista y un 58% el examen de conocimientos. Los sectores de servicios y comercio prefirieron la entrevista en un 78% y la evaluación curricular en un 44%. Estos resultados corroboran la hipótesis que indica que el sector manufacturero exige más calificación y posee procedimientos de selección más rigurosos.

Cuadro 4

Método utilizado para selección de personal

Criterios	Metalme cánica	Calzado	Textil	Maderas	Otras manufac turas	Sub total	Restauran tes	Otros servicios	Comercio	Sub Total	Total
Entrevista	72.5%	53.7%	16.3%	46.8%	82.8%	49.7%	82.0%	80.0%	61.5%	78.1%	54.8%
Exámenes de conocimientos	50.0%	51.2%	83.7%	43.5%	37.9%	57.8%	18.0%	40.0%	30.8%	23.3%	51.6%
Examen médico	2.9%	0.0%	2.0%	0.0%	10.3%	2.4%	24.0%	20.0%	15.4%	21.9%	5.9%
Psicotécnico	7.8%	2.4%	2.0%	0.0%	10.3%	7.2%	6.0%	10.0%	7.7%	6.8%	4.7%
Evaluación curricular	39.2%	12.2%	7.1%	19.4%	44.8%	23.2%	44.0%	40.0%	46.2%	43.8%	26.9%
Referencias Empresa	33.3%	48.8%	27.6%	37.1%	31.0%	34.0%	36.0%	60.0%	30.8%	38.4%	34.8%
especializada	2.9%	2.4%	3.1%	0.0%	0.0%	2.1%	2.0%	10.0%	0.0%	2.7%	2.2%
Otros	3.9%	4.9%	3.1%	6.5%	0.0%	3.9%	14.0%	10.0%	7.7%	12.3%	5.4%
Total encuestas	102	41	98	62	29	332	50	10	13	73	405

Fuente: Encuestas aplicadas para el estudio.
 Elaboración: Dpto. de Investigaciones de la UCSS.

A nivel de subsectores, metalmecánica privilegió en un 73% la entrevista y en un 50% el examen de conocimientos.

Los subsectores calzado y maderas mantuvieron la tendencia sectorial, es decir, prefirieron la entrevista y el examen de conocimientos como principales criterios.

El subsector textil, sin embargo, en un 84% reconoció al examen de conocimientos como el principal criterio de selección.

En los subsectores de restaurantes y comercio se valoró más la entrevista, dado que los niveles de calificación son inferiores y se prefirió además considerar la evaluación curricular y las referencias personales.

2.1.3 Criterios remunerativos

Las empresas medias en general, orientaron sus políticas remunerativas hacia la productividad (53%) y los años de experiencia (46%). El sector manufacturero priorizó más la productividad en un 61%, los sectores servicios y comercio valoraron más la experiencia (73%) como criterio remunerativo.

El subsector textil enfatizó a la productividad (87%) como el factor determinante en la asignación remunerativa, metalmecánica y maderas dieron mayor relevancia, tanto a la productividad como a la experiencia. El subsector restaurantes, en un 84%, seleccionó como criterio la experiencia, sin embargo, el sector comercio priorizó la productividad (46%).

Cuadro 5

Criterios para la asignación remunerativa de los trabajadores

Criterios	Metalme cánica	Calzado	Textil	Maderas	Otras manufac turas	Sub Total	Restaura ntes	Otros servicios	Comercio	Sub Total	Total
Nivel de instrucción	34.3%	22.0%	9.2%	7.9%	55.2%	22.2%	6.0%	40.0%	30.8%	15.1%	20.9%
Años de experiencia	44.1%	39.0%	30.6%	54.0%	31.0%	40.2%	84.0%	60.0%	38.5%	72.6%	46.1%
Familiaridad	2.0%	2.4%	1.0%	6.3%	0.0%	2.4%	6.0%	10.0%	0.0%	5.5%	3.0%
Especialización	22.5%	14.6%	13.3%	19.0%	17.2%	17.7%	12.0%	20.0%	7.7%	12.3%	16.7%
Productividad	48.0%	68.3%	86.7%	50.8%	34.5%	61.3%	4.0%	40.0%	46.2%	16.4%	53.2%
Otros	2.9%	0.0%	2.0%	0.0%	13.8%	2.7%	14.0%	0.0%	7.7%	11.0%	4.2%
Total encuestas	102	41	98	63	29	333	50	10	13	73	406

Fuente: Encuesta - Investigación de las Necesidades de Empresas Medias de Lima Norte.
Elaboración: Departamento de Investigación UCSS.

2.1.4 Evaluación de Desempeño

Las empresas medias evaluaron el desempeño de sus trabajadores según el cumplimiento de las funciones encomendadas (60%) y por las metas y objetivos trazados (55%). El subsector textil priorizó el cumplimiento de objetivos y metas (88%), el subsector maderas le dio mayor importancia al cumplimiento de funciones (67%) y menor relevancia al cumplimiento de objetivos (19%). Los restaurantes valoraron más el cumplimiento de funciones (69%) y comercio, orientado a las ventas, privilegió el cumplimiento de metas y objetivos (62%).

Cuadro 6

Subsectores. Criterios para la evaluación de desempeño

Criterios	Metalme cánica	Calzado	Textil	Maderas	Otras manu facturas	Sub total	Restau rantes	Otros servicios	Comercio	Sub total	Total
Funciones	60.8%	69.0%	46.4%	67.2%	79.3%	60.5%	68.9%	40.0%	46.2%	60.3%	60.4%
Objetivos y metas	44.1%	61.9%	87.6%	32.8%	41.4%	56.6%	35.6%	70.0%	61.5%	45.6%	54.7%
Creatividad e iniciativa	18.6%	7.1%	11.3%	17.2%	10.3%	14.1%	11.1%	10.0%	7.7%	10.3%	13.4%
Otros	2.0%	2.4%	1.0%	3.1%	0.0%	1.8%	2.2%	0.0%	7.7%	2.9%	2.0%
Total	102	42	97	64	29	334	45	10	13	68	402

Fuente: Encuesta - Investigación de las Necesidades de Empresas Medias de Lima Norte.
Elaboración: Departamento de Investigación UCSS.

De este análisis podemos concluir que las empresas premiaron tímidamente la creatividad e iniciativa de los trabajadores, lo que puede estar limitando el mejoramiento de su productividad y competitividad.

2.1.5 Incentivos y compensaciones

Las empresas medias prefirieron otorgar recompensas económicas (75%) a los trabajadores. Un 30% de las empresas valoró los reconocimientos simbólicos.

Cuadro 7

Tipo de Incentivos y compensaciones utilizados

Criterios	Metalme cánica	Calzado	Textil	Maderas	Otras manu facturas	Sub total	Restaura ntes	Otros servicios	Comercio	Sub total	Total
Recompensas económicas	86.60%	73.70%	51.10%	82.20%	95%	73.1%	90.20%	85.70%	70%	86.2%	75.4%
Promociones/ascensos	11%	18.40%	3.30%	6.70%	10%	8.7%	14.60%	28.60%	10%	15.5%	9.9%
Recompensas en capacitación	9.80%	2.60%	7.80%	4.40%	10%	7.3%	14.60%	0%	10%	12.1%	8.1%
Reconocimiento simbólico	23.20%	36.80%	55.60%	20%	5%	31.3%	9.80%	14.30%	20%	12.1%	30.0%
Otros	1.20%	2.60%	0%	4.40%	5%	1.8%	14.60%	14.30%	10%	13.8%	3.9%
Total	82	38	90	45	20	275	41	7	10	58	333

Fuente: Encuesta - Investigación de las Necesidades de Empresas Medias de Lima Norte.
Elaboración: Departamento de Investigación UCSS.

A nivel de subsectores, metalmecánica y maderas fueron los que más valoraron las recompensas económicas (87% y 82% respectivamente), el sector textil es el que más valoró el reconocimiento simbólico. Los restaurantes, al interior del sector servicios prefirieron las recompensas económicas en un 90%.

2.1.6 Clima laboral

El 79% de los encuestados manifestó que el clima laboral en sus organizaciones era agradable, en el subsector textil, 29% respondió que el clima era muy agradable.

Cuadro 8

Percepción del clima laboral

Criterios	Metalmecánica	Calzado	Textil	Maderas	Otros manufacturadas	Sub Total	Restaurantes	Otros servicios	Comercio	Sub Total	Total
Muy agradable	20.0%	24.4%	28.6%	7.9%	6.9%	19.6%	20.4%	10.0%		15.3%	18.9%
Agradable	79.0%	73.2%	68.4%	88.9%	93.1%	78.2%	77.6%	90.0%	84.6%	80.6%	78.7%
Hostil		2.4%		1.6%		0.6%	2.0%			1.4%	0.7%
Indiferente	1.0%		3.1%	1.6%		1.5%			15.4%	2.8%	1.7%
Total	100	41	98	63	29	331	49	10	13	72	403

Fuente: Encuesta - Investigación de las Necesidades de Empresas Medias de Lima Norte.
Elaboración: Departamento de Investigación UCSS.

2.1.7 Nivel educativo

En el cuadro 9, se indican los niveles educativos por categoría ocupacional en las empresas medias, en la categoría de dueños o gerentes generales el 26% tenía educación básica, 30% educación técnica y 36% universitaria. Por subsectores, metalmecánica presentó el índice más alto en educación universitaria 45%, calzado y textil presentaron ambos un 39% de sus dueños o gerentes con solo educación secundaria.

En los restaurantes, solo 28% poseía educación secundaria y 47% universitaria, en comercio 67% contaba con educación universitaria.

Los administradores, jefes de área y profesionales en más del 90% mostraban educación superior técnica o universitaria. Los obreros en un 69% solo alcanzaron la educación secundaria y en un 30% formación técnica.

Cuadro 9

Nivel educativo por categoría ocupacional

Criterios	Dueño o GG	Administrador	Jefe de Área	Profesionales	Técnicos	Secretarias	Obreros
Primaria	1.5%	0.5%	1.7%	0.0%	0.4%	0.4%	1.0%
Secundaria	24.2%	8.2%	5.0%	0.0%	8.8%	22.8%	68.6%
Técnico	29.6%	25.3%	43.0%	14.9%	87.8%	70.5%	29.6%
Universitario	36.0%	53.6%	40.5%	76.2%	3.1%	6.3%	0.8%
Especialización	6.9%	9.3%	6.6%	7.9%	0.0%	0.0%	0.0%
Post-grado	1.0%	3.1%	3.3%	1.0%	0.0%	0.0%	0.0%
Doctorado	0.8%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
Total	407	217	395	575	710	292	4727

Fuente: Encuesta - Investigación de las Necesidades de Empresas Medias de Lima Norte.
Elaboración: Departamento de Investigación UCSS.

2.1.8 Capacitación y Asistencia Técnica recibidas

Capacitación

A nivel general (ver cuadro 10), existe un 50% de empresas que manifestó no haber recibido capacitación y un 21% que capacitó a sus directivos. Llama la atención que sea el sector manufacturero el que declaró no haber recibido capacitación alguna en un 53% de los casos, mientras que los sectores servicios y comercio lo declararon en un 38%.

A nivel subsectorial, maderas y textiles presentaron los porcentajes más altos de no capacitación (63% y 57% respectivamente), metalmecánica priorizó la capacitación en producción (38%), maderas orientó su capacitación más hacia los directivos, todos los subsectores manufactureros han dado importancia a la capacitación en producción. El subsector restaurantes, también priorizó la capacitación en producción y el subsector comercio, la capacitación a directivos y a la administración.

Cuadro 10

Capacitación recibida por sectores y categoría ocupacional

Área	Metalme cánica	Calzado	Textil	Maderas	Otras manuf acturas	Sub Total	Restaur antes	Otros servicios	Comercio	Sub Total	Total
Directivos	19.8%	17.5%	22.3%	21.1%	17.2%	20.3%	24.5%	33.3%	30.8%	26.8%	21.4%
Administración	22.9%	15.0%	3.2%	8.8%	24.1%	13.6%	20.4%	33.3%	23.1%	22.5%	15.2%
Producción	37.5%	30.0%	26.6%	17.5%	37.9%	29.7%	36.7%	22.2%	15.4%	31.0%	30.0%
Comercialización	9.4%	2.5%	2.1%	1.8%	6.9%	4.7%	22.4%	11.1%	15.4%	19.7%	7.5%
Otros	3.1%	0.0%	0.0%	1.8%	6.9%	1.9%	6.1%	11.1%	23.1%	9.9%	3.4%
No ha recibido	44.8%	52.5%	57.4%	63.2%	48.3%	53.2%	40.8%	22.2%	38.5%	38.0%	50.4%
Total	96	40	94	57	29	316	49	9	13	71	387

Fuente: Encuesta-Investigación de las Necesidades de Empresas Medias de Lima Norte.
Elaboración: Departamento de Investigación UCSS.

Los contenidos temáticos más demandados fueron en conjunto (ver cuadro 11) mejora de procesos (43%), control de calidad (22%), comercialización (20%) y operatividad de maquinarias (20%). El sector manufacturero demandó mejora de procesos (49%), operatividad de máquinas industriales (23%) y control de calidad (23%); los sectores servicios y comercio privilegiaron la comercialización (27%), la gestión y finanzas (20%) y mejora de procesos (22%).

A nivel de subsectores; calzado, textiles y metalmecánica demandaron significativamente mejora de procesos (68%, 57% y 48% respectivamente), metalmecánica demandó, asimismo, operatividad de maquinarias (37%) y control de calidad (20%), textiles y maderas demandaron también comercialización (23%) y control de calidad (23%). Comercio demandó comercialización (50%), gestión y finanzas (38%).

Cuadro 11

Temáticas de capacitación más demandadas

Temas	Metalmecánica	Calzado	Textil	Maderas	Otras manufacturas	Sub Total	Restaurantes	Otros servicios	Comercio	Sub Total	Total
Gestión y finanzas	18.5%	5.3%	2.3%	21.7%	0.0%	11.0%	16.7%	14.3%	37.5%	20.0%	13.1%
Logística	9.3%	5.3%	7.0%	4.3%	6.7%	7.1%	13.3%	0.0%	12.5%	11.1%	8.0%
Contabilidad	11.1%	10.5%	4.7%	8.7%	33.3%	11.0%	10.0%	28.6%	12.5%	13.3%	11.6%
Mejora de procesos	48.1%	68.4%	53.5%	34.8%	33.3%	48.7%	30.0%	0.0%	12.5%	22.2%	42.7%
Informática básica	7.4%	0.0%	0.0%	4.3%	20.0%	5.2%	6.7%	0.0%	0.0%	4.4%	5.0%
Informática intermedia	5.6%	0.0%	0.0%	4.3%	0.0%	2.6%	6.7%	14.3%	0.0%	6.7%	3.5%
Adm. De RRHH	7.4%	0.0%	2.3%	13.0%	0.0%	5.2%	16.7%	14.3%	25.0%	17.8%	8.0%
Comercialización	11.1%	10.5%	23.3%	26.1%	2.0%	17.5%	23.3%	14.3%	50.0%	26.7%	19.6%
Operatividad de maq.Ind.	37.0%	15.8%	14.0%	13.0%	20.0%	22.7%	10.0%	14.3%	0.0%	8.9%	19.6%
Planeamiento estratégico	7.4%	0.0%	2.3%	17.4%	13.3%	7.1%	6.7%	0.0%	12.5%	6.7%	7.0%
Formulación y Eval. de Proyectos	11.1%	0.0%	2.3%	0.0%	0.0%	4.5%	3.3%	0.0%	0.0%	2.2%	4.0%
Control de Calidad	20.4%	5.3%	27.9%	21.7%	40.0%	22.7%	23.3%	0.0%	12.5%	17.8%	21.6%
Certificaciones de calidad	9.3%	0.0%	4.7%	13.0%	13.3%	7.8%	13.3%	0.0%	12.5%	11.1%	8.5%
Manejo de impacto ambiental	5.6%	0.0%	2.3%	4.3%	6.7%	3.9%	20.0%	0.0%	0.0%	13.3%	6.0%
Expot. E importación	7.4%	0.0%	7.0%	13.0%	13.3%	7.8%	0.0%	14.3%	25.0%	6.7%	7.5%
Sistem. de compras del estado	3.7%	0.0%	4.7%	4.3%	6.7%	3.9%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	3.0%
Noramalización de proveedores	3.7%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	1.3%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	1.0%
Otros	11.1%	0.0%	7.0%	26.1%	6.7%	10.4%	43.3%	42.9%	37.5%	42.2%	17.6%
Total	54	19	43	23	15	154	30	7	8	45	199

Fuente: Encuesta - Investigación de las Necesidades de Empresas Medias de Lima Norte.
Elaboración: Departamento de Investigación UCSS.

Asistencia técnica

En su mayoría (ver cuadro 12), las empresas medias manifestaron en un 69% no haber recibido nunca asistencia técnica, sin embargo, el 10% declaró haber recibido más de 5 consultorías.

A nivel sectorial, en manufacturas, el 70% nunca recibió asistencia técnica. Por subsectores, metalmecánica recibió más asistencia técnica, 43% declaró haberla recibido en más de una oportunidad.

El subsector textil es el que menos asistencia técnica recibió (solo 11%).

Cuadro 12

Frecuencia de asistencia técnica recibida por sector

Criterios	Metalme cánica	Calzado	Textil	Maderas	Otras manufac turas	Sub Total	Restaurantes	Otros servicios	Comercio	Sub Total	Total
Ninguna vez	57.4%	68.3%	88.8%	65.6%	58.6%	69.7%	63.8%	60.0%	61.5%	62.9%	68.5%
2 vez	11.9%	14.6%	3.1%	6.3%	6.9%	8.1%	12.8%	10.0%		10.0%	8.4%
3 veces	10.9%	7.3%	2.0%	6.3%	6.9%	6.6%	8.5%	10.0%	7.7%	8.6%	6.9%
4 veces	5.0%	2.4%	1.0%	10.9%	6.9%	4.8%	2.1%			3.0%	4.2%
5 veces	2.0%			4.7%		1.5%	4.3%			2.9%	1.7%
De 5 a más veces	12.9%	7.3%	5.1%	6.3%	20.7%	9.3%	8.5%	20.0%	30.8%	14.3%	10.2%
Total	101	41	98	64	29	333	47	10	13	70	403.00

Fuente: Encuesta - Investigación de las Necesidades de Empresas Medias de Lima Norte.
Elaboración: Departamento de Investigación UCSS.

Las áreas más solicitadas (ver cuadro 13) para asistencia técnica fueron mejora de procesos (38%), comercialización (21%), operatividad de máquinas (25%). Sectorialmente, manufacturas privilegió la mejora de procesos (46%) y los sectores de servicios y comercio, comercialización (33%).

Por subsectores, metalmecánica prefirió mejora de procesos (62%) y operatividad de maquinarias (46%), textiles diversificó su consultoría en áreas de contabilidad, procesos y comercialización (todas en un 20%), maderas prefirió mejora de procesos (50%).

Respecto a los restaurantes, comercialización y control de calidad ambos presentaron 29%. Comercio valoró más la asistencia técnica en comercialización (50%).

Cuadro 13

Áreas más solicitadas en asistencia técnica

Criterios	Metalme cánica	Calzado	Textil	Maderas	Otras manufac turas	Sub Total	Restaurantes	Otros servicios	Comercio	Sub Total	Total
Gestión y finanzas	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	14.3%	0.0%	0.0%	8.3%	1.9%
Logística	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	14.3%	0.0%	0.0%	8.3%	1.9%
Contabilidad	0.0%	0.0%	20.0%	8.3%	0.0%	4.9%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	3.8%
Mejora de procesos	61.5%	50.0%	20.0%	50.0%	20.0%	46.3%	14.3%	0.0%	0.0%	8.3%	37.7%
Informática básica	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	20.0%	2.4%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	1.9%
Informática intermedia	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	33.3%	0.0%	8.3%	1.9%
Adm. De RRHH	7.7%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	2.4%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	1.9%
Comercialización	15.4%	16.7%	20.0%	8.3%	40.0%	17.1%	28.6%	33.3%	50.0%	33.3%	20.8%
Operatividad de maq. Ind.	46.2%	33.3%	20.0%	8.3%	20.0%	26.8%	14.3%	33.3%	0.0%	16.7%	24.5%
Planeamiento estratégico	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	20.0%	2.4%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	1.9%
Control de Calidad	7.7%	0.0%	0.0%	0.0%	40.0%	7.3%	28.6%	0.0%	0.0%	16.7%	9.4%
Certificaciones de calidad	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	40.0%	4.9%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	3.8%
Manejo de impacto ambiental	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	20.0%	2.4%	0.0%	0.0%	50.0%	8.3%	3.8%
Expot. E import	7.7%	0.0%	0.0%	16.7%	0.0%	7.3%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	5.7%
Otros	0.0%	0.0%	20.0%	41.7%	0.0%	14.6%	42.9%	0.0%	0.0%	25.0%	17.0%
Total	13	6	5	12	5	41	7	3	2	12	53

Fuente: Encuesta - Investigación de las Necesidades de Empresas Medias de Lima Norte.
Elaboración: Departamento de Investigación UCSS.

2.1.9 Obstáculos a la capacitación o asistencia técnica

Las empresas declararon no haber recibido capacitación o asistencia técnica, principalmente por problemas de trabajo (52%) y por altos costos (59%); esta tendencia se mantiene en el sector manufacturero, en servicios y comercio indicaron la falta de tiempo (53%). Por subsectores, calzado y textil argumentan altos costos (83% y 87% respectivamente); comercio enfatizó el problema de tiempo (83%).

Cuadro 14

Causas que obstaculizan la capacitación y/o asistencia técnica

Criterios	Metalmecánica	Calzado	Textil	Maderas	Otras manufacturas	Sub Total	Restaurantes	Otros servicios	Comercio	Sub Total	Total
Problemas de tiempo	41.8%	46.7%	51.8%	67.4%	47.1%	51.5%	43.5%	60.0%	83.3%	52.9%	51.7%
Altos costos	45.5%	83.3%	86.7%	41.3%	41.2%	64.1%	17.4%	60.0%	33.3%	26.5%	59.2%
Ubicación del lugar	5.5%	3.3%	2.4%	2.2%	0.0%	3.0%	4.3%	0.0%	0.0%	2.9%	3.0%
Desconocimiento al tema	7.3%	10.0%	3.6%	6.5%	17.6%	6.9%	17.4%	0.0%	0.0%	11.8%	7.5%
Oferta inadecuada	10.9%	3.3%	2.4%	8.7%	11.8%	6.5%	13.0%	20.0%	0.0%	11.8%	7.2%
Falta de interés del tema	9.1%	0.0%	1.2%	2.2%	5.9%	3.5%	0.0%	0.0%	16.7%	2.9%	3.4%
Otros	14.5%	0.0%	1.2%	2.2%	5.9%	4.8%	13.0%	0.0%	0.0%	8.8%	5.3%
Total	55	30	83	46	17	231	23	5	6	34	265

Fuente: Encuesta - Investigación de las Necesidades de Empresas Medias de Lima Norte.
Elaboración: Departamento de Investigación UCSS.

2.1.10 Oferta de servicios de capacitación o asistencia técnica

Capacitación

Normalmente (ver cuadro 15), los empresarios se capacitaron con entidades públicas (31%) en programas de los ministerios como Produce, Prompyme, entre otros. El sector manufacturero, en 35%, se capacitó en instituciones públicas, las empresas de servicios y comercio utilizaron a la municipalidad (23%).

Cuadro 15

Oferta de servicios de capacitación

Criterios	Metalmecánica	Calzado	Textil	Maderas	Otras manufacturas	Sub Total	Restaurantes	Otros servicios	Comercio	Sub Total	Total
Municipalidad	9.6%	21.1%	14.3%	7.4%	7.7%	11.8%	31.0%	0.0%	14.3%	23.3%	14.3%
Ong	0.0%	5.3%	2.4%	22.2%	7.7%	5.9%	3.4%	14.3%	14.3%	7.0%	6.1%
Bancos	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	14.3%	14.3%	4.7%	1.0%
Entidades	25.0%	47.4%	50.0%	29.6%	15.4%	34.6%	13.8%	28.6%	14.3%	16.3%	30.6%
Gremio/asociación	11.5%	10.5%	11.9%	3.7%	15.4%	10.5%	3.4%	0.0%	14.3%	4.7%	9.2%
Institutos/Ceos	19.2%	10.5%	11.9%	11.1%	15.4%	14.4%	27.6%	14.3%	14.3%	23.3%	16.3%
Universidades	9.6%	2.4%	14.8%	15.4%	9.8%	9.8%	6.9%	14.3%	0.0%	7.0%	9.2%
Otros	42.3%	15.8%	14.3%	29.6%	46.2%	29.4%	37.9%	57.1%	57.1%	44.2%	32.7%
Total	52	19	42	27	13	153	29	7	7	43	196

Fuente: Encuesta - Investigación de las Necesidades de Empresas Medias de Lima Norte.
Elaboración: Departamento de Investigación UCSS.

Asistencia Técnica

La misma tendencia (ver cuadro 16) se repite en asistencia técnica, esta fue dada principalmente por instituciones públicas (26%). En el sector manufacturero, el 31% recurrió a estas instituciones, mientras que servicios y comercio a las municipalidades.

Cuadro 16

Oferta de servicios de asistencia técnica

Entidades	Metalme cánica	Calzado	Textil	Maderas	Otras manufac turas	Sub Total	Restaurantes	Otros servicios	Comercio	Sub Total	Total
Municipalidad	12.0%	0.0%	0.0%	7.7%	0.0%	6.8%	22.2%	0.0%	25.0%	20.0%	9.5%
Ong	4.0%	0.0%	11.1%	7.7%	0.0%	5.1%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	4.1%
Bancos	4.0%	0.0%	0.0%	0.0%	14.3%	3.4%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	2.7%
Entidades	20.0%	80.0%	22.2%	46.2%	14.3%	30.5%	11.1%	0.0%	0.0%	6.7%	25.7%
Gremio/asociac ión	20.0%	0.0%	11.1%	0.0%	14.3%	11.9%	11.1%	0.0%	0.0%	6.7%	10.8%
Institutos/Ceos	32.0%	20.0%	33.3%	15.4%	0.0%	23.7%	11.1%	0.0%	0.0%	6.7%	20.3%
Universidades	12.0%	0.0%	11.1%	15.4%	0.0%	10.2%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	8.1%
Otros	36.0%	0.0%	44.4%	23.1%	71.4%	35.6%	44.4%	100.0%	100.0%	66.7%	41.9%
Total	25	5	9	13	7	59	9	2	4	15	74

Fuente: Encuesta - Investigación de las Necesidades de Empresas Medias de Lima Norte.
Elaboración: Departamento de Investigación UCSS.

2.1.11 Áreas de interés para capacitación o asistencia técnica

Capacitación

Las empresas medias manifestaron interés en capacitarse en mejora de procesos (39%), control de calidad (31%), exportaciones (30%), gestión (29%) y comercialización (28%). El sector manufacturero prefirió la mejora de procesos (41%) y exportaciones (35%); los servicios y comercio prefirieron administración de personal (51%), control de calidad (48%) y comercialización (42%).

Cuadro 17

Demanda potencial por temática para servicios de capacitación

Criterios	Metalme cánica	Calzado	Textil	Maderas	Otras manufac turas	Sub Total	Restaurantes	Otros servicios	Comercio	Sub Total	Total
Gestión y finanzas	34.0%	11.9%	12.8%	41.4%	50.0%	28.2%	31.0%	20.0%	38.5%	30.8%	28.7%
Logística	22.3%	16.7%	9.0%	8.6%	26.9%	15.8%	16.7%	0.0%	23.1%	15.4%	15.7%
Contabilidad	18.1%	5.1%	5.1%	27.6%	23.1%	8.7%	19.0%	20.0%	46.2%	23.1%	16.5%
Mejora de procesos	36.2%	61.9%	29.5%	44.8%	46.2%	40.6%	26.2%	20.0%	46.2%	29.2%	38.6%
Informática básica	9.6%	7.1%	3.8%	6.9%	19.2%	8.1%	4.8%	20.0%	30.8%	12.3%	8.8%
Informática intermedia	9.6%	2.4%	1.3%	8.6%	11.5%	6.4%	4.8%	10.0%	23.1%	9.2%	6.9%
Adm. De RRRH	16.0%	11.9%	9.0%	19.0%	26.9%	15.1%	57.1%	20.0%	53.8%	50.8%	21.5%
Comercialización	22.3%	19.0%	19.2%	37.9%	30.8%	24.8%	38.1%	50.0%	46.2%	41.5%	27.8%
Operatividad de maq.Industriales	33.0%	11.9%	5.1%	34.5%	34.6%	23.2%	9.5%	40.0%	30.8%	18.5%	22.3%
Planeamiento estratégico	18.1%	9.5%	6.4%	6.9%	34.6%	13.1%	14.3%	20.0%	38.5%	20.0%	14.3%
Form. Y eval. de proyectos	13.8%	7.1%	3.8%	10.3%	19.2%	10.1%	9.5%	0.0%	30.8%	12.3%	10.5%
Control de Calidad	29.8%	11.9%	29.5%	27.6%	42.3%	27.9%	54.8%	40.0%	30.8%	47.7%	31.4%
Certificaciones de calidad	11.7%	9.5%	10.3%	5.2%	11.5%	9.7%	0.0%	10.0%	15.4%	4.6%	8.8%
Manejo de impacto ambiental	8.5%	0.0%	1.3%	5.2%	19.2%	5.7%	11.9%	10.0%	15.4%	12.3%	6.9%
Expot. e importación	31.9%	31.0%	28.2%	48.3%	38.5%	34.6%	0.0%	0.0%	30.8%	6.2%	29.5%
Normaliz. de proveedores	6.4%	0.0%	6.4%	3.4%	11.5%	5.4%	0.0%	0.0%	23.1%	0.0%	0.1%
Otros	1.1%	0.0%	1.3%	5.2%	7.7%	2.3%	2.4%	10.0%	15.4%	6.2%	3.0%
Total	94	42	78	58	26	298	42	10	13	65	363

Fuente: Encuesta - Investigación de las Necesidades de Empresas Medias de Lima Norte.
Elaboración: Departamento de Investigación UCSS.

Asistencia Técnica

Las empresas medias desearían recibir asistencia técnica en mejora de procesos (49%) y en operatividad de máquinas (40%). El sector manufacturas presentó la misma tendencia, mientras que servicios y comercio desearían asistencia técnica en comercialización (44%) y administración de personal (38%).

Cuadro 18

Demanda potencial por temática para servicios de asistencia técnica

Crterios	Metalmeccánica	Calzado	Textil	Maderas	Otras manufacturas	Sub Total	Restaurantes	Otros servicios	Comercio	Sub Total	Total
Gestión y finanzas	13.3%	0.0%	14.3%	14.3%	14.3%	12.9%	20.0%	0.0%	50.0%	25.0%	15.4%
Logística	6.7%	0.0%	14.3%	14.3%	14.3%	9.7%	20.0%	0.0%	25.0%	18.8%	11.5%
Contabilidad	10.0%	0.0%	0.0%	7.1%	14.3%	8.1%	0.0%	0.0%	50.0%	12.5%	9.0%
Mejora de procesos	50.0%	50.0%	28.6%	57.1%	71.4%	51.6%	40.0%	0.0%	50.0%	37.5%	48.7%
Informática básica	3.3%	0.0%	0.0%	0.0%	14.3%	3.2%	0.0%	0.0%	25.0%	6.3%	3.8%
Informática intermedia	10.0%	0.0%	0.0%	14.3%	14.3%	9.7%	10.0%	0.0%	25.0%	12.5%	10.3%
Adm. De RRHH	10.0%	0.0%	14.3%	14.3%	28.6%	12.9%	30.0%	50.0%	50.0%	37.5%	17.9%
Comercialización	23.3%	25.0%	28.6%	21.4%	42.9%	25.8%	40.0%	50.0%	50.0%	43.8%	29.5%
Operatividad de maquinarias	50.0%	50.0%	28.6%	28.6%	42.9%	41.9%	30.0%	50.0%	25.0%	31.3%	39.7%
Planeamiento estratégico	10.0%	0.0%	14.3%	7.1%	14.3%	9.7%	10.0%	50.0%	50.0%	25.0%	12.8%
Form. Y eval. de proyectos	13.3%	0.0%	0.0%	7.1%	42.9%	12.9%	10.0%	0.0%	25.0%	12.5%	12.8%
Control de Calidad	26.7%	25.0%	28.6%	28.6%	14.3%	21.0%	30.0%	0.0%	25.0%	25.0%	25.6%
Certificaciones de calidad	13.3%	0.0%	0.0%	0.0%	28.6%	9.7%	0.0%	50.0%	50.0%	12.5%	10.3%
Manejo de impacto ambiental	6.7%	0.0%	0.0%	7.1%	28.6%	8.1%	20.0%	0.0%	25.0%	18.8%	10.3%
Expot. e importación	16.7%	25.0%	14.3%	28.6%	14.3%	19.4%	0.0%	0.0%	50.0%	12.5%	17.9%
Normaliz. de proveedores	3.3%	0.0%	14.3%	0.0%	14.3%	4.8%	0.0%	0.0%	50.0%	12.5%	6.4%
Otros	3.3%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	1.6%	0.0%	0.0%	25.0%	6.3%	2.6%
Total	30	4	7	14	7	62	10	2	4	16	78

Fuente: Encuesta - Investigación de las Necesidades de Empresas Medias de Lima Norte.
Elaboración: Departamento de Investigación UCSS.

2.2 Recursos Logísticos

En la búsqueda de la competitividad es fundamental incrementar la productividad, para ello, hay que optimizar el uso de la infraestructura y el soporte logístico, la maquinaria e infraestructura han de contribuir en los procesos en la medida que estén disponibles en su máxima capacidad, para garantizarlo deben implementarse eficientes programas de mantenimiento preventivo.

Debe también utilizarse muestreo estadístico y control de calidad en puntos críticos, a lo largo de todo el proceso productivo y en la distribución, a fin de garantizar homogeneidad, cumplimiento de especificaciones y entrega. La tercerización se presenta como una oportunidad para añadir valor a los procesos mediante la utilización de capacidades externas a la organización. La seguridad industrial debe permitir reducir los riesgos tanto de la infraestructura, la producción y el personal y facilitar las operaciones y ventas.

2.2.1 Tipo de mantenimiento

Como se aprecia en el cuadro 19, el 80% de los empresarios medios realizaron mantenimiento preventivo y correctivo y el 20% declaró que solo realizaron mantenimiento correctivo.

El sector manufacturero hizo mantenimientos correctivos en un 19% y los sectores servicios y comercio en un 24%.

A nivel de subsectores, calzado y textil fueron los que menos mantenimiento correctivo han efectuado (8% y 10% respectivamente), maderas es el que más mantenimiento correctivo hizo (38%) y restaurantes realizó 26% de mantenimiento correctivo. Un mayor porcentaje de mantenimiento correctivo indica falta de programación de mantenimiento preventivo o antigüedad e ineficiencia en los equipos.

Cuadro 19

Mantenimiento de equipos

Criterios	Metalme cánica	Calzado	Textil	Maderas	Otras manufac turas	Sub Total	Restaura ntes	Otros servicios	Comercio	Sub Total	Total
Mant. Correctivo	22.4%	7.9%	10.4%	38.0%	23.1%	19.3%	25.5%	20.0%	22.2%	24.2%	20.2%
Mant. Preventivo y Correctivo	77.6%	92.1%	89.6%	62.0%	76.9%	80.7%	74.5%	80.0%	77.8%	75.8%	79.8%
Total	85	38	96	50	26	295	47	10	9	66	361

Fuente: Encuesta - Investigación de las Necesidades de Empresas Medias de Lima Norte.
Elaboración: Departamento de Investigación UCSS.

2.2.2 Existencia de control de calidad

Un 76% de las empresas medias (ver cuadro 20) declaró poseer procedimientos de control de calidad, el subsector textil presentó el índice más alto (93%), el subsector maderas solo afirmó poseer controles de calidad en un 46%. El sector comercio, también presentó un índice bajo (42%).

Cuadro 20

Establecimiento de controles de calidad

Criterios	Metalme cánica	Calzado	Textil	Maderas	Otras manufac turas	Sub total	Restaura ntes	Otros servicios	Comercio	Sub total	Total
Si	75.3%	82.9%	92.9%	46.0%	73.1%	75.7%	79.6%	90.0%	41.7%	74.6%	75.5%
No	24.7%	17.1%	7.1%	54.0%	26.9%	24.3%	20.4%	10.0%	58.3%	25.4%	24.5%
Total	97	41	98	63	26	325	49	10	12	71	396

Fuente: Encuesta - Investigación de las Necesidades de Empresas Medias de Lima Norte.
Elaboración: Departamento de Investigación UCSS.

2.2.3 Acreditaciones de calidad

Las empresas medias (ver cuadro 21) declararon en un 21% que poseen alguna acreditación de calidad. El 79% manifestó que no. A nivel de sectores, los servicios y comercio declararon en un 39% disponer de acreditación de calidad, en el sector manufacturero solo el 17% lo manifestó.

Los subsectores con menor nivel de acreditación fueron calzado (5%) y textil (9%), los que disponen de mayor acreditación fueron los de restaurantes (44%), comercio (23%) y metalmecánica (23%).

Cuadro 21

Acreditaciones de calidad

Criterios	Metalmecánica	Calzado	Textil	Maderas	Otras manufacturas	Sub total	Restaurantes	Otros servicios	Comercio	Sub total	Total
Si	22.8%	4.9%	9.4%	16.1%	39.3%	17.0%	44.0%	33.3%	23.1%	38.9%	20.8%
No	77.2%	95.1%	90.6%	83.9%	60.7%	83.0%	56.0%	66.7%	76.9%	61.1%	79.3%
Total	101	41	96	62	28	328	50	9	13	72	400

Fuente: Encuesta - Investigación de las Necesidades de Empresas Medias de Lima Norte.
 Elaboración: Departamento de Investigación UCSS.

2.2.4 Tercerización de servicios

Las empresas medias (ver cuadro 22) tercerizaron mayormente los servicios de contabilidad (55%) y de producción (38%), el sector manufacturero en particular privilegió la tercerización de la producción (47%) y la contabilidad (52%).

Los servicios y comercio tercerizaron la contabilidad (64%) y la vigilancia.

Los subsectores que más tercerizaron la producción, fueron los de metalmecánica (58%) y textil (62%); los subsectores de calzado y maderas utilizaron más los servicios contables (60% y 71% respectivamente). Los restaurantes utilizaron los servicios contables (70%) y vigilancia (36%).

Cuadro 22

Tipo de servicios tercerizados

Criterios	Metalmecánica	Calzado	Textil	Maderas	Otras manufacturas	Sub Total	Restaurantes	Otros servicios	Comercio	Sub Total	Total
De producción	57.9%	30.0%	61.9%	23.7%	53.8%	46.8%	9.1%	20.0%	16.7%	11.4%	38.3%
Contables	43.9%	60.0%	42.9%	71.1%	38.5%	51.8%	69.7%	40.0%	50.0%	63.6%	54.6%
Vigilancia	8.8%	20.0%	23.8%	15.8%	7.1%	13.7%	36.4%	20.0%	33.3%	34.1%	18.6%
Legales	24.6%	30.0%	19.0%	13.2%	23.1%	20.9%	24.2%	20.0%	16.7%	22.7%	21.3%
Informáticos	10.5%	20.0%	0.0%	2.6%	15.4%	7.9%	3.0%	40.0%	16.7%	9.1%	8.2%
Limpieza	7.0%	10.0%	9.5%	2.6%	7.7%	6.5%	6.1%	20.0%	16.7%	9.1%	7.1%
Otros	12.3%	10.0%	9.5%	5.3%	7.7%	9.4%	0.0%	20.0%	0.0%	2.3%	7.7%
Total	57	10	21	38	13	139	33	5	6	44	183

Fuente: Encuesta - Investigación de las Necesidades de Empresas Medias de Lima Norte.
Elaboración: Departamento de Investigación UCSS.

2.2.5 Seguridad industrial

Las empresas medias, en lo referente a seguridad industrial, consideraron importante disponer de grupo electrógeno (59%) y sensibilizar al personal sobre riesgos y políticas de seguridad (28%). Los servicios y comercio valoraron mucho más la disponibilidad de un grupo electrógeno (77%).

Cuadro 23

Medidas de seguridad más usadas

Criterios	Metalmecánica	Calzado	Textil	Madera	Otras manufacturas	Sub Total	Restaurantes	Otros servicios	Comercio	Sub Total	Total
Uniforme industrial	14.9%	17.1%	12.2%	33.9%	31.8%	19.9%	2.9%	16.7%	18.2%	7.7%	17.9%
Extintores	4.1%	5.7%	7.3%	8.5%	0.0%	5.9%	11.4%	0.0%	18.2%	11.5%	6.8%
Grupo electrógeno	59.5%	62.9%	32.9%	78.0%	50.0%	55.1%	85.7%	50.0%	63.6%	76.9%	58.6%
Señalización en caso de desastre	13.5%	11.4%	30.5%	33.9%	13.6%	22.8%	17.1%	0.0%	27.3%	17.3%	21.9%
Sensibilización a personal	33.8%	28.6%	34.1%	18.6%	22.7%	29.0%	20.0%	50.0%	9.1%	21.2%	27.8%
Otros	5.4%	0.0%	0.0%	3.4%	4.5%	2.6%	0.0%	0.0%	9.1%	1.9%	2.5%
Total	74	35	82	59	22	272	35	6	11	52	324

Fuente: Encuesta - Investigación de las Necesidades de Empresas Medias de Lima Norte.
Elaboración: Departamento de Investigación UCSS.

2.3 Recursos Financieros

El crecimiento debe ser financiado y en condiciones adecuadas, el entorno genera mayores oportunidades cuando existen instituciones financieras con productos ad-hoc a las empresas medias que provean de financiamiento, no solo para el capital de trabajo, sino fundamentalmente para la inversión y la modernización empresarial. El costo financiero es un factor de competitividad. Por tal razón, tanto el Banco Central de Reserva como la Superintendencia de Banca y Seguros, debieran estimular su reducción por un lado y por otro, estimular a la banca comercial para que se oriente cada vez más hacia las empresas medias. Una prioridad de la política deberá ser dar cada vez más acceso a las empresas medias a los productos del sistema financiero. En el Perú,

esta es una gran tarea, con mucho potencial, dado el bajo nivel de bancarización de nuestras empresas medias.

2.3.1 Financiamiento de las empresas

Normalmente, los empresarios medios (ver cuadro 24) han utilizado el autofinanciamiento (57%) y los créditos de entidades financieras (34%), como las principales fuentes de financiamiento.

Los subsectores más bancarizados fueron comercio y metalmecánica (46% y 48% respectivamente). Los restaurantes presentaron el índice más alto de autofinanciamiento (79%).

Cuadro 24

Fuentes de financiamiento

Tipo de financiamiento	Metalme- cánica	Calzado	Textil	Maderas	Otras manufac- turas	Sub Total	Restauran- tes	Otros servicios	Comercio	Sub Total	Total
Autofinanciamiento	52.5%	52.4%	43.9%	69.8%	55.6%	53.5%	79.2%	70.0%	38.5%	70.4%	56.5%
Créditos del proveedor	25.3%	14.3%	11.2%	7.9%	25.9%	16.4%	6.3%	10.0%	15.4%	8.5%	15.0%
Entidad financiera	47.5%	21.4%	17.3%	38.1%	66.7%	35.0%	25.0%	40.0%	46.2%	31.0%	34.3%
EduPyme	4.0%	2.4%	5.1%	0.0%	0.0%	3.0%	0.0%	10.0%	0.0%	1.4%	2.8%
Préstamos familiares	6.1%	9.5%	25.5%	4.8%	3.7%	11.9%	2.1%	0.0%	7.7%	2.8%	10.3%
Caja municipal	1.0%	4.8%	2.0%	0.0%	0.0%	1.5%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	1.3%
Junta	2.0%	4.8%	9.2%	0.0%	3.7%	4.3%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	3.5%
	5.1%		0.0%	1.6%	0.0%	2.1%	2.1%	10.0%	7.7%	4.2%	2.5%
Total	99	42	98	63	27	329	48	10	13	71	400

Fuente: Encuesta - Investigación de las Necesidades de Empresas Medias de Lima Norte.
Elaboración: Departamento de Investigación UCSS.

2.3.2 Costo de financiamiento

Un 64% de las empresas medias manifestó asumir un costo financiero superior al 30% y 18% declaró poseer un costo financiero no menor al 15%. Los sectores servicios y comercio asumieron tasas inferiores al 15%; en aproximadamente un 28% de sus empresas. En manufacturas, esa proporción llegó solamente al 16%.

Cuadro 25

Nivel de costo de financiamiento de empresas por rubro

Tasa interés	Metalme- cánica	Calzado	Textil	Maderas	Otras manufac- turas	Sub Total	Restauran- tes	Otros servicios	Comercio	Sub Total	Total
1-15%	14.7%		30.0%	23.1%	8.3%	15.6%	27.3%	33.3%	25.0%	27.8%	17.9%
15.1-20%	5.9%	12.5%				3.9%			25.0%	5.6%	4.2%
20.1-25%	8.8%	37.5%	10.0%	7.7%		10.4%					8.4%
25.1-30%	5.9%		10.0%	7.7%	8.3%	6.5%					5.3%
Más de 30%	64.7%	50.0%	50.0%	61.5%	83.3%	63.6%	72.7%	66.7%	50.0%	66.7%	64.2%
Total	34	8	10	13	12	77	11	3	4	18	95

Fuente: Encuesta - Investigación de las Necesidades de Empresas Medias de Lima Norte.
Elaboración: Departamento de Investigación UCSS.

2.3.3 Acceso al crédito

Un 59% de las empresas medias (ver cuadro 26), consideró que es fácil el acceso al crédito. Los sectores de servicios y comercio manifestaron lo mismo en un 68%.

Un 56% de las empresas de manufactura estimó igualmente fácil acceder al crédito. El subsector con más facilidad crediticia fue el de comercio (75%).

Cuadro 26

Facilidad de acceso al crédito

Criterios	Metalme cánica	Calzado	Textil	Maderas	Otras manufac- turas	Sub Total	Restaurantes	Otros servicios	Comercio	Sub Total	Total
Fácil	53.0%	46.2%	55.2%	54.5%	79.2%	55.8%	66.7%	62.5%	75.0%	67.7%	58.5%
Difícil	47.0%	53.8%	44.8%	45.5%	20.8%	44.2%	33.3%	37.5%	25.0%	32.3%	41.5%
Total	83	26	29	55	24	217	45	8	12	65	282

Fuente: Encuesta - Investigación de las Necesidades de Empresas Medias de Lima Norte.
 Elaboración: Departamento de Investigación UCSS.

Al evaluar las dificultades para el acceso al crédito (ver cuadro 27), las empresas medias destacaron como principales obstáculos a los altos costos (41%) y los requisitos (39%).

El sector de manufacturas consideró como principal dificultad el alto costo (42%), los sectores de comercio y servicios consideraron a la abundancia de requisitos (52%) como el principal obstáculo.

Cuadro 27

Dificultades del acceso al crédito

Criterios	Metalme cánica	Calzado	Textil	Maderas	Otras manufa- cturas	Sub Total	Restaurantes	Otros servicios	Comercio	Sub Total	Total
Altos Costos	40.0%	38.7%	41.2%	51.5%	33.3%	41.9%	36.8%	33.3%	33.3%	36.0%	41.1%
Muchos Requisitos	35.4%	41.9%	35.3%	33.3%	44.4%	36.8%	52.6%	66.7%	33.3%	52.0%	38.9%
Demanda mucho tiempo	18.5%	16.1%	17.6%	15.2%	22.2%	17.4%	10.5%	0.0%	0.0%	8.0%	16.1%
Desconoce los procedimientos	1.5%	3.2%	0.0%	0.0%	0.0%	1.3%	0.0%	0.0%	33.3%	4.0%	1.7%
Otros	4.6%	0.0%	5.9%	0.0%	0.0%	2.6%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	2.2%
Total	65	31	17	33	9	155	19	3	3	25	180

Fuente: Encuesta - Investigación de las Necesidades de Empresas Medias de Lima Norte.
 Elaboración: Departamento de Investigación UCSS.

2.4 Recursos para la gestión empresarial

En las empresas medias, el propietario o el Gerente General suelen centralizar una serie de funciones ejecutivas que en las empresas grandes están más distribuidas. Además, serán más competitivas aquellas empresas que tienen la habilidad de saber adaptar en sus organizaciones las mejores prácticas de gestión. El mercadeo es fundamental, permite responder a la demanda, al segmento de clientes con el nivel de calidad en los productos que satisfaga sus exigencias. El mercadeo posibilita, asimismo, la incorporación de características diferenciadoras de valor al producto, ayuda a visualizar la participación en el mercado del producto y su posicionamiento.

Dado el bajo poder adquisitivo del mercado interno, siempre se presenta como una opción para el crecimiento mirar al exterior. Sin embargo, existen limitaciones que deberán ser superadas para viabilizar esta expansión. Otra vez ha de servir el márketing-mix, para permitir formular la combinación efectiva de promoción, publicidad y selección de clientes.

La mejor toma de decisiones, por parte del ejecutivo de la empresa media, ha de requerir la implementación y uso de indicadores de gestión, de la planificación empresarial, del conocimiento del marco legal y un conocimiento intuitivo del entorno. Participar en una asociación empresarial, permite acceder a ventajas mediante reducción de costos, mercados, capacitación, acceso a tecnología y mejores prácticas de gestión. El crecimiento demanda desarrollar mercados. Por ello, hay que mantenerse informado y coleccionar información de inteligencia comercial.

2.4.1 Nivel de calidad de los productos

Hemos considerado como indicadores de la calidad de los productos de las empresas medias, el nivel de devoluciones y reclamos de productos.

En general, las empresas medias declararon no tener devoluciones (48%) o que son casos muy eventuales (40%). Los sectores servicios y comercio, señalaron que muy eventualmente tienen devoluciones o reclamos (56%). En el sector manufacturas, la mayoría de empresas afirmaron que no tienen devoluciones (52%).

Cuadro 28

Nivel de devoluciones y reclamos de productos

Criterio	Metalme cánica	Calzado	Textil	Madera	Otras manufacturas	Sub Total	Restaurantes	Otros servicios	Comercio	Sub Total	Total
Nunca	49.5%	66.7%	67.0%	28.6%	41.4%	52.1%	30.6%	33.3%	15.4%	28.2%	47.9%
Rara vez	39.6%	26.2%	25.8%	52.4%	34.5%	35.8%	57.1%	66.7%	46.2%	56.3%	39.5%
A veces	9.9%	7.1%	7.2%	19.0%	17.2%	11.1%	12.2%		30.8%	14.1%	11.7%
Frecuentemente	1%				6.9%	0.9%			7.7%	1.4%	1.0%
Total	101	42	97	63	29	332	49	9	13	71	403

Fuente: Encuesta - Investigación de las Necesidades de Empresas Medias de Lima Norte.
Elaboración: Departamento de Investigación UCSS.

2.4.2 Características diferenciadoras de los productos

Las empresas medias consideraron que sus productos (ver cuadro 29) se diferenciaron por su calidad (64%) y su precio (51%).

Los sectores de servicios y comercio valoraron más la calidad (70%) y el sabor (44%). El sector manufacturas señaló como factor diferencial de sus productos: calidad (63%), precios (55%) y acabados (52%). El subsector metalmecánica valoró más las garantías, la calidad y el precio. Calzado y textiles reconocieron como elementos diferenciales: el acabado, la calidad y el precio. Los restaurantes señalaron la calidad y el subsector comercio: la calidad, el stock disponible y el precio.

Cuadro 29

Características diferenciadores de productos

Criterio	Metalme cánica	Calzado	Textil	Madera	Otras manufacturas	Sub Total	Restaurantes	Otros de servicio	Comercio	Sub Total	Total
Acabado	34.0%	66.7%	70.1%	51.6%	37.9%	52.4%	0.0%	37.5%	0.0%	4.3%	44.0%
Calidad	55.0%	78.6%	71.1%	51.6%	62.1%	62.7%	72.0%	87.5%	50.0%	70.0%	64.0%
Garantía	41.0%	35.7%	40.2%	41.9%	27.6%	39.1%	28.0%	62.5%	25.0%	31.4%	37.8%
Soporte post venta	9.0%	2.4%	2.1%	0.0%	3.4%	3.9%	0.0%	12.5%	0.0%	1.4%	3.5%
Marca	6.0%	9.5%	14.4%	4.8%	3.4%	8.5%	0.0%	0.0%	8.3%	1.4%	7.3%
Facilidad de pago	18.0%	21.4%	28.9%	11.3%	17.2%	20.3%	0.0%	12.5%	33.3%	7.1%	18.0%
Stock disponible	10.0%	2.4%	21.6%	16.1%	20.7%	14.5%	0.0%	12.5%	41.7%	8.6%	13.5%
Precio	46.0%	64.3%	75.3%	37.1%	48.3%	55.5%	25.0%	12.5%	41.7%	27.1%	50.5%
Prestigio	28.0%	14.3%	15.5%	24.2%	17.2%	20.9%	38.0%	12.5%	8.3%	30.0%	22.5%
Diseños	9.0%	54.8%	59.8%	25.8%	13.8%	33.3%	0.0%	25.0%	0.0%	2.9%	28.0%
Estandarización	2.0%	2.4%	13.4%	1.6%	0.0%	5.2%	0.0%	0.0%	8.3%	1.4%	4.5%
Otros	4.0%	2.4%	2.1%	4.8%	0.0%	3.0%	6.0%	0.0%	8.3%	14.3%	3.5%
Consistencia	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	20.0%	0.0%	0.0%	15.7%	2.5%
Decorados	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	26.0%	0.0%	0.0%	18.6%	3.3%
Sabor	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	62.0%	0.0%	44.3%	7.8%
Total	100	42	97	62	29	330	50	8	12	70	400

Fuente: Encuesta - Investigación de las Necesidades de Empresas Medias de Lima Norte.
Elaboración: Departamento de Investigación UCSS.

2.4.3 Cobertura de mercado

Las empresas medias manifestaron cómo destinaron sus productos al propio distrito (48%) y a Lima Metropolitana (45%). Los sectores servicios y comercio dirigen sus productos en un 63% al propio distrito y en 51% a los distritos de Lima Norte. El sector manufacturas orientó su producción al propio distrito (44%) y a Lima Metropolitana (45%).

Los subsectores calzado y textiles estuvieron más orientados al propio distrito. El subsector maderas se orientó más hacia Lima Metropolitana y metalmecánica hacia Lima y provincias. Los restaurantes fueron más de ámbito distrital y conal. El sector comercio se orientó principalmente a Lima Norte y a Lima Metropolitana.

Cuadro 30

Cobertura de mercado

Criterio	Metalmecánica	Calzado	Textil	Madera	Otras manufacturas	Sub Total	Restaurantes	Otros servicios	Comercio	Sub Total	Total
Propio distrito	25%	65.9%	68.0%	40.6%	7.1%	44.2%	79.2%	30.0%	30.8%	63.4%	47.6%
Distrito de Lima Norte	12.0%	9.8%	8.2%	34.4%	10.7%	14.8%	56.3%	30.0%	46.2%	50.7%	21.2%
Lima metropolitana	54.0%	24.4%	29.9%	57.8%	60.7%	44.5%	45.8%	60.0%	46.2%	47.9%	45.1%
Provincias de Lima	43.0%	22.0%	8.2%	28.1%	46.4%	27.6%	6.3%	30.0%	30.8%	14.1%	25.2%
Otras regiones del país	19.0%	7.3%	5.2%	7.8%	28.6%	12.1%	0.0%	20.0%	0.0%	2.8%	10.5%
Otros países	10.0%	9.8%	9.3%	3.1%	14.3%	8.8%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	7.2%
Total	100	41	97	64	28	330	48	10	13	71	401

Fuente: Encuesta - Investigación de las Necesidades de Empresas Medias de Lima Norte.
Elaboración: Departamento de Investigación UCSS.

2.4.4 Exportadores potenciales

En el cuadro 31, se muestra el porcentaje de empresas medias que exportaban. En el sector manufacturas, 10% de empresas manifestó que sí exportaba. Los subsectores con mayor porcentaje de empresas que exportaban fueron los de metalmecánica (10%) y textiles (9%).

Cuadro 31

Empresas que exportan

Criterio	Metamecánica	Calzado	Textil	Madera	Otras manufacturas	Sub Total	Otros servicios	Comercio	Sub Total	Total
Si	10.0%	4.9%	9.4%	7.9%	24.1%	10.0%				9.5%
No	90.0%	95.1%	90.6%	92.1%	75.9%	90.0%	100.0%	100.0%	100.0%	90.5%
Total	100	41	96	63	29	329	8	12	20	349

Fuente: Encuesta - Investigación de las Necesidades de Empresas Medias de Lima Norte.
Elaboración: Departamento de Investigación UCSS.

2.4.5 Limitaciones a la exportación

Las empresas medias manifestaron (ver cuadro 32) que las principales limitaciones para exportar son la falta de contactos (56%) y las dificultades económicas (41%). El sector manufacturas reconoció también estas dos limitaciones como principales. El subsector calzado tuvo como principal limitación la falta de contactos (80%); para el subsector textil fue fundamental mejorar el producto (61%).

Cuadro 32

Limitaciones para exportar

Criterio	Metalmecánica	Calzado	Textil	Madera	Otras manufacturas	Sub Total	Otros servicios	Comercio	Sub Total	Total
Dificultades económicas	40.8%	46.7%	60.9%	25.7%	26.3%	42.1%	66.7%	0.0%	22.2%	41.0%
Falta de contacto	51.0%	80.0%	58.7%	48.6%	73.7%	42.7%	0.0%	33.3%	22.2%	56.1%
Desconoce el proceso	28.6%	33.3%	41.3%	17.1%	10.5%	26.8%	0.0%	16.7%	11.1%	27.2%
Falta mejorar el producto	14.3%	26.7%	60.9%	11.4%	21.1%	28.7%	0.0%	50.0%	33.3%	28.9%
Otros	12.2%	13.3%	2.2%	11.4%	0.0%	7.9%	33.3%	33.3%	33.3%	9.2%
Total	49	15	46	35	19	164	3	6	9	173

Fuente: Encuesta - Investigación de las Necesidades de Empresas Medias de Lima Norte.
Elaboración: Departamento de Investigación UCSS.

2.4.6 Medios publicitarios

Los principales instrumentos publicitarios utilizados por las empresas medias fueron volantes (43%). Servicios y comercio usaron primordialmente volantes (51%) y paneles (31%). El subsector manufacturas usó volantes (42%), boletines municipales (17%) y correo electrónico (16%). El subsector calzado fue muy intensivo en el uso de volantes (62%), metalmecánica y maderas usaron volantes y correo electrónico. El subsector restaurantes utilizó la radio, paneles y volantes; y el subsector comercio, la radio y los volantes.

Cuadro 33

Medios publicitarios utilizados

Medio	Metalmecánica	Calzado	Textil	Madera	Otras manufacturas	Sub Total	Restaurantes	Otros servicios	Comercio	Sub Total	Total
Radio	1.0%	0.0%	1.1%	7.8%	14.3%	3.3%	31.8%	0.0%	33.3%	27.7%	7.6%
Periódico	9.3%	2.6%	1.1%	2.0%	7.1%	4.6%	13.6%	22.2%	8.3%	13.8%	6.2%
Boletines municipales	12.4%	15.4%	30.0%	13.7%	0.0%	17.0%	6.8%	0.0%	8.3%	6.2%	15.1%
Banners	1.0%	2.6%	3.3%	2.0%	3.6%	2.3%	9.1%	0.0%	8.3%	7.7%	3.2%
Paginas web	22.7%	0.0%	0.0%	7.8%	25.0%	10.8%	11.4%	22.2%	16.7%	13.8%	11.4%
Paneles	11.3%	12.8%	16.7%	17.6%	14.3%	14.4%	38.6%	11.1%	16.7%	30.8%	17.3%
Volantes	28.9%	61.5%	46.7%	51.0%	25.0%	41.6%	54.5%	44.4%	41.7%	50.8%	43.2%
News letter	1.0%	0.0%	0.0%	2.0%	0.0%	0.7%	4.5%	0.0%	0.0%	3.1%	1.1%
Correo electrónico	25.8%	2.6%	6.7%	21.6%	25.0%	16.4%	13.6%	0.0%	16.7%	12.3%	15.7%
Otros	48.5%	28.2%	13.3%	45.1%	57.1%	35.7%	29.5%	44.4%	33.3%	32.3%	35.1%
Total	97	39	90	51	28	305	44	9	12	65	370

Fuente: Encuesta - Investigación de las Necesidades de Empresas Medias de Lima Norte.
Elaboración: Departamento de Investigación UCSS.

2.4.7 Tipo de clientes

Como se observa en el cuadro 34, los clientes de las empresas medias fueron principalmente personas naturales (76%). Sin embargo, la atención a empresas fue también significativa (60%), las empresas del sector servicios se orientaron a personas naturales (92%). El sector manufacturas también se dirigió a personas naturales (72%). Solo el subsector metalmecánica declara que sus clientes fueron mayoritariamente empresas (81%).

Cuadro 34

Tipo de clientes

Cliente	Metalme- cánica	Calzado	Textil	Madera	Otras manufac- turas	Sub Total	Restauran- tes	Otros servicios	Comercio	Sub Total	Total
Personas naturales	50.0%	82.5%	87.5%	92.2%	41.1%	72.3%	100.0%	60.0%	84.6%	91.7%	75.8%
Empresas	81.0%	32.5%	24.0%	67.2%	96.6%	57.1%	69.4%	80.0%	69.2%	70.8%	59.6%
Estado	17.0%	5.0%	3.1%	14.1%	6.9%	10.0%	20.4%	10.0%	7.7%	16.7%	11.2%
Total	100	40	96	64	29	329	49	10	13	72	401

Fuente: Encuesta - Investigación de las Necesidades de Empresas Medias de Lima Norte.
Elaboración: Departamento de Investigación UCSS.

2.4.8 Medios promocionales

Las empresas medias, normalmente, refirieron impulsar sus ventas por medio de descuentos por volúmenes de compra (74.3%), esto fue más evidente en el sector de manufacturas (80%) que en los sectores servicios y comercio (50%).

Cuadro 35

Medios promocionales

Criterios	Metalme- cánica	Calzado	Textil	Madera	Otras manufac- turas	Sub Total	Restaurantes	Otros servicios	Comercio	Sub Total	Total
Descuentos por vol. de compra	68.8%	97.6%	91.6%	67.9%	74.1%	79.8%	39.6%	80.0%	66.7%	50.0%	74.3%
Productos adicionales	4.2%	9.8%	2.1%	7.5%	3.7%	4.8%	16.7%	20.0%	8.3%	15.7%	6.8%
Premios	3.1%	2.4%	1.1%	3.8%	7.4%	2.9%	18.8%	20.0%	25.0%	20.0%	6.0%
Bonos	1.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.3%	6.3%	0.0%	0.0%	4.3%	1.0%
Ninguna promoción	22.9%	0.0%	8.4%	22.6%	22.2%	15.4%	25.0%	10.0%	8.3%	20.0%	16.2%
Otros	5.2%	0.0%	1.1%	5.7%	0.0%	2.9%	20.8%	0.0%	8.3%	15.7%	5.2%
Total	96	41	95	53	27	312	48	10	12	70	382

Fuente: Encuesta - Investigación de las Necesidades de Empresas Medias de Lima Norte.
Elaboración: Departamento de Investigación UCSS.

2.4.9 Indicadores de gestión

Los principales indicadores utilizados por las empresas medias fueron los costos (57%) y las ventas (52%). Los sectores servicios y comercio prefieren indicadores sobre las ventas (61%). El sector manufacturas utiliza más los indicadores de costos (63%) y ventas (49%). El subsector textil utilizó intensivamente los indicadores de costos (80%) y comercio prefirió los indicadores de inversión (57%).

Cuadro 36

Indicadores de gestión utilizados

Criterios	Metalmecánica	Calzado	Textil	Madera	Otras Manufacturas	Sub total	Restaurantes	Otros servicio	Comercio	Sub Total	Total
De costos	61.2%	53.8%	80.0%	57.6%	70.0%	63.1%	28.0%	66.7%	28.6%	34.2%	56.5%
De ventas	49.0%	38.5%	53.3%	54.5%	45.0%	49.2%	64.0%	66.7%	42.9%	60.5%	51.8%
De inversión	36.7%	7.7%	40.0%	12.1%	30.0%	26.9%	20.0%	16.7%	57.1%	26.3%	26.8%
De rentabilidad	40.8%	38.5%	26.7%	12.1%	20.0%	28.5%	28.0%	50.0%	28.6%	31.6%	29.2%
Otros	6.1%	15.4%	0.0%	0.0%	5.0%	4.6%	8.0%	0.0%	0.0%	5.3%	4.8%
Total	49	13	15	33	20	130	25	6	7	38	168

Fuente: Encuesta - Investigación de las Necesidades de Empresas Medias de Lima Norte.
 Elaboración: Departamento de Investigación UCSS.

2.4.10 Planificación de las empresas

Las empresas medias (ver cuadro 37) declararon realizar preferentemente planes de producción (65%) y de ventas (52%). Los sectores servicios y comercio, en un 80%, declararon tener planes de ventas. En el sector manufacturas se dio mayor relevancia a los planes de producción (68%) y a los de ventas (45%). Los subsectores calzado y textiles valoraron más los planes de producción (68% y 77% respectivamente); el subsector maderas, los planes de ventas (58%), los restaurantes prefirieron los planes de ventas (82%), producción (59%) y comerciales (59%). El subsector comercio declaró realizar más planes de ventas (71%).

Cuadro 37

Grado de planificación empresarial

Criterio	Metalmecánica	Calzado	Textil	Madera	Otras manufacturas	Sub Total	Restaurantes	Otros servicios	Comercio	Sub Total	Total
De ventas	58.3%	38.7%	28.8%	57.7%	62.5%	45.1%	82.4%	75.0%	71.4%	79.6%	51.8%
De compras	30.0%	16.1%	8.2%	26.9%	18.8%	18.9%	55.9%	37.5%	28.6%	49.0%	24.7%
Comercial	60.0%	6.5%	4.1%	19.2%	6.3%	12.6%	58.8%	25.0%	42.9%	51.0%	20.0%
De producción	60.0%	67.7%	76.7%	46.2%	93.8%	68.0%	58.8%	50.0%	14.3%	51.0%	64.7%
De manejo ambiental	10.0%	0.0%	0.0%	0.0%	12.5%	3.9%	50.0%	12.5%	14.3%	38.8%	10.6%
Total	60	31	73	26	16	206	34	8	7	49	255

Fuente: Encuesta - Investigación de las Necesidades de Empresas Medias de Lima Norte.
 Elaboración: Departamento de Investigación UCSS.

2.4.11 Conocimiento del marco legal

Las empresas medias declararon en un 71% conocer el marco legal empresarial. Los subsectores que mostraron un mayor conocimiento fueron metalmecánica (74%) y textil (86%). El subsector con mayor conocimiento fue maderas (50%).

Cuadro 38

Conocimiento del marco legal

Criterios	Metalme cánica	Calzado	Textil	Madera	Otras manufac turas	Sub total	Restaurantes	Otros servicio	Comercio	Sub Total	Total
Si	74.2%	71.8%	86.2%	50.0%	55.2%	71.2%	67.4%	90.0%	69.2%	71.2%	71.2%
No	25.8%	28.2%	13.8%	50%	44.8%	28.8%	32.6%	10.0%	30.8%	28.8%	28.8%
Total	97	39	94	60	29	319	43	10	13	66	385

Fuente: Encuesta - Investigación de las Necesidades de Empresas Medias de Lima Norte.
 Elaboración: Departamento de Investigación UCSS.

2.4.12 Percepción del entorno ante procesos de integración

Las empresas medias se mostraron muy conservadoras, con relación a las perspectivas del entorno en el marco de procesos de integración comercial, solo un 33% consideró que es una oportunidad y para el 31% era un riesgo. Los sectores de servicios y comercio consideraron que es una oportunidad (31%) y un 30% declaró que no afectarían sus negocios. El sector manufacturero, con 33%, afirmó que era una oportunidad y 35% lo consideró un riesgo. Los subsectores más optimistas fueron los de comercio (54%), maderas (41%) y metalmecánica (37%). Los subsectores más pesimistas fueron los textiles (50%) y calzado (54%), quienes consideraron que sería un riesgo.

Cuadro 39

Percepción del entorno ante procesos de integración

Criterios	Metalme cánica	Calzado	Textil	Madera	Otras manufac turas	Sub Total	Restaurantes	Otros servicios	Comercio	Sub Total	Total
Una oportunidad	37.0%	17.9%	20.8%	41.4%	64.3%	33.0%	24.4%	33.3%	53.8%	31.3%	32.7%
Un riesgo	26.0%	53.8%	50.0%	28%	7.1%	35.2%	13.3%	11.1%	7.7%	11.9%	31.2%
No afectará su negocio	25.0%	20.5%	24.0%	19%	17.9%	22.4%	33.3%	44.4%	7.7%	29.9%	23.7%
No sabe	12.0%	7.7%	5.2%	12%	10.7%	9.3%	28.9%	11.1%	30.8%	26.9%	12.4%
Total	100	39	96	58	28	321	45	9	13	67	388

Fuente: Encuesta - Investigación de las Necesidades de Empresas Medias de Lima Norte.
 Elaboración: Departamento de Investigación UCSS.

2.4.13 Pertenencia a asociaciones empresariales

Las empresas medias declararon mayoritariamente (ver cuadro 40) no participar en ninguna asociación empresarial (82%), solo 18% manifestó hacerlo. Los subsectores que presentaron un número mayor de empresas que participan en asociaciones fueron metalmecánica (20%), calzado (20%), maderas (20%) y restaurantes (19%). El subsector que mostró el mayor porcentaje de empresas no asociadas fue el de textiles (89%).

Cuadro 40

Pertenencia a asociaciones empresariales

Criterios	Metalmeccánica	Calzado	Textil	Madera	Otras manufacturas	Sub Total	Restaurantes	Otros servicios	Comercio	Sub Total	Total
Si	19.6%	20.0%	10.9%	20.3%	35.7%	18.7%	18.8%	10.0%	15.4%	16.9%	18.3%
No	80.4%	80.0%	89.1%	79.7%	64.3%	81.3%	81.3%	90.0%	84.6%	83.1%	81.7%
Total	97	40	92	59	28	316	48	10	13	71	387

Fuente: Encuesta - Investigación de las Necesidades de Empresas Medias de Lima Norte.
Elaboración: Departamento de Investigación UCSS.

2.4.14 Ventajas de participar en una asociación

Las empresas medias (ver cuadro 41) consideraron que participar en una asociación les ha permitido acceder a capacitación (53%) y a obtener información sobre pedidos u oportunidades (44%). El sector servicios valoró la asociatividad por la capacitación (29%) y el acceso a sistemas de gestión empresarial (29%).

El sector manufacturero valoró más la capacitación (60%) y el acceso a información sobre pedidos y oportunidades. Los subsectores que más valoraron a la asociación como medio para capacitarse fueron metalmecánica (58%), calzado (75%) y textil (71%). Los que valoraron la probabilidad de acceder a información sobre pedidos y oportunidades fueron textil (71%), maderas (56%) y metalmecánica (47%).

Cuadro 41

Ventajas de participar en una asociación

Criterios	Metalmeccánica	Calzado	Textil	Madera	Otras manufacturas	Sub Total	Restaurantes	Otros servicios	Comercio	Sub Total	Total
Capacitación	57.9%	75.0%	71.4%	33.3%	75.0%	59.6%	33.3%	0.0%	33.3%	28.6%	52.5%
Asistencia técnica	36.8%	25.0%	14.3%	22.2%	0.0%	23.4%	22.2%	0.0%	33.3%	21.4%	23.0%
Tecnología e innovación	31.6%	25.0%	14.3%	11.1%	37.5%	25.5%	22.2%	50.0%	0.0%	21.4%	24.6%
Acceso a sistemas de gestión empresarial	36.8%	50.0%	14.3%	33.3%	25.0%	31.9%	33.3%	50.0%	0.0%	28.6%	31.1%
Información sobre pedidos/oportunidades	47.4%	25.0%	71.4%	55.6%	50.0%	51.1%	22%	0%	33%	21.4%	44.3%
Financiamiento	10.5%	25.0%	0.0%	0.0%	12.5%	8.5%	55.6%	50.0%	0.0%	0.0%	6.6%
Otros	21.1%	0.0%	14.3%	33.3%	12.5%	19.1%	55.6%	50.0%	33.3%	50.0%	26.2%
Total	19	4	7	9	8	47	9	2	3	14	61

Fuente: Encuesta - Investigación de las Necesidades de Empresas Medias de Lima Norte.
Elaboración: Departamento de Investigación UCSS.

2.4.15 Interés por investigación de mercados

Las empresas medias (ver cuadro 42) mostraron interés, principalmente, para acceder a nuevos mercados (48%) y lanzar nuevos productos (26%). Sin embargo, un 32% declaró no estar interesado. Los sectores servicios y comercio manifiestan su interés por información sobre nuevos mercados (59%) y conocimientos de competidores (29%). Las manufacturas prefirieron información sobre nuevos mercados (46%) y 35% declaró no interesarle la investigación de mercados. Los subsectores más interesados en estudios sobre nuevos mercados fueron metalmecánica (53%) y maderas (52%). El subsector con mayor interés por conocer a sus competidores fue el textil (38%).

Cuadro 42

Interés por investigación de mercados

Criterios	Metalmeccánica	Calzado	Textil	Madera	Otras manufacturas	Sub Total	Restaurantes	Otros de servicio	Comercio	Sub Total	Total
Ingresar a nuevos mercados	52.6%	40.5%	32.0%	51.6%	63.0%	45.5%	63.8%	40.0%	58.3%	59.4%	48.0%
Conocer competidores	21.6%	16.7%	38.1%	17.7%	7.4%	15.7%	34.0%	10.0%	25.0%	29.0%	18.0%
Lanzar a nuevos productos	21.6%	23.8%	38.1%	22.6%	37.0%	28.3%	12.8%	30.0%	16.7%	15.9%	26.1%
No está interesados	35.1%	42.9%	39.2%	29.0%	14.8%	34.5%	14.9%	30.0%	16.7%	17.4%	31.5%
Pronósticos de ventas	9.3%	4.8%	3.1%	11.3%	7.4%	7.1%	0.0%	10.0%	0.0%	1.4%	6.1%
Otros	2.1%	2.4%	0.0%	0.0%	0.0%	0.9%	12.8%	10.0%	0.0%	10.1%	2.5%
Total	97	42	97	62	27	325	47	10	12	69	394

Fuente: Encuesta - Investigación de las Necesidades de Empresas Medias de Lima Norte.
Elaboración: Departamento de Investigación UCSS.

2.5 Recursos Tecnológicos

En países como Perú, una de las principales formas de adaptar mejores prácticas de manufactura, es mediante una actualización permanente de la tecnología utilizada, en más de una oportunidad, este simple hecho se ha constituido en una ventaja competitiva. Es por ello que, para lograr la permanencia en el tiempo del negocio, cada año deben realizarse inversiones para mantener la vigencia de la maquinaria, equipos e infraestructura. La automatización de procesos permite un control integral y en tiempo real, con ello se logra su optimización y mejora continua. Es importante, asimismo, el desarrollo de alianzas con institutos tecnológicos, universidades y otras empresas para ganar capacidades innovativas, tanto en los productos como en los procesos.

2.5.1 Destino de las utilidades

Las empresas medias (ver cuadro 43) asignaron sus utilidades, principalmente, para reinversión en maquinaria y equipo (63%), y en dividendos para sus accionistas (43%). Los sectores servicios y comercio prefirieron orientar sus utilidades en infraestructura (60%) y en maquinaria y equipo (55%). El sector manufacturero prefirió reinvertir en maquinarias (65%) y repartición de utilidades (49%). Los subsectores de restaurantes y comercio mostraron más interés en ampliar su infraestructura (68% y 54% respectivamente). Los subsectores que más reinvertieron en maquinaria fueron metalmecánica y textil (65% y 83% cada uno).

Cuadro 43

Destino de las utilidades de las empresas

Criterios	Metalme- cánica	Calzado	Textil	Maderas	Otras manufac- turas	Sub Total	Restauran- tes	Otros servicios	Comercio	Sub Total	Total
Repartición de utilidades	28.9%	61.9%	72.9%	33.9%	50.0%	49.1%	12.0%	20.0%	30.8%	16.4%	43.0%
Reinversión en infraestructura	33.0%	23.8%	25.0%	40.7%	39.3%	31.4%	68.0%	30.0%	53.8%	60.3%	36.7%
Reinversión en maq. y equipo	64.9%	57.1%	83.3%	55.9%	35.7%	65.2%	56.0%	80.0%	30.8%	54.8%	63.3%
Mejora de procesos	32.0%	38.1%	19.8%	11.9%	35.7%	25.8%	14.0%	20.0%	30.8%	17.8%	24.3%
Asesoría	2.1%	0.0%	2.1%	1.7%	3.6%	1.9%	6.0%	0.0%	7.7%	5.5%	2.5%
Capacitación	6.2%	2.4%	3.1%	3.4%	7.1%	4.3%	16.0%	0.0%	15.4%	13.7%	6.1%
Marketing	2.1%	0.0%	2.1%	0.0%	3.6%	1.6%	6.0%	10.0%	0.0%	5.5%	2.3%
Sist. de información	2.1%	0.0%	1.0%	0.0%	7.1%	1.6%	0.0%	0.0%	7.7%	1.4%	1.5%
Certificación de calidad	3.1%	0.0%	2.1%	0.0%	10.7%	2.5%	2.0%	0.0%	7.7%	2.7%	2.5%
Desarrollo de productos	13.4%	4.8%	1.0%	5.1%	25.0%	8.1%	6.0%	10.0%	0.0%	5.5%	7.6%
Otros	7.2%	9.5%	4.2%	25.4%	25.0%	11.5%	8.0%	10.0%	15.4%	9.6%	11.1%
Total	97	42	96	59	28	322	50	10	13	73	395

Fuente: Encuesta - Investigación de las Necesidades de Empresas Medias de Lima Norte.
 Elaboración: Departamento de Investigación UCSS.

2.5.2 Grado de automatización

Las empresas medias (ver cuadro 44) declararon en un 65% no disponer de sistemas informáticos para apoyo en la gestión. Solamente un 26% manifestó disponer de sistemas contables y un 16% de sistemas de almacenes.

Los sectores servicios y comercio en un 37% poseen sistemas de contabilidad y en 27% administración de ventas. El sector manufacturero en un 68% declaró no disponer de un sistema de información. El 16% manifestó contar con sistemas de producción y 24% con sistemas de contabilidad.

Los subsectores con mayor número de empresas sin sistemas de información fueron: textil (86%), calzado (79%) y maderas (77%). Metalmecánica es el subsector mejor dotado de sistemas de información: producción (21%), contabilidad (37%) y almacenes (24%).

Cuadro 44

Grado de automatización de las empresas

Criterios	Metalme cánica	Calzado	Textil	Madera	Otras manufac turas	Sub total	Restaurantes	Otros servicio	Comercio	Sub total	Total
Producción	20.8%	5.3%	7.5%	10.0%	56.0%	15.7%	7.5%	20.0%	15.4%	11.1%	14.9%
Contabilidad	36.5%	13.2%	10.2%	10.8%	72.0%	24.0%	20.0%	80.0%	53.8%	36.5%	26.1%
Finanzas	16.7%	2.6%	3.2%	1.7%	28.0%	9.0%	2.5%	20.0%	30.8%	11.1%	9.3%
Almacenes	24.0%	10.5%	7.5%	5.0%	32.0%	14.4%	7.5%	40.0%	46.2%	20.6%	15.5%
Abastecimiento	15.6%	2.6%	4.3%	6.7%	24.0%	9.6%	5.0%	10.0%	15.4%	7.9%	9.3%
Control trámite documentario	15.6%	5.3%	2.2%	1.7%	20.0%	8.0%	2.5%	0.0%	30.8%	7.9%	8.0%
Sist. información gerencial	11.5%	2.6%	4.3%	1.7%	20.0%	7.1%	0.0%	10.0%	23.1%	6.3%	6.9%
Presupuesto/cost os	21.9%	5.3%	4.3%	3.3%	32.0%	11.9%	5.0%	10.0%	15.4%	7.9%	11.2%
Administración de RRHH	8.3%	2.6%	2.2%	1.7%	16.0%	5.1%	5.0%	0.0%	15.4%	6.3%	5.3%
Amd. De ventas	15.6%	5.3%	4.3%	3.3%	32.0%	9.9%	25.0%	10.0%	46.2%	27.0%	12.8%
Ninguno	51.0%	78.9%	86.0%	76.7%	28.0%	67.9%	65.0%	10.0%	23.1%	47.6%	64.5%
Total	96	38	93	60	25	312	40	10	13	63	375

Fuente: Encuesta - Investigación de las Necesidades de Empresas Medias de Lima Norte.
Elaboración: Departamento de Investigación UCSS.

2.5.3 Quiénes orientan la innovación en productos y procesos

Productos

En el cuadro 45, se aprecia que las empresas medias en un 94% dirigieron sus propias inversiones en productos, 7% utilizó asesores y 3% empresas especializadas; las empresas que recurren más a las empresas especializadas fueron las del subsector restaurantes (4%).

Cuadro 45

Quiénes orientan la innovación en el producto

Innovaciones en Productos	Metalme cánica	Calzado	Textil	Madera	Otras manufac turas	Sub total	Restaurantes	Otros servicio	Comercio	Sub total	Total
Innovaciones propias	96.0%	91.4%	97.3%	91.9%	94.4%	94.9%	96.0%	80.0%	50.0%	90.6%	94.3%
Consulta de asesores	4.0%	5.7%	6.8%	5.4%	22.2%	7.0%	4.0%	20.0%	0.0%	6.3%	6.9%
Empresas especializadas	2.0%	2.9%	1.4%	2.7%	0.0%	1.9%	4.0%	20.0%	50.0%	9.4%	2.8%
Otros	2.0%	2.9%	0.0%	0.0%	0.0%	0.9%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.8%
Total	50	35	74	37	18	214	25	5	2	32	246

Fuente: Encuesta - Investigación de las Necesidades de Empresas Medias de Lima Norte.
Elaboración: Departamento de Investigación UCSS.

Procesos

En el cuadro 46, se aprecia que el 93% de las empresas medias dirigió las innovaciones en sus procesos, 8% utilizó asesores y 4% consultores especializados. Casi la totalidad de las empresas del subsector metalmecánica (98%) orientó la innovación en sus procesos; los subsectores calzado y textiles fueron los que más han recurrido a los asesores empresariales (8% y 6% respectivamente).

Cuadro 46

Quiénes orientan la innovación en el proceso

Innovaciones en Proceso	Metalme cánica	Calzado	Textil	Madera	Otras manufact uras	Sub total	Restaurantes	Otros servicios	Comercio	Sub total	Total
Innovaciones propias	98.0%	92.3%	94.0%	91.3%	88.9%	94.5%	87.5%	50.0%	100.0%	76.9%	93.0%
Consulta de asesores	8.0%	7.7%	6.0%	4.3%	22.2%	7.6%	12.5%	0.0%	0.0%	7.7%	7.6%
Empresas especializadas	6.0%	0.0%	0.0%	4.3%	0.0%	2.8%	12.5%	50.0%	0.0%	23.1%	4.4%
Otros	0.0%	7.7%	0.0%	0.0%	0.0%	0.7%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.6%
Total	50	13	50	23	9	145	8	4	1	13	158

Fuente: Encuesta - Investigación de las Necesidades de Empresas Medias de Lima Norte.
Elaboración: Departamento de Investigación UCSS.

CAPÍTULO III:

NIVELES DE PRODUCTIVIDAD, RENTABILIDAD Y PERMANENCIA EN EL MERCADO DE LAS EMPRESAS MEDIAS

A fin de aproximarnos a la real dimensión competitiva de las empresas medias, a través de la encuesta, se trató de rescatar información que permita construir un perfil de sus niveles de rentabilidad, productividad y permanencia en el mercado.

3.1 Rentabilidad

Las empresas medias despliegan sus estrategias con la finalidad de maximizar su desempeño financiero y lograr los mayores retornos para sus grupos de interés. Un indicador importante es el nivel de ventas, este nos permite medir nuestra participación de mercado y si estamos logrando las metas comerciales. Sin embargo, no solo es importante vender, sino también es indispensable incrementar la rentabilidad de la operación permanentemente. Por ello, se ha intentado medir este indicador y presentarlo de manera comparativa en los diferentes subsectores de actividad.

3.1.1 Nivel de ventas

En el cuadro 47, presentamos los niveles de ventas promedio por subsectores; al nivel de microempresas, los ingresos oscilan entre 140,000 y 160,000 Nuevos Soles; a nivel de pequeñas empresas, el subsector comercio poseía las mayores ventas promedio (S/.480,000). La mayor dispersión se dio a nivel de las empresas medianas, donde el subsector calzado obtuvo el menor promedio de ventas en S/.665,000 y comercio, el mayor en S/.8084,000.

Cuadro 47

Nivel de ventas de las empresas. (En Nuevos Soles).

Subsector	Microempresa	Pequeña	Mediana
Metalmecánica	152,441	416,086	6,634,360
Calzado	137,880	384,000	665,000
Textil	155,050	400,000	4,780,400
Maderas	138,000	414,667	1,283,267
Otras manufacturas	147,000	389,714	9,529,000
Restaurantes	161,925	378,750	1,685,000
Otros servicios	s.i	420,000	2,820,000
Comercio	150,000	480,000	8,084,000

Fuente: Encuesta - Investigación de las Necesidades de Empresas Medias de Lima Norte.
 Elaboración: Departamento de Investigación UCSS.

3.1.2 Nivel de rentabilidad de las empresas

Un 24 % de las empresas medias declaró poseer una rentabilidad entre 16% y 20%. Un 25% manifestó obtener rentabilidades entre 21% y 30%.

En los sectores servicios y comercio, 25% declaró ganar una rentabilidad superior al 30%. En el sector manufacturero, un 26% afirmó presentar utilidades entre 21% y 30%.

Cuadro 48

Utilidad reconocida por los empresarios

Utilidad	Metalmecánica	Calzado	Textil	Madera	Otras manufacturas	Sub Total	Restaurantes	Otros servicios	Comercio	Sub Total	Total
0% a 5%	3.5%	6.3%		2.2%		2.6%			9.1%	2.1%	2.5%
6% a 10%	17.5%	31.3%	10.5%	17.4%	27.8%	19.2%	12.9%	16.7%	27.3%	16.7%	18.6%
11% a 15%	8.8%	18.8%	36.8%	8.7%	16.7%	14.1%	6.5%	16.7%	18.2%	10.4%	13.2%
16% a 20%	21.1%	12.5%	10.5%	32.6%	33.3%	23.7%	29.0%	16.7%	18.2%	25.0%	24.0%
21% a 30%	29.8%	18.8%	31.6%	23.9%	1.7%	25.6%	25.8%	16.7%	9.1%	20.8%	24.5%
Más de 30%	19.3%	12.5%	10.5%	15.2%	5.6%	14.7%	25.8%	33.3%	18.2%	25.0%	17.4%
Total	57	16	19	46	18	156	31	6	11	48	204

Fuente: Encuesta - Investigación de las Necesidades de Empresas Medias de Lima Norte.
 Elaboración: Departamento de Investigación UCSS.

3.2 Productividad

La posibilidad de lograr un desempeño superior, depende entre otros aspectos de las capacidades operativas de la empresa media, la antigüedad de la maquinaria es un indicador del nivel tecnológico y de la productividad. Por otro lado, conocer la capacidad instalada de una organización y la de sus competidores, permite realizar planes comerciales y productivos más realistas, una combinación apropiada de participación de mercado y aprovechamiento eficiente de la capacidad instalada, maximizan las posibilidades de generación de beneficios.

3.2.1 Antigüedad de la maquinaria

Las empresas medias, en general (ver cuadro 49), mantenían maquinarias de 1 a 4 años (39%) y de 4 a 8 años (34%). Asimismo, los sectores servicios y comercio poseían maquinarias de 1 a 4 años en un 63%. Las empresas del sector manufacturero mantenían máquinas de 1 a 4 años en un 34% y de 4 a 8 años en un 36%.

Cuadro 49

Antigüedad de maquinaria

Años de antigüedad	Metalmecánica	Calzado	Textil	Maderas	Otras manufacturas	Sub Total	Restaurantes	Otros servicios	Comercio	Sub Total	Total
De 1 - 4	32.9%	38.7%	29.9%	36.7%	40.7%	34.1%	66.7%	55.6%	55.7%	63.3%	39.3%
de 4.1 - 8	29.3%	35.5%	41.4%	34.7%	37.0%	35.5%	26.2%	11.1%	33.3%	8.3%	33.6%
De 8.1 - 12	18.3%	16.1%	19.5%	14.3%	3.7%	16.3%	7.1%		11.1%	6.7%	14.6%
De 12.1 - 16	9.8%	3.2%	6.9%	4.1%	11.1%	7.2%					6.0%
Más de 16	9.8%	6.5%	2.3%	10.2%	7.4%	6.9%		33.3%		5.0%	6.5%
Total	82	31	87	49	27	276	42	9	9	60	336

Fuente: Encuesta - Investigación de las Necesidades de Empresas Medias de Lima Norte.
 Elaboración: Departamento de Investigación UCSS.

3.2.2 Utilización de la capacidad instalada

El cuadro 50 permite apreciar un indicador de la utilización de la capacidad. Las empresas medias en un 78% trabajaron 1 turno y en 20% lo hicieron en 2 turnos. Los sectores de servicios y comercio trabajaron en un 63% por 1 turno y en un 36% lo hicieron en 2 turnos. En el sector manufacturero, el 81% trabajó en 1 turno y 16%, en 2 turnos. Los subsectores restaurantes (38%) y comercio (23%) presentaron aprovechamientos de 2 turnos.

Cuadro 50

Utilización de la capacidad instalada

Criterios	Metalmecánica	Calzado	Textil	Maderas	Otras manufacturas	Sub total	Restaurantes	Otros servicios	Comercio	Sub total	Total
1 turno	82.2%	95.2%	86.7%	73.0%	58.6%	81.4%	62.0%	50.0%	76.9%	63.0%	78.1%
2 turnos	13.9%	4.8%	11.2%	27.0%	31.0%	15.9%	38.0%	40.0%	23.1%	35.6%	19.5%
3 turnos	4.0%		2.0%		10.3%	2.7%		10.0%		1.4%	2.5%
Total encuestas	101	42	98	63	29	333	50	10	13	73	406

Fuente: Encuesta - Investigación de las Necesidades de Empresas Medias de Lima Norte.
 Elaboración: Departamento de Investigación UCSS.

3.3 Permanencia en el mercado

Las empresas buscan su sostenibilidad en el largo plazo. Para ello, deberán permanentemente repensar sus estrategias y desarrollar proyectos de inversión. Estos nuevos proyectos demandarán nuevas capacidades y recursos, por esta razón, la organización deberá estudiar el potencial del sector industrial.

3.3.1 Nuevos proyectos y sus requerimientos

Nuevos proyectos

Un buen número de las empresas medias (ver cuadro 51) desearían exportar (23.1%) en los próximos 5 años, 26% desearía incursionar en nuevos mercados. En los sectores de servicios y comercio, un 42% desearía adquirir un nuevo local y un 20% mejorar su infraestructura. En el sector manufacturero, el 28% deseaba exportar y otro 28% ingresar a nuevos mercados. Los subsectores con más empresas sin proyectos fueron calzado y textil (22% y 24% respectivamente). Estos tienen interés en ingresar a nuevos mercados (39% y 30% respectivamente), maderas y metalmecánica deseaban exportar (44% y 29% cada uno).

Cuadro 51

Nuevos proyectos en los próximos 5 años

Criterios	Metalme cánica	Calzado	Textil	Madera	Otras manufac turas	Sub total	Restaurantes	Otros servicios	Comercio	Sub total	Total
Ampliar producción	16.5%	18.9%	11.3%	18.5%	35.0%	17.4%	2.1%	0.0%	27.3%	6.1%	15.1%
Exportar	29.4%	10.8%	16.1%	44.4%	40.0%	27.5%	2.1%	0.0%	27.3%	6.1%	23.1%
Mejorar infraestructura	9.4%	2.7%	0.0%	9.3%	5.0%	5.8%	21.3%	25.0%	9.1%	19.7%	8.6%
Adquisición de nuevo local	9.4%	13.5%	16.1%	24.1%	10.0%	14.7%	48.9%	25.0%	27.3%	42.4%	20.4%
Ingresar a nuevos mercados	22.4%	29.7%	38.7%	22.2%	30.0%	27.9%	14.9%	37.5%	9.1%	16.7%	25.6%
Mejoramiento de tecnología	15.3%	5.4%	11.3%	9.3%	0.0%	10.5%	0.0%	12.5%	0.0%	1.5%	8.6%
No tiene proyecto	8.2%	21.6%	24.2%	5.6%	0.0%	12.8%	10.6%	12.5%	18.2%	12.1%	12.7%
Total	85	37	62	54	20	258	47	8	11	66	324

Fuente: Encuesta - Investigación de las Necesidades de Empresas Medias de Lima Norte.
 Elaboración: Departamento de Investigación UCSS.

Requerimientos para nuevos proyectos

En el cuadro 52, mostramos las necesidades para iniciar los nuevos proyectos. Por lo general, las empresas medias declararon que necesitan capacitar a su personal (34%) y adquirir nueva tecnología (32%). Los sectores servicios y comercio, en un 27%, declararon necesitar capacitar a

su personal y el sector manufacturas, capacitar al personal (36%) y adquirir nueva tecnología (35%).

Cuadro 52

Requerimientos para los nuevos proyectos

Criterios	Metalme- cánica	Calzado	Textil	Madera	Otras manufac- turas	Sub Total	Restaurantes	Otros servicios	Comercio	Sub Total	Total
Capacitando a su personal	39.0%	26.9%	50.0%	17.6%	46.2%	35.8%	28.9%	40.0%	8.3%	26.9%	33.8%
Adquiriendo nueva tecnología	42.9%	42.3%	19.6%	29.4%	42.3%	35.0%	15.6%	30.0%	41.7%	22.4%	32.1%
Contratando nuevo personal	22.1%	15.4%	21.7%	25.5%	15.4%	21.2%	15.6%	10.0%	16.7%	22.4%	19.8%
Contratando asistencia técnica	11.7%	3.8%	6.5%	9.8%	15.4%	9.7%	22.2%	20.0%	16.7%	20.9%	12.3%
Todavía no está preparado	24.7%	26.9%	10.9%	17.6%	15.4%	19.5%	15.6%	40.0%	41.7%	23.9%	20.5%
Otros	20.8%	11.5%	26.1%	39.2%	30.8%	26.1%	40.0%	10.0%	16.7%	31.3%	27.3%
Total	77	26	46	51	26	226	45	10	12	67	293

Fuente: Encuesta - Investigación de las Necesidades de Empresas Medias de Lima Norte.
Elaboración: Departamento de Investigación UCSS.

3.3.2 Percepción del crecimiento del negocio

Las empresas medias (ver cuadro 53) señalaron percibirse similares a sus competidores (75%) y superiores a ellos (23%). Los sectores de servicios y comercio en un 45% se consideraron superiores a la competencia. El subsector metalmecánica, en un 25%, se consideró superior a su competencia.

Cuadro 53

Percepción de crecimiento del negocio

Criterio	Metalme- cánica	Calzado	Textil	Madera	Otras manufac- turas	Sub total	Restaurantes	Otros servicios	Comercio	Sub total	Total
Superior al de su competencia	25.0%	12.2%	10.3%	21.9%	15.4%	17.7%	52.0%	30.0%	30.8%	45.2%	22.7%
Similar al de su competencia	72.0%	85.4%	86.6%	76.6%	80.8%	79.6%	48.0%	60.0%	69.2%	53.4%	74.8%
Inferior al de su competencia	3.0%	2.4%	3.1%	1.6%	3.8%	2.7%	0.0%	10.0%	0.0%	1.4%	2.5%
Total	100	41	97	64	26	328	50	10	13	73	401

Fuente: Encuesta - Investigación de las Necesidades de Empresas Medias de Lima Norte.
Elaboración: Departamento de Investigación UCSS.

CAPÍTULO IV:

ANÁLISIS TERRITORIAL Y POR TAMAÑO DE LAS EMPRESAS MEDIAS

En los dos capítulos anteriores, analizamos por subsectores a las empresas medias de Lima Norte. En este capítulo, intentamos mostrar en primer lugar, la relevancia espacial de las empresas medias revisando diversas variables, según el distrito de ubicación. En segundo lugar, mostraremos una evaluación comparativa entre las microempresas de acumulación, las pequeñas y medianas empresas.

4.1 Empresas por distrito

De la muestra tomada a 409 empresas de Lima Norte, 40% pertenecía a Independencia, 22% a San Martín de Porres y 19% a Los Olivos. En los distritos de Carabayllo (88%), Los Olivos (58%) y Comas (58%) predominaron las microempresas (ver cuadro 54). Las pequeñas empresas predominan en Independencia (59%) y Villa El Salvador (57%).

Cuadro 54

Tipos de empresa por distrito

Tipo empresa	San Martín de Porres	Los Olivos	Independencia	Comas	Carabayllo	Puente Piedra	La Victoria	Villa el Salvador	Otros	Total
Micro A.	53.8%	57.9%	38.4%	57.6%	87.5%	33.3%	44.4%	42.9%	0.0%	47.7%
Pequeña	45.1%	39.5%	58.5%	39.4%	12.5%	44.4%	33.3%	57.1%	100.0%	49.1%
Mediana y grande	1.1%	2.6%	3.0%	3.0%	0.0%	22.2%	22.2%	0.0%	0.0%	3.2%
Total Número	91	76	164	33	8	9	9	14	5	409

Fuente: Encuesta - Investigación de las Necesidades de Empresas Medias de Lima Norte.
Elaboración: Departamento de Investigación UCSS.

4.2 Recursos humanos

4.2.1 Número de trabajadores

En el cuadro 55, mostramos los promedios de trabajadores por empresa. Los distritos con mayor promedio de trabajadores fueron Comas (18%) y Los Olivos (16%). En el subsector manufacturero, Los Olivos e Independencia (18%) tienen los promedios más altos, donde Independencia alcanzó el promedio más alto en metalmecánica (33%). En textiles, Los Olivos (35%) y San Martín de Porres (27%). Villa El Salvador obtuvo el promedio más elevado en muebles de madera (17%).

En restaurantes, Puente Piedra alcanzó un promedio de 32 trabajadores por empresa. En comercio, Comas obtuvo un promedio de 29 trabajadores.

Cuadro 55

Número de trabajadores por empresa

Districtos	Metalmecánica	Calzado	Textil	Maderas	Otras manufacturas	Promedio sector	Restaurantes	Otros servicios	Comercio	Promedio sector
San Martín de Porres	14	15	27	13	12	16	10	11	21	14
Los Olivos	13	19	35	11	32	22	8	24	15	16
Independencia	33	11	13	14	18	18	15	11	20	15
Comas	15			8	10	11	16	10	29	18
Carabaylo	8		10	14		11			8	8
Puente Piedra	27		693(1)	11		19	32			32
La Victoria			11			11		500(1)	150(1)	
Villa El Salvador		18		17	12	16				
Otros										

Fuente: Encuesta - Investigación de las Necesidades de Empresas Medias de Lima Norte.
Elaboración: Departamento de Investigación UCSS.

(1) No se están considerando en el análisis, dado que los datos pertenecen a solo una empresa en su correspondiente distrito.

4.2.2 Método de selección de personal

En el cuadro 56, mostramos las preferencias, según distrito, por distintos métodos de selección de personal. En la mayoría de distritos, prefieren las entrevistas personales, salvo en Independencia donde el 76% de las empresas aplican a sus candidatos examen de conocimientos.

Cuadro 56

Métodos de selección de personal

Métodos	San Martín de Porres	Los Olivos	Independencia	Comas	Carabaylo	Puente Piedra	La Victoria	Villa El Salvador	Otros	Total
Entrevista	73.0%	63.2%	37.7%	71.9%	50.0%	44.4%	11.1%	71.4%	100.0%	223
Examen de conoc.	34.1%	34.2%	75.9%	31.3%	50.0%	33.3%	66.7%	35.7%	20.0%	209
Exámen médico	2.2%	9.2%	6.8%	6.3%	0.0%	11.1%	11.1%	0.0%	0.0%	24
Encargo a empresa	4.4%	0.0%	1.2%	3.1%	0.0%	0.0%	11.1%	7.1%	0.0%	19
Psicotécnicos	2.2%	3.9%	4.9%	3.1%	0.0%	22.2%	22.2%	0.0%	20.0%	19
Evaluación curricular	24.2%	46.1%	20.4%	12.5%	37.5%	22.2%	22.2%	42.9%	40.0%	109
Referencias	29.7%	39.5%	31.5%	53.1%	37.5%	55.6%	33.3%	14.3%	60.0%	141
Otros	5.5%	7.9%	1.2%	12.5%	25.0%	0.0%	22.2%	0.0%	20.0%	22
Total	91	76	162	32	8	9	9	14	5	406

Fuente: Encuesta - Investigación de las Necesidades de Empresas Medias de Lima Norte.
Elaboración: Departamento de Investigación UCSS.

4.2.3 Nivel educativo

En el cuadro 57, se observa que el nivel educativo de los dueños de negocios fue principalmente universitario, en los distritos de San Martín de Porres (44%), Comas (48%) y Villa El Salvador (50%). En Independencia, predominó el nivel secundario (38%).

Cuadro 57

Nivel educativo de los empresarios

Tipo empresa	San Martín de Porres	Los Olivos	Independencia	Comas	Carabayllo	Puente Piedra	La Victoria	Villa el Salvador	Otros	Total
Primaria	1.1%	4.2%	0.0%	3.4%	0.0%	11.1%	0.0%	0.0%	0.0%	1.5%
Secundaria	13.5%	8.5%	37.5%	27.6%	50.0%	0.0%	12.5%	21.4%	20.0%	24.1%
Técnico	22.5%	32.4%	34.4%	17.2%	37.5%	33.3%	25.0%	28.6%	20.0%	29.5%
Universitario	43.8%	42.3%	24.2%	48.3%	12.5%	44.4%	50.0%	50.0%	60.0%	35.9%
Especializado	15.7%	12.7%	1.3%	3.4%	0.0%	11.1%	12.5%	0.0%	0.0%	7.2%
Post grado	2.2%	0.0%	1.3%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	1.0%
Doctorado	1.1%	0.0%	1.3%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.8%
Total	89	71	157	29	8	9	8	14	5	390

Fuente: Encuesta - Investigación de las Necesidades de Empresas Medias de Lima Norte.
Elaboración: Departamento de Investigación UCSS.

En el cuadro 58, mostramos los niveles educativos predominantes de los obreros según distrito. Destacó Independencia, donde 84% de sus empresas declaró que en sus obreros predominó el nivel secundario. En Los Olivos, el 47% de las empresas manifestó que sus obreros disponían predominantemente de educación técnica.

Cuadro 58

Nivel educativo de los obreros

Tipo empresa	San Martín de Porres	Los Olivos	Independencia	Comas	Carabayllo	Puente Piedra	La Victoria	Villa El Salvador	Otros	Total
Primaria	1.1%	0.0%	1.3%	0.0%	0.0%	11.1%	0.0%	0.0%	0.0%	1.0%
Secundaria	60.7%	52.1%	84.2%	62.5%	100.0%	44.4%	55.6%	46.2%	60.0%	68.4%
Técnico	37.1%	46.6%	14.6%	37.5%	0.0%	44.4%	33.3%	53.8%	40.0%	29.8%
Universitario	1.1%	1.4%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	11.1%	0.0%	0.0%	0.8%
Total	89	73	158	32	8	9	9	13	5	396

Fuente: Encuesta - Investigación de las Necesidades de Empresas Medias de Lima Norte.
Elaboración: Departamento de Investigación UCSS.

4.2.4 Capacitación y asistencia técnica recibida

El 58% de las empresas de Los Olivos, el 54% de las empresas de Independencia y el 55% de las de Comas afirmaron no haber recibido capacitación durante los últimos 3 años (ver cuadro 59).

Un 43% de las empresas de San Martín de Porres declaran haberse capacitado en el área productiva.

Cuadro 59

Capacitación recibida en los últimos tres años

	San Martín de Porres	Los Olivos	Independencia	Comas	Carabaylo	Puente Piedra	La Victoria	Villa el Salvador	Otros	Total
Directivos	18.2%	19.4%	20.5%	19.4%	25.0%	37.5%	16.7%	57.1%	20.0%	21.0%
Área administrativa	13.6%	20.8%	11.5%	16.1%	12.5%	37.5%	16.7%	21.4%	20.0%	15.0%
Área productiva	43.2%	27.8%	24.4%	32.3%	25.0%	25.0%	0.0%	21.4%	60.0%	30.0%
Área de comercialización	8.0%	11.1%	5.8%	3.2%	12.5%	25.0%	0.0%	7.1%	20.0%	8.0%
Otros	6.8%	6.9%	0.6%	0.0%	0.0%	0.0%	16.7%	0.0%	0.0%	3.0%
No ha recibido	38.6%	58.3%	53.8%	54.8%	50.0%	37.5%	66.7%	35.7%	40.0%	50.0%
Total	88	72	156	31	8	8	6	14	5	388

Fuente: Encuesta - Investigación de las Necesidades de Empresas Medias de Lima Norte.
Elaboración: Departamento de Investigación UCSS.

4.2.5 Impedimentos para la capacitación o asistencia técnica

Las razones por las que aproximadamente el 50% de las empresas encuestadas de todos los distritos no han recibido capacitación, pueden ser explicadas en el cuadro 60, en donde se observa que estas fueron principalmente la falta de tiempo y los altos costos de la capacitación.

Cuadro 60

Impedimentos para la capacitación o asistencia técnica

	San Martín de Porres	Los Olivos	Independencia	Comas	Carabaylo	Puente Piedra	La Victoria	Villa el Salvador	Otros	Total
Tiempo	57.1%	44.0%	46.5%	63.6%	100.0%	50.0%	100.0%	50.0%	50.0%	52.0%
Costos	47.6%	34.0%	87.4%	18.2%	20.0%	16.7%	0.0%	25.0%	50.0%	59.0%
Ubicación	4.8%	4.0%	1.6%	4.5%	20.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	3.0%
Desconocimiento	11.9%	12.0%	3.9%	13.6%	0.0%	16.7%	0.0%	0.0%	0.0%	8.0%
oferta inadecuada	7.1%	10.0%	5.5%	9.1%	20.0%	16.7%	0.0%	0.0%	0.0%	7.0%
Desinterés del personal	2.4%	10.0%	0.8%	4.5%	0.0%	0.0%	33.3%	0.0%	0.0%	3.0%
Otros	4.8%	10.0%	2.4%	9.1%	0.0%	16.7%	0.0%	0.0%	50.0%	5.0%
Total	42	50	127	22	5	6	3	8	2	265

Fuente: Encuesta - Investigación de las Necesidades de Empresas Medias de Lima Norte.
Elaboración: Departamento de Investigación UCSS.

4.2.6 Oferta de capacitación o asistencia técnica

En el cuadro 61, se muestra a las instituciones que han prestado los servicios de capacitación a las empresas encuestadas, destacando la participación de las entidades públicas así como municipalidades,

institutos y CEOs en menor porcentaje. La presencia de universidades con oferta de capacitación se percibe en los distritos de Villa El Salvador y La Victoria con mayores porcentajes.

Cuadro 61

Oferta de capacitación en los últimos tres años por distrito

	San Martín de Porres	Los Olivos	Independencia	Comas	Carabaylo	Puente Piedra	La Victoria	Villa el Salvador	Otros	Total
Municipalidad	0.0%	20.7%	24.3%	11.1%	0.0%	0.0%	0.0%	18.2%	0.0%	14.0%
ONGs	2.1%	3.4%	1.4%	22.2%	33.3%	25.0%	0.0%	18.2%	25.0%	6.0%
Bancos	0.0%	3.4%	0.0%	5.6%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	1.0%
Entidades públicas	16.7%	31.0%	43.2%	11.1%	0.0%	0.0%	40.0%	45.5%	50.0%	31.0%
Gremios/asociaciones	18.8%	13.8%	5.4%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	9.1%	0.0%	9.0%
Institutos/CEOs	16.7%	20.7%	14.9%	16.7%	0.0%	0.0%	40.0%	9.1%	25.0%	16.0%
Universidades	14.6%	13.8%	2.7%	5.6%	0.0%	0.0%	20.0%	27.3%	0.0%	9.0%
Otros	41.7%	37.9%	18.9%	44.4%	66.7%	75.0%	40.0%	18.2%	50.0%	33.0%
Total	48	29	74	18	3	4	5	11	4	196

Fuente: Encuesta - Investigación de las Necesidades de Empresas Medias de Lima Norte.
Elaboración: Departamento de Investigación UCSS.

4.2.7 Áreas de interés para capacitación y/o asistencia técnica

En el cuadro 62, presentamos las áreas temáticas de interés de las empresas para capacitación. En San Martín de Porres, importan los temas de exportaciones, gestión y control de calidad; en Los Olivos, la mejora de procesos y comercialización

Asimismo, en Independencia, interesa la mejora de procesos y control de calidad; en Comas, gestión y comercialización.

Cuadro 62

Áreas de interés para capacitación

Temas	San Martín de Porres	Los Olivos	Independencia	Comas	Carabaylo	Puente Piedra	La Victoria	Villa El Salvador	Otros	Total
Gestión y finanzas	51.7%	23.1%	8.3%	63.6%	12.5%	25.0%	22.2%	35.7%	40.0%	105.00
Logística	20.2%	16.9%	11.3%	12.1%	12.5%	25.0%	22.2%	21.4%	20.0%	57.00
Contabilidad	20.2%	12.3%	10.5%	21.1%	37.5%	12.5%	44.4%	21.4%	40.0%	60.00
Mejora de procesos	34.8%	44.6%	38.3%	30.3%	0.0%	12.5%	55.6%	78.6%	40.0%	140.00
Informática básica	12.4%	9.2%	3.0%	15.2%	12.5%	0.0%	22.2%	7.1%	40.0%	32.00
Informática intermedia	7.9%	10.8%	3.8%	3.0%	12.5%	0.0%	22.2%	7.1%	20.0%	25.00
Administración de RR HH	19.1%	29.2%	9.8%	36.4%	62.5%	37.5%	22.2%	35.7%	40.0%	78.00
Comercialización	28.1%	33.8%	15.0%	45.5%	50.0%	62.5%	55.6%	28.6%	40.0%	102.00
Operatividad de maquinaria	33.7%	24.6%	7.5%	39.4%	37.5%	25.0%	0.0%	21.4%	80.0%	81.00
Planeamiento estratégico	23.6%	18.5%	3.0%	12.1%	25.0%	0.0%	33.3%	21.4%	60.0%	52.00
Formulación y evaluación de proyectos	14.6%	13.8%	4.5%	15.2%	12.5%	0.0%	11.1%	14.3%	20.0%	38.00
Control de calidad	47.2%	23.1%	23.3%	30.3%	50.0%	25.0%	44.4%	21.4%	80.0%	115.00
Certificaciones de calidad	4.5%	6.2%	15.0%	9.1%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	20.0%	32.00
Manejo de impacto ambiental	7.9%	7.7%	3.0%	9.1%	12.5%	12.5%	11.1%	14.3%	20.0%	25.00
Exportación e importación	56.2%	23.1%	11.3%	33.3%	37.5%	25.0%	77.8%	14.3%	40.0%	107.00
Normalización de proveedores	4.5%	1.5%	7.5%	3.0%	12.5%	12.5%	0.0%	0.0%	20.0%	19.00
Otros	6.7%	3.1%	0.0%	9.1%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	11.00
Total	89	65	133	33	8	8	9	14	5	364

Fuente: Encuesta - Investigación de las Necesidades de Empresas Medias de Lima Norte.
Elaboración: Departamento de Investigación UCSS.

El interés por asistencia técnica en los distritos se presenta en el cuadro 63. En San Martín de Porres, interesó la mejora de procesos, en Los Olivos la mejora de procesos y operatividad de maquinaria. En Independencia, interesó la mejora de procesos.

Cuadro 63

Áreas de interés para asesoría técnica

Temas	San Martín de Porres	Los Olivos	Independencia	Comas	La Victoria	Villa El Salvador	Otros	Total
Gestión y finanzas	0.0%	0.0%	5.9%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	1
Logística	0.0%	0.0%	5.9%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	1
Contabilidad	12.5%	0.0%	0.0%	50.0%	0.0%	0.0%	0.0%	2
Mejora de procesos	37.5%	46.2%	52.9%	0.0%	0.0%	28.6%	0.0%	20
Informática básica	0.0%	0.0%	5.9%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	1
Informática intermedia	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	33.3%	0.0%	0.0%	1
Administración de RR HH	12.5%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	1
Comercialización	0.0%	30.8%	23.5%	100.0%	33.3%	0.0%	0.0%	11
Operatividad de maquinaria	12.5%	38.5%	23.5%	0.0%	0.0%	0.0%	100.0%	13
Planeamiento estratégico	0.0%	7.7%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	1
Control de calidad	25.0%	23.1%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	5
Certificaciones de calidad	0.0%	7.7%	5.9%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	2
Manejo de impacto ambiental	12.5%	7.7%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	2
Exportación e importación	12.5%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	3
Otros	0.0%	23.1%	0.0%	0.0%	33.3%	71.4%	0.0%	9
Total	8	13	17	2	3	7	3	53

Fuente: Encuesta - Investigación de las Necesidades de Empresas Medias de Lima Norte.
Elaboración: Departamento de Investigación UCSS.

4.3 Recursos logísticos

4.3.1 Existencia de control de calidad

En general, todos los distritos ostentan un alto porcentaje de empresas que afirman realizar controles de calidad en sus empresas, solo en el distrito de Comas se observa un valor menor.

Cuadro 64

Existencia de control de calidad en las empresas

Años	San Martín de Porres	Los Olivos	Independencia	Comas	Carabaylo	Puente Piedra	La Victoria	Villa el Salvador	Otros	Total
Si tiene	65.5%	73.0%	87.0%	53.1%	75.0%	77.8%	77.8%	64.3%	80.0%	75.6%
No tiene	34.5%	27.0%	13.0%	46.9%	25.0%	22.2%	22.2%	35.7%	20.0%	24.4%
Total	84	74	162	32	8	9	9	14	5	397

Fuente: Encuesta - Investigación de las Necesidades de Empresas Medias de Lima Norte.
Elaboración: Departamento de Investigación UCSS.

4.3.2 Tercerización de servicios

Los distritos de Villa El Salvador, La Victoria y Los Olivos muestran altos porcentajes de tercerización de sus actividades con 93%, 67% y 68%, respectivamente (ver cuadro 65).

Cuadro 65

Tercerización por distritos

	San Martín de Porres	Los Olivos	Independencia	Comas	Carabaylo	Puente Piedra	La Victoria	Villa El Salvador	Otros	Total
Si	61.4%	67.6%	22.0%	53.1%	50.0%	44.4%	66.7%	92.9%	50.0%	47
No	38.6%	32.4%	78.0%	46.9%	50.0%	55.6%	33.3%	7.1%	50.0%	53
Total	83	74	150	32	8	9	9	14	4	383

Fuente: Encuesta - Investigación de las Necesidades de Empresas Medias de Lima Norte.
 Elaboración: Departamento de Investigación UCSS.

En cuanto a la tercerización por tipo de servicios (ver cuadro 66), se observa que los servicios que se tercerizan con mayor frecuencia, son los contables y de producción. En La Victoria y Villa El Salvador, se observa también porcentajes significativos de tercerización de la vigilancia.

Cuadro 66

Tercerización de servicios

	San Martín de Porres	Los Olivos	Independencia	Comas	Carabaylo	Puente Piedra	La Victoria	Villa El Salvador	Otros	Total
De producción	37.8%	22.5%	21.9%	32.0%	22.2%	14.3%	8.3%	0.0%	0.0%	70
Contables	24.3%	46.5%	29.7%	32.0%	44.4%	28.6%	16.7%	60.0%	66.7%	100
De vigilancia	9.5%	8.5%	15.6%	12.0%	0.0%	14.3%	25.0%	20.0%	0.0%	34
Legales	13.5%	14.1%	14.1%	16.0%	22.2%	14.3%	0.0%	15.0%	0.0%	39
Infomáticos	5.4%	5.6%	6.3%	0.0%	0.0%	0.0%	16.7%	5.0%	0.0%	15
Limpieza	2.7%	2.8%	3.1%	4.0%	11.1%	14.3%	25.0%	0.0%	33.3%	13
Otros	6.8%	0.0%	9.4%	4.0%	0.0%	14.3%	8.3%	0.0%	0.0%	14
Total	74	71	64	25	9	7	12	20	3	285

Fuente: Encuesta - Investigación de las Necesidades de Empresas Medias de Lima Norte.
 Elaboración: Departamento de Investigación UCSS.

4.4 Recursos financieros

4.4.1 Financiamiento de las empresas

El tipo de financiamiento más utilizado por los empresarios (ver cuadro 67) es el autofinanciamiento, esto se observa a nivel de todos los distritos, pero es más frecuente en Carabayllo y Villa El Salvador con 88% y 71%, cada uno. Otra fuente de financiamiento es la ofertada por las entidades financieras, sobre todo en Villa El Salvador (57%), Los Olivos (51%), La Victoria (44%) y San Martín de Porres (48%).

Cuadro 67

Tipo de financiamiento empresarial

Tipo	San Martín de Porres	Los Olivos	Independencia	Comas	Carabayllo	Puente Piedra	La Victoria	Villa El Salvador	Otros	Total
Autofinanciamiento	48.3%	65.8%	49.4%	68.8%	87.5%	100.0%	44.4%	71.4%	60.0%	226
Créditos de proveedor	11.2%	20.5%	16.7%	3.1%	25.0%	11.1%	11.1%	7.1%	40.0%	60
Entidad financiera	48.3%	50.7%	19.1%	31.1%	25.0%	11.1%	44.4%	57.1%	40.0%	138
Edpyme	4.5%	0.0%	3.7%	0.0%	0.0%	0.0%	11.1%	0.0%	0.0%	41
Préstamos familiares	4.5%	5.5%	19.8%	3.1%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	41
Caja municipal	2.2%	2.7%	0.6%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	5
Junta	1.1%	1.4%	6.8%	0.0%	0.0%	0.0%	11.1%	0.0%	0.0%	14
Otros	2.2%	4.1%	1.2%	0.0%	0.0%	0.0%	11.1%	7.1%	20.0%	10
Total	89	73	162	32	8	9	9	14	5	401

Fuente: Encuesta - Investigación de las Necesidades de Empresas Medias de Lima Norte.
Elaboración: Departamento de Investigación UCSS.

4.4.2 Costo de financiamiento

En el cuadro 68, se observan los rangos de tasas de interés a los que acuden las empresas. En Comas y San Martín de Porres, la mayoría de empresas (78% y 73% respectivamente) pagan tasas superiores al 30%. En Independencia, 67% de las empresas paga tasas anuales inferiores al 20%. En Los Olivos, 20% de las empresas paga tasas menores al 15%.

Cuadro 68

Costo de financiamiento

Tasas	San Martín de Porres	Los Olivos	Independencia	Comas	Carabayllo	La Victoria	Villa El Salvador	Total
De 1% a 15%	13.3%	20.0%	44.4%	22.2%	0.0%	0.0%	0.0%	17.7%
De 15% a 20%	4.4%	0.0%	22.2%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	4.2%
De 20% a 25%	4.4%	12.0%	0.0%	0.0%	100.0%	0.0%	40.0%	8.3%
De 25% a 30%	4.4%	8.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	20.0%	5.2%
Más de 30%	73.3%	60.0%	33.3%	77.8%	0.0%	100.0%	40.0%	64.6%
Total	45	25	9	9	1	2	5	96

Fuente: Encuesta - Investigación de las Necesidades de Empresas Medias de Lima Norte.
Elaboración: Departamento de Investigación UCSS.

4.4.3 Acceso al crédito

En el cuadro 69 se aprecia que en el distrito de Comas, 80% de las empresas considera que el acceso al crédito no es complicado. En San Martín de Porres y Los Olivos, las empresas (69% y 65%, cada uno) también lo consideran fácil. En Independencia, Carabayllo y Puente Piedra lo consideran difícil.

Cuadro 69

Facilidad de acceso al crédito

	San Martín de Porres	Los Olivos	Independencia	Comas	Carabayllo	Puente Piedra	La Victoria	Villa El Salvador	Otros	Total
Fácil	69.4%	65.2%	41.3%	80.0%	37.5%	37.5%	62.5%	42.9%	75.0%	58.7%
Difícil	30.6%	34.8%	58.7%	20.0%	62.5%	62.5%	37.5%	57.1%	25.0%	41.3%
Total	72	69	75	25	8	8	8	14	4	283

Fuente: Encuesta - Investigación de las Necesidades de Empresas Medias de Lima Norte.
Elaboración: Departamento de Investigación UCSS.

En la mayoría de empresas, para las cuales acceder al crédito no es difícil, el principal motivo de esta facilidad fue disponer de garantías. Solo en Independencia, las empresas manifestaron que el principal motivo fue debido a que eran clientes antiguos.

Cuadro 70

Facilidad de acceso a fuentes de financiamiento

	San Martín de Porres	Los Olivos	Independencia	Comas	Carabayllo	Puente Piedra	La Victoria	Villa el Salvador	Otros	Total
Posee garantías	84.6%	73.3%	50.0%	63.2%	75.0%	100.0%	60.0%	83.3%	66.7%	122
Es cliente antiguo	34.6%	64.4%	61.8%	42.1%	50.0%	0.0%	80.0%	50.0%	100.0%	88
Otros	3.8%	6.7%	2.9%	5.3%	0.0%	0.0%	20.0%	0.0%	0.0%	8
Total	52	45	34	19	4	3	5	6	3	171

Fuente: Encuesta - Investigación de las Necesidades de Empresas Medias de Lima Norte.
Elaboración: Departamento de Investigación UCSS.

4.5 Recursos para la gestión empresarial

4.5.1 Nivel de calidad de los productos

En el cuadro 71, se puede ver el nivel de satisfacción del cliente, a través del número de devoluciones o reclamos de los productos. Se observa que en los distritos de San Martín de Porres e Independencia, un alto porcentaje de empresas (56% y 61% respectivamente) declaró no tener

devoluciones o reclamos por productos. En Los Olivos, un 51% de las empresas manifestó que rara vez les hacen devoluciones de productos.

Cuadro 71

Devoluciones o reclamos de productos

	San Martín de Porres	Los Olivos	Independencia	Comas	Carabayllo	Puente Piedra	La Victoria	Villa el Salvador	Otros	Total
Nunca	55.6%	29.3%	61.3%	41.9%	12.5%	44.4%	11.1%	14.3%	20.0%	48.0%
Rara vez	33.3%	50.7%	30.7%	48.4%	75.0%	44.4%	55.6%	50.0%	80.0%	39.4%
A veces	11.1%	18.7%	6.7%	9.7%	12.5%	11.1%	22.2%	35.7%	0.0%	11.6%
Frecuentemente	0.0%	1.3%	1.2%	0.0%	0.0%	0.0%	11.1%	0.0%	0.0%	1.0%
Total	90	75	163	31	8	9	9	14	5	404

Fuente: Encuesta - Investigación de las Necesidades de Empresas Medias de Lima Norte.
Elaboración: Departamento de Investigación UCSS.

4.5.2 Mercados atendidos

En el cuadro 72 mostramos los mercados destino de las empresas medias. En Independencia, 70% de las empresas orientan sus ventas al distrito. Los Olivos (63%), San Martín de Porres (51%) y Comas (63%) lo hacen hacia Lima Metropolitana. En Los Olivos, 46% de las empresas se orientan también hacia provincias de Lima.

Cuadro 72

Mercados actuales de las empresas medias

	San Martín de Porres	Los Olivos	Independencia	Comas	Carabayllo	Puente Piedra	La Victoria	Villa El Salvador	Otros	Total
Su distrito	22.7%	34.2%	70.4%	59.4%	62.5%	37.5%	11.1%	21.4%	0.0%	191
Distritos de Lima Norte	18.2%	23.7%	14.2%	34.4%	62.5%	50.0%	66.7%	7.1%	20.0%	85
Lima Metropolitana	51.1%	63.2%	25.3%	62.5%	50.0%	37.5%	44.4%	85.7%	80.0%	181
Provincias de Lima	29.5%	46.1%	11.1%	15.6%	37.5%	25.0%	44.4%	64.3%	0.0%	102
Otras regiones del país	20.5%	11.8%	6.8%	3.1%	12.5%	0.0%	11.1%	0.0%	20.0%	42
Otros países	11.4%	6.6%	4.9%	0.0%	0.0%	12.5%	44.4%	7.1%	0.0%	29
Total	88	76	162	32	8	8	9	14	5	402

Fuente: Encuesta - Investigación de las Necesidades de Empresas Medias de Lima Norte.
Elaboración: Departamento de Investigación UCSS.

4.5.3 Exportadores potenciales

El 71% de las empresas de Comas, 59% de San Martín de Porres y 57% de Los Olivos (ver cuadro 73), no tienen planes de exportación pero si quisieran exportar. En Independencia, 55% de las empresas no tiene planes ni interés por exportar. En Los Olivos (29%) y San Martín de Porres (27%) hay empresas con planes de exportación.

Cuadro 73

Empresas con planes de exportación a corto o mediano plazo

	San Martín de Porres	Los Olivos	Independencia	Comas	Carabayllo	Puente Piedra	La Victoria	Villa El Salvador	Otros	Total
Tiene planes de exportación	27.1%	28.3%	7.1%	11.8%	12.5%	33.3%	0.0%	0.0%	40.0%	49
No tiene planes pero quiere exportar	58.6%	56.6%	37.9%	70.6%	75.0%	33.3%	66.7%	75.0%	10.0%	161
No tiene planes y no desea exportar	14.3%	15.1%	55.0%	17.6%	12.5%	33.3%	33.3%	25.0%	50.0%	107
Total	70	53	140	17	8	6	6	12	10	317

Fuente: Encuesta - Investigación de las Necesidades de Empresas Medias de Lima Norte.
Elaboración: Departamento de Investigación UCSS.

4.5.4 Limitaciones a la exportación

Las empresas que tienen aspiraciones de vender en el extranjero se encuentran con algunas limitantes. Una de las más importantes es la falta de contactos apropiados, como se observa en los distritos de San Martín de Porres, Los Olivos, Comas y Carabayllo. Otro de los factores señalados es la falta de capital, principalmente en Puente Piedra y La Victoria, se considera que el producto todavía no cumple con los niveles de calidad adecuados.

Cuadro 74

Obstáculos para la exportación

	San Martín de Porres	Los Olivos	Independencia	Comas	Carabayllo	Puente Piedra	La Victoria	Villa El Salvador	Otros	Total
Dificultades económicas	24.6%	27.7%	24.0%	17.6%	27.3%	75.0%	25.0%	10.0%	66.7%	71
Falta de contactos	47.5%	31.9%	28.9%	52.9%	45.5%	0.0%	25.0%	30.0%	0.0%	98
Desconoce el proceso	13.1%	21.3%	19.8%	5.9%	9.1%	25.0%	0.0%	20.0%	0.0%	47
Le falta mejorar el producto	6.6%	14.9%	25.6%	11.8%	0.0%	0.0%	37.5%	30.0%	0.0%	50
Otros	8.2%	4.3%	1.7%	11.8%	18.2%	0.0%	12.5%	10.0%	33.3%	16
Total	61	47	121	17	11	4	8	10	3	282

Fuente: Encuesta - Investigación de las Necesidades de Empresas Medias de Lima Norte.
Elaboración: Departamento de Investigación UCSS.

4.5.5 Medios publicitarios

Los medios de publicidad, más frecuentemente utilizados por los distritos, se observan en el cuadro 75, en donde los volantes parecen ser el medio más utilizado en todos ellos, exceptuando a La Victoria, que como sabemos, utiliza a los llamados “jaladores” en su proceso de venta. Un dato interesante, lo constituye el uso de la publicidad radial (42.9%) en el distrito de Puente Piedra.

Cuadro 75

Medios publicitarios utilizados por distrito

	San Martín de Porres	Los Olivos	Independencia	Comas	Carabayllo	Puente Piedra	La Victoria	Villa El Salvador	Otros	Total
Radio	3.5%	9.1%	5.1%	23.1%	16.7%	42.9%	20.0%	0.0%	0.0%	28
Periódico	3.5%	12.1%	3.2%	11.5%	0.0%	14.3%	20.0%	0.0%	40.0%	23
Boletines municipales	3.5%	12.1%	26.1%	0.0%	16.7%	14.3%	0.0%	15.4%	0.0%	56
Banners	1.2%	3.0%	3.8%	3.8%	0.0%	28.6%	0.0%	0.0%	0.0%	12
Páginas Web	3.5%	25.8%	7.6%	11.5%	16.7%	14.3%	20.0%	23.1%	20.0%	42
Paneles	4.7%	18.2%	21.7%	34.6%	0.0%	28.6%	0.0%	23.1%	0.0%	64
Volantes	23.3%	45.5%	54.1%	34.6%	50.0%	71.4%	0.0%	53.8%	20.0%	160
News letter	1.2%	3.0%	0.6%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	4
Correo electrónico	17.4%	30.3%	8.9%	11.5%	0.0%	0.0%	0.0%	30.8%	40.0%	58
Otros	65.1%	43.9%	10.2%	50.0%	33.3%	28.6%	100.0%	46.2%	40.0%	131
Total	86	66	157	26	6	7	5	13	5	371

Fuente: Encuesta - Investigación de las Necesidades de Empresas Medias de Lima Norte.
Elaboración: Departamento de Investigación UCSS.

4.5.6 Tipo de clientes

Los distritos de Independencia (91%), Comas (91%) y Carabayllo (75%) están más orientados a clientes personas naturales (ver cuadro 76). San Martín de Porres (84%) y Los Olivos (84%) se orientan más hacia las empresas.

Cuadro 76

Tipo de clientes por distrito

	San Martín de Porres	Los Olivos	Independencia	Comas	Carabayllo	Puente Piedra	La Victoria	Villa El Salvador	Otros	Total
Personas naturales	46.1%	68.4%	90.6%	90.9%	75.0%	77.8%	88.9%	92.9%	60.0%	304
Otras empresas	84.3%	84.2%	28.9%	57.6%	62.5%	88.9%	88.9%	78.6%	80.0%	240
Estado	10.1%	14.5%	7.5%	9.1%	37.5%	11.1%	22.2%	28.6%	0.0%	45
Total	89	76	159	33	8	9	9	14	5	402

Fuente: Encuesta - Investigación de las Necesidades de Empresas Medias de Lima Norte.
Elaboración: Departamento de Investigación UCSS.

4.5.7 Medios promocionales

Por lo general, los distritos realizan un descuento por el volumen adquirido, aunque también se observa que en Villa El Salvador, se utiliza la modalidad de añadir productos a la compra como medio de promoción. En Comas se utilizan los premios como medio de fidelización de clientes, mientras que en el distrito de Carabayllo, un 37% afirma no realizar promociones de ningún tipo.

Cuadro 77

Medios promocionales

	San Martín de Porres	Los Olivos	Independencia	Comas	Carabayllo	Puente Piedra	La Victoria	Villa El Salvador	Otros	Total
Descuento por volumen	76.2%	52.8%	87.7%	66.7%	50.0%	77.8%	77.8%	63.6%	40.0%	285
Productos adicionales	3.6%	6.9%	5.8%	6.7%	0.0%	0.0%	22.2%	36.4%	20.0%	26
Premios	4.8%	9.7%	3.2%	10.0%	12.5%	0.0%	22.2%	0.0%	20.0%	23
Bonos	1.2%	1.4%	1.3%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	4
Otros	4.8%	11.1%	3.2%	0.0%	0.0%	11.1%	11.1%	9.1%	0.0%	20
No realiza promociones	15.5%	33.3%	6.5%	23.3%	37.5%	11.1%	22.2%	9.1%	20.0%	62
Total	84	72	155	30	8	9	9	11	5	383

Fuente: Encuesta - Investigación de las Necesidades de Empresas Medias de Lima Norte.
Elaboración: Departamento de Investigación UCSS.

4.5.8 Indicadores de gestión

Los principales indicadores de gestión, utilizados por las empresas medias, fueron los indicadores de Costos, empleados por el 55% de las empresas de San Martín de Porres, 57% de empresas de Los Olivos y 59% de empresas de Independencia. Los indicadores de ventas fueron más usados en los distritos de Comas (55%) y Los Olivos (57%) (ver cuadro 78).

Cuadro 78

Indicadores de evaluación de metas de gestión

	San Martín de Porres	Los Olivos	Independencia	Comas	Carabayllo	Puente Piedra	La Victoria	Villa El Salvador	Otros	Total
De costos	54.7%	56.8%	58.6%	50.0%	100.0%	50.0%	66.7%	77.8%	33.3%	96
De ventas	39.6%	56.8%	55.2%	54.5%	50.0%	100.0%	66.7%	55.6%	33.3%	87
De inversión	7.5%	43.2%	41.4%	13.6%	0.0%	50.0%	66.7%	33.3%	0.0%	45
De rentabilidad	17.0%	31.8%	51.7%	9.1%	100.0%	50.0%	33.3%	33.3%	33.3%	49
Otros	5.7%	2.3%	6.9%	4.5%	0.0%	25.0%	0.0%	0.0%	0.0%	8
Total	53	44	29	22	2	4	3	9	3	169

Fuente: Encuesta - Investigación de las Necesidades de Empresas Medias de Lima Norte.
Elaboración: Departamento de Investigación UCSS.

4.5.9 Planificación de las empresas

Los distritos que más planes de costos han desarrollado son Comas (71%), Carabayllo (67%), Los Olivos (69%) y San Martín de Porres (61%). Otro tipo de plan bastante difundido fue el de rentabilidad, principalmente reflejado por los distritos de Independencia (71%), Comas (71%) y San Martín de Porres con 56% (ver cuadro 79).

Cuadro 79

Planes empresariales en los últimos tres años

	San Martín de Porres	Los Olivos	Independencia	Comas	Carabaylo	Puente Piedra	La Victoria	Villa El Salvador	Otros	Total
De costos	61.1%	69.0%	38.3%	71.4%	66.7%	83.3%	100.0%	83.3%	50.0%	132
De ventas	27.8%	33.3%	19.1%	50.0%	33.3%	16.7%	33.3%	16.7%	25.0%	63
De inversión	25.0%	35.7%	11.3%	57.1%	33.3%	16.7%	33.3%	0.0%	0.0%	51
De rentabilidad	55.6%	52.4%	70.9%	71.4%	66.7%	66.7%	66.7%	33.3%	75.0%	165
Otros	8.3%	14.3%	5.7%	50.0%	0.0%	33.3%	33.3%	0.0%	0.0%	27
Total	36	42	141	14	3	6	3	6	4	255

Fuente: Encuesta - Investigación de las Necesidades de Empresas Medias de Lima Norte.
Elaboración: Departamento de Investigación UCSS.

En San Martín de Porres, las empresas en un 45% tienen interés por exportar. En Los Olivos, desearían adquirir un nuevo local (25%) y en Independencia, ingresar a nuevos mercados (35%); también hay un 25% de empresas que no tiene proyectos. En Comas, el 38% de las empresas quiere exportar.

Cuadro 80

Proyectos de las empresas para los próximos cinco años

	San Martín de Porres	Los Olivos	Independencia	Comas	Carabaylo	Puente Piedra	La Victoria	Villa El Salvador	Otros	Total
Ampliar producción	13.8%	16.4%	15.6%	6.9%	14.3%	28.6%	0.0%	44.4%	0.0%	49
Exportar	45.0%	19.7%	5.7%	37.9%	28.6%	14.3%	28.6%	44.4%	0.0%	75
Mejorar infraestructura	5.0%	11.5%	7.4%	6.9%	0.0%	57.1%	14.3%	11.1%	0.0%	28
Adquisición de nuevo local	16.3%	24.6%	14.8%	34.5%	42.9%	28.6%	57.1%	0.0%	33.3%	66
Ingreso a nuevos mercados	20.0%	19.7%	35.2%	17.2%	28.6%	0.0%	42.9%	33.3%	0.0%	84
Mejoramiento de tecnología	6.3%	13.1%	9.8%	0.0%	0.0%	14.3%	14.3%	0.0%	33.3%	28
No tiene proyectos	3.8%	14.8%	20.5%	10.3%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	33.3%	41
Total	80	61	122	29	7	7	7	9	3	325

Fuente: Encuesta - Investigación de las Necesidades de Empresas Medias de Lima Norte.
Elaboración: Departamento de Investigación UCSS.

4.5.10 Conocimiento de las normas legales

En el cuadro 81 se muestra el nivel de conocimiento del marco legal por los distritos. Los Olivos (76%) e Independencia (88%) fueron los distritos cuyas empresas declararon conocer las normas legales. San Martín de Porres (51%) y Comas (53%) son los distritos con mayor porcentaje de empresas que declararon no conocer las normas legales.

Cuadro 81

Conocimiento de las normas legales

	San Martín de Porres	Los Olivos	Independencia	Comas	Carabayllo	Puente Piedra	La Victoria	Villa El Salvador	Otros	Total
Conoce las normas legales	48.9%	75.7%	88.4%	46.9%	62.5%	75.0%	85.7%	46.2%	75.0%	71.2%
No conoce las normas legales	51.1%	24.3%	11.6%	53.1%	37.5%	25.0%	14.3%	53.8%	25.0%	28.8%
Total	88	70	155	32	8	8	7	13	4	385

Fuente: Encuesta - Investigación de las Necesidades de Empresas Medias de Lima Norte.
 Elaboración: Departamento de Investigación UCSS.

4.5.11 Percepción del entorno ante el proceso de globalización

Ante los nuevos procesos de integración económica, que se dan a nivel mundial y en nuestro país, sorprende 50% de empresarios en Carabayllo que manifiesta desconocer sus efectos en el medio en que se desarrollan. En San Martín de Porres y Comas consideran que es una oportunidad, mientras en Independencia se estima como un riesgo, al igual que en los otros distritos considerados.

Cuadro 82

Percepción del entorno ante el proceso de globalización

	San Martín de Porres	Los Olivos	Independencia	Comas	Carabayllo	Puente Piedra	La Victoria	Villa El Salvador	Otros	Total
Es una oportunidad	60.9%	33.3%	15.7%	43.8%	25.0%	25.0%	25.0%	30.8%	40.0%	32.6%
Es un riesgo	20.7%	17.4%	48.4%	18.8%	25.0%	0.0%	12.5%	23.1%	40.0%	31.1%
No le afectará	12.6%	29.0%	28.9%	21.9%	0.0%	37.5%	37.5%	23.1%	0.0%	23.9%
No sabe	5.7%	20.3%	6.9%	15.6%	50.0%	37.5%	25.0%	23.1%	20.0%	12.3%
Total	87	69	159	32	8	8	8	13	5	389

Fuente: Encuesta - Investigación de las Necesidades de Empresas Medias de Lima Norte.
 Elaboración: Departamento de Investigación UCSS.

4.5.12 Asociatividad empresarial

La mayoría de empresas en todos los distritos, salvo en Villa El Salvador, no están asociadas. Destacan Independencia (92%), La Victoria (89%) y Los Olivos (80%) como los distritos con más altos índices de no asociatividad. Villa El Salvador (64%), Comas (30%) y San Martín de Porres (22%) tienen los más altos índices de asociatividad (cuadro 83).

Cuadro 83

Asociatividad empresarial por distritos

	San Martín de Porres	Los Olivos	Independencia	Comas	Carabayllo	Puente Piedra	La Victoria	Villa El Salvador	Otros	Total
Está asociado	22.1%	19.7%	7.8%	30.3%	25.0%	50.0%	11.1%	64.3%	20.0%	18.6%
No está asociado	77.9%	80.3%	92.2%	69.7%	75.0%	50.0%	88.9%	35.7%	80.0%	81.4%
Total	86	71	154	33	8	8	9	14	5	388

Fuente: Encuesta - Investigación de las Necesidades de Empresas Medias de Lima Norte.
 Elaboración: Departamento de Investigación UCSS.

4.5.13 Percepción de fortalezas en la asociación

Los empresarios que manifestaron pertenecer a una asociación empresarial, reconocieron como principales fortalezas las del aprendizaje, a través de la capacitación, sobre todo en Independencia y La Victoria. En Los Olivos, también son fortalezas importantes el acceso a sistemas de gestión y la información sobre oportunidades de negocios. En Puente Piedra y Carabayllo no parecen tener muy claras las ventajas de asociarse.

Cuadro 84

Percepción de fortalezas en la asociación

Fortalezas	San Martín de Porres	Los Olivos	Independencia	Comas	Carabayllo	Puente Piedra	La Victoria	Villa El Salvador	Otros	Total
Capacitación	66.7%	50.0%	76.9%	30.0%	0.0%	0.0%	100.0%	50.0%	0.0%	61
Asistencia técnica	25.0%	28.6%	23.1%	10.0%	0.0%	0.0%	100.0%	33.3%	0.0%	14
Tecnología e innovación	16.7%	42.9%	30.8%	20.0%	0.0%	0.0%	0.0%	16.7%	0.0%	15
Acceso a sistemas de gestión	25.0%	50.0%	23.1%	30.0%	0.0%	0.0%	0.0%	50.0%	0.0%	19
Información sobre oportunidades	41.7%	50.0%	46.2%	50.0%	0.0%	0.0%	0.0%	50.0%	100.0%	27
Financiamiento	0.0%	14.3%	15.4%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	4
Otros	16.7%	35.7%	15.4%	20.0%	100.0%	100.0%	0.0%	16.7%	0.0%	16
Total	12	14	13	10	1	3	1	6	1	61

Fuente: Encuesta - Investigación de las Necesidades de Empresas Medias de Lima Norte.
Elaboración: Departamento de Investigación UCSS.

4.5.14 Interés en investigaciones de mercados

Los empresarios manifestaron tener interés en estudios que les permitan obtener información acerca de nuevos mercados, sobre todo en los distritos de San Martín (65%), Comas y Carabayllo (63%), Puente Piedra (67%) y La Victoria con 78%. En Independencia, 43% de los empresarios manifestaron no estar interesados.

Cuadro 85

Interés en la investigación de mercados

	San Martín de Porres	Los Olivos	Independencia	Comas	Carabayllo	Puente Piedra	La Victoria	Villa El Salvador	Otros	Total
Nuevos mercados	65.2%	43.8%	31.4%	62.5%	62.5%	66.7%	77.8%	57.1%	80.0%	189
Conocer competidores	22.5%	20.5%	16.0%	12.5%	37.5%	11.1%	22.2%	7.1%	20.0%	72
Lanzar nuevos productos	19.1%	19.2%	30.1%	25.0%	37.5%	11.1%	55.6%	50.0%	20.0%	103
Pronósticos	2.2%	12.3%	5.1%	0.0%	12.5%	11.1%	11.1%	14.3%	0.0%	24
Otros	1.1%	6.8%	0.6%	9.4%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	10
No está interesado	16.9%	34.2%	42.9%	25.0%	25.0%	22.2%	11.1%	28.6%	0.0%	124
Total	89	73	156	32	8	9	9	14	5	395

Fuente: Encuesta - Investigación de las Necesidades de Empresas Medias de Lima Norte.
Elaboración: Departamento de Investigación UCSS.

4.6 Recursos tecnológicos

4.6.1 Destino de las utilidades de la empresa

En San Martín de Porres manifestaron que los principales destinos de sus utilidades son la reinversión en maquinaria y la repartición de utilidades entre los dueños, en Los Olivos se reinvierte en infraestructura y maquinaria, en Independencia se reparten utilidades y se reinvierte en maquinaria con el porcentaje más alto (ver cuadro 86).

Cuadro 86

Destinos de la utilidad de la empresa

	San Martín de Porres	Los Olivos	Independencia	Comas	Carabaylo	Puente Piedra	La Victoria	Villa El Salvador	Otros	Total
Repartición de utilidades	47.8%	12.7%	63.5%	37.5%	12.5%	33.3%	11.1%	7.7%	0.0%	171
Reinversión en infraestructura	32.2%	53.5%	26.4%	50.0%	25.0%	66.7%	66.7%	46.2%	0.0%	145
Reinversión en maquinaria	48.9%	67.6%	73.0%	43.8%	50.0%	55.6%	66.7%	69.2%	80.0%	250
Mejora de procesos	22.2%	25.4%	31.4%	12.5%	12.5%	11.1%	11.1%	0.0%	20.0%	96
Asesoría	0.0%	2.8%	2.5%	3.1%	12.5%	11.1%	0.0%	7.7%	0.0%	10
Capacitación	4.4%	7.0%	3.8%	15.6%	12.5%	11.1%	0.0%	7.7%	20.0%	24
Marketing	1.1%	1.4%	1.9%	3.1%	25.0%	0.0%	11.1%	0.0%	0.0%	9
Sistemas de información	1.1%	2.8%	0.6%	0.0%	12.5%	0.0%	0.0%	0.0%	20.0%	6
Certificaciones de calidad	2.2%	4.2%	2.5%	0.0%	12.5%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	10
Desarrollo de nuevos productos	2.2%	15.5%	6.3%	3.1%	25.0%	22.2%	0.0%	15.4%	0.0%	30
Otros	24.4%	2.8%	1.9%	28.1%	37.5%	0.0%	22.2%	15.4%	20.0%	44
Total	90	71	159	32	8	9	9	13	5	396

Fuente: Encuesta - Investigación de las Necesidades de Empresas Medias de Lima Norte.
Elaboración: Departamento de Investigación UCSS.

4.6.2 Innovaciones en productos y procesos durante los últimos tres años

Se observa en el cuadro 87, que el distrito con mayor porcentaje de empresarios innovadores es Villa El Salvador (93%), Independencia (83%) también mostró un importante porcentaje de empresas innovadoras. El distrito de menor porcentaje de innovación empresarial es Comas (59%).

Cuadro 87

Innovaciones en productos y procesos durante los últimos tres años

Criterio	San Martín de Porres	Los Olivos	Independencia	Comas	Carabaylo	Puente Piedra	La Victoria	Villa El Salvador	Otros	Total
Si	64.4%	74.6%	82.6%	40.6%	50.0%	77.8%	88.9%	92.9%	100.0%	74
No	35.6%	25.4%	17.4%	59.4%	50.0%	22.2%	11.1%	7.1%	0.0%	26
Total	87	71	161	32	8	9	9	14	5	396

Fuente: Encuesta - Investigación de las Necesidades de Empresas Medias de Lima Norte.
Elaboración: Departamento de Investigación UCSS.

4.6.3 Tipo de innovaciones realizadas

Las principales innovaciones en productos son realizadas por los propios empresarios, como se observa en todos los distritos (ver cuadro 88).

Villa El Salvador (8%) y los Olivos (11%) son los distritos que más recurren a asesores externos para orientar las innovaciones.

Cuadro 88

Innovación en productos

Criterio	San Martín de Porres	Los Olivos	Independencia	Comas	Carabayllo	Puente Piedra	La Victoria	Villa El Salvador	Otros	Total
Innovaciones propias	94.2%	93.3%	97.1%	100.0%	75.0%	85.7%	85.7%	92.3%	66.7%	232
Consultores a asesores	7.7%	11.1%	3.8%	0.0%	25.0%	28.6%	0.0%	7.7%	0.0%	17
Empresas especializadas	1.9%	4.4%	1.0%	0.0%	0.0%	14.3%	14.3%	0.0%	33.3%	7
Otros	0.0%	2.2%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	7.7%	0.0%	2
Total	52	45	104	11	4	7	7	13	3	246

Fuente: Encuesta - Investigación de las Necesidades de Empresas Medias de Lima Norte.
Elaboración: Departamento de Investigación UCSS.

Con respecto a las innovaciones en procesos, se tiene la misma característica, es decir; se han realizado las innovaciones por cuenta propia, aunque en San Martín de Porres e Independencia se han contratado también, consultores y asesores especializados en este tipo de innovaciones. Los Olivos fue el distrito que más utilizó a las empresas especializadas.

Cuadro 89

Innovación en procesos

Criterio	San Martín de Porres	Los Olivos	Independencia	Comas	Carabayllo	Puente Piedra	La Victoria	Villa El Salvador	Otros	Total
Innovaciones propias	94.4%	96.9%	96.0%	100.0%	50.0%	50.0%	87.5%	92.3%	75.0%	147
Consultores a asesores	11.1%	3.1%	5.3%	0.0%	50.0%	50.0%	0.0%	7.7%	25.0%	12
Empresas especializadas	5.6%	6.3%	1.3%	0.0%	0.0%	0.0%	12.5%	0.0%	50.0%	7
Otros	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	7.7%	0.0%	1
Total	18	32	75	2	2	4	8	13	4	158

Fuente: Encuesta - Investigación de las Necesidades de Empresas Medias de Lima Norte.
Elaboración: Departamento de Investigación UCSS.

4.7 Rentabilidad

4.7.1 Nivel de ventas

En el cuadro 90, se observa que el promedio de ingresos de las microempresas de acumulación del distrito de Independencia muestra un mayor valor que el resto de distritos (S/.181,000), en tanto que el ingreso de las pequeñas empresas es mayor en Puente Piedra. El promedio de ingresos de las medianas empresas es mayor en Independencia (S/. 20,000,000), mientras el más bajo pertenece a La Victoria (880,000).

Cuadro 90

Nivel de ventas por distrito

Distritos	Micro de acumulación	Pequeña	Mediana
San Martín de Porres	135,405	418,667	1,928,364
Los Olivos	156,809	385,927	2,594,092
Independencia	181,900	391,000	20,000,000
Comas	161,400	370,000	2,384,000
Carabayllo	152,900 s.i		1,560,000
Puente Piedra	141,933	480,000	5,200,000
La Victoria	143,600 s.i		880,000
Villa El Salvador	138,600	435,000	890,700
Otros	38,310 s.i		1,942,000

Fuente: Encuesta - Investigación de las Necesidades de Empresas Medias de Lima Norte.
Elaboración: Departamento de Investigación UCSS.
s.i. Sin información.

Uno de los impedimentos para el crecimiento de las ventas, más reseñados por los empresarios, es la competencia, aunque en San Martín de Porres manifiestan, como otra causa de similar importancia, la falta de demanda por su baja capacidad adquisitiva.

Cuadro 91

Impedimentos para el incremento de las ventas

	San Martín de Porres	Los Olivos	Independencia	Comas	Carabayllo	Puente Piedra	La Victoria	Villa El Salvador	Otros	Total
Calidad del producto	2.4%	4.5%	0.0%	6.9%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	7
Clientes	40.5%	14.9%	21.3%	27.6%	12.5%	0.0%	0.0%	7.1%	0.0%	88
Puntos de venta	7.1%	9.0%	6.9%	17.2%	0.0%	28.6%	22.2%	14.3%	0.0%	34
Distribución	2.4%	4.5%	3.1%	6.9%	0.0%	0.0%	11.1%	0.0%	0.0%	13
Promoción	11.9%	9.0%	12.5%	6.9%	0.0%	14.3%	22.2%	0.0%	40.0%	43
Competencia	45.2%	61.2%	78.8%	37.9%	37.5%	57.1%	77.8%	57.1%	60.0%	241
Otros	8.3%	26.9%	5.6%	20.7%	50.0%	0.0%	0.0%	28.6%	40.0%	50
Calidad del servicio	1.2%	0.0%	0.0%	6.9%	0.0%	14.3%	0.0%	0.0%	20.0%	5
Total	84	67	160	29	8	7	9	14	5	383

Fuente: Encuesta - Investigación de las Necesidades de Empresas Medias de Lima Norte.
Elaboración: Departamento de Investigación UCSS.

4.7.2 Nivel de rentabilidad

Según las encuestas, los márgenes de rentabilidad son diferentes entre distritos, como se observa en Villa El Salvador, cuyo margen es del 100%, a diferencia del distrito de Carabaylo que tiene un 9% de empresarios con un nivel de rentabilidad de solo 5%.

Cuadro 92

Margen de utilidad de las empresas

Años	San Martín de Porres	Los Olivos	Independencia	Comas	Carabaylo	Puente Piedra	La Victoria	Villa El Salvador	Otros	Total
Hasta 5%	0.0%	3.8%	9.4%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	2.4%
De 6% a 10%	33.3%	7.5%	0.0%	37.5%	0.0%	14.3%	18.2%	0.0%	0.0%	18.5%
De 11% a 15%	19.0%	15.1%	6.3%	4.2%	0.0%	14.3%	18.2%	0.0%	0.0%	13.7%
De 16% a 20%	20.6%	20.8%	25.0%	45.8%	0.0%	14.3%	27.3%	0.0%	0.0%	23.9%
De 21% a 30%	22.2%	35.8%	34.4%	4.2%	25.0%	14.3%	18.2%	0.0%	0.0%	24.4%
Más de 30%	4.8%	17.0%	25.0%	8.3%	75.0%	42.9%	18.2%	100.0%	100.0%	17.1%
Total	63	53	32	24	7	4	7	11	4	205

Fuente: Encuesta - Investigación de las Necesidades de Empresas Medias de Lima Norte.
Elaboración: Departamento de Investigación UCSS.

4.8 Productividad

4.8.1 Antigüedad de la maquinaria

En el distrito de Puente Piedra, el 88% de los empresarios posee maquinarias con un rango de 1 a 4 años de antigüedad, en Comas también se observa un 68% con el mismo rango. En Independencia, hay un 41% de empresas con un rango de antigüedad de maquinaria comprendido entre 4 y 8 años.

Cuadro 93

Antigüedad de la maquinaria

Años	San Martín de Porres	Los Olivos	Independencia	Comas	Carabaylo	Puente Piedra	La Victoria	Villa El Salvador	Otros	Total
De 1 a 4	35.0%	50.0%	31.7%	67.7%	42.9%	85.7%	50.0%	8.3%	33.3%	39.5%
De 4.1 a 8	37.5%	24.1%	41.0%	16.1%	28.6%	0.0%	25.0%	41.7%	0.0%	33.5%
De 8.1 a 12	11.3%	11.1%	18.7%	6.5%	14.3%	14.3%	0.0%	25.0%	33.3%	14.5%
De 12.1 a 16	7.5%	9.3%	3.6%	6.5%	0.0%	0.0%	0.0%	16.7%	0.0%	5.9%
Más de 16	8.8%	5.6%	5.0%	3.2%	14.3%	0.0%	25.0%	8.3%	33.3%	6.5%
Total	80	54	139	31	7	7	4	12	3	337

Fuente: Encuesta - Investigación de las Necesidades de Empresas Medias de Lima Norte.
Elaboración: Departamento de Investigación UCSS.

4.9 Permanencia en el mercado

4.9.1 Proyectos de las empresas para los próximos cinco años

Los empresarios se preparan para los nuevos retos de un entorno cambiante. Algunos tienen proyectos para el mediano plazo. En Puente Piedra, se desea mejorar la infraestructura (57%), en San Martín, exportar (45%). En La Victoria se desea adquirir nuevo local, se observa que a nivel general desean tentar la inserción en el comercio internacional.

Cuadro 94

Proyectos de las empresas para los próximos cinco años

	San Martín de Porres	Los Olivos	Independencia	Comas	Carabaylo	Puente Piedra	La Victoria	Villa El Salvador	Otros	Total
Ampliar producción	13.8%	16.4%	15.6%	6.9%	14.3%	28.6%	0.0%	44.4%	0.0%	49
Exportar	45.0%	19.7%	5.7%	37.9%	28.6%	14.3%	28.6%	44.4%	0.0%	75
Mejorar infraestructura	5.0%	11.5%	7.4%	6.9%	0.0%	57.1%	14.3%	11.1%	0.0%	28
Adquisición de nuevo local	16.3%	24.6%	14.8%	34.5%	42.9%	28.6%	57.1%	0.0%	33.3%	66
Ingreso a nuevos mercados	20.0%	19.7%	35.2%	17.2%	28.6%	0.0%	42.9%	33.3%	0.0%	84
Mejoramiento de tecnología	6.3%	13.1%	9.8%	0.0%	0.0%	14.3%	14.3%	0.0%	33.3%	28
No tiene proyectos	3.8%	14.8%	20.5%	10.3%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	33.3%	41
Total	80	61	122	29	7	7	7	9	3	325

Fuente: Encuesta - Investigación de las Necesidades de Empresas Medias de Lima Norte.
Elaboración: Departamento de Investigación UCSS.

Para afrontar los nuevos proyectos se necesita realizar algunos cambios en la empresa, por ello, hemos preguntado a los empresarios la forma en que se preparan para cumplir con sus objetivos en 5 años. Puente Piedra está dando importancia a la preparación de sus recursos humanos y en La Victoria se adquiere nueva tecnología y se contrata personal.

Cuadro 95

Preparación ante nuevos proyectos de las empresas

	San Martín de Porres	Los Olivos	Independencia	Comas	Carabaylo	Puente Piedra	La Victoria	Villa El Salvador	Otros	Total
Capacitando a su personal	32.2%	39.7%	37.5%	18.8%	0.0%	60.0%	42.9%	42.9%	0.0%	99
Adquiriendo nueva tecnología	32.2%	39.7%	32.5%	6.3%	14.3%	40.0%	57.1%	42.9%	75.0%	95
Contrata nuevo personal	12.6%	27.6%	16.3%	6.3%	42.9%	40.0%	57.1%	42.9%	25.0%	58
Contratando asistencia	10.3%	25.9%	6.3%	6.3%	14.3%	20.0%	28.6%	7.1%	0.0%	36
No está preparado	16.1%	22.4%	22.5%	25.0%	28.6%	0.0%	0.0%	28.6%	25.0%	60
Otros	28.7%	29.3%	23.8%	46.9%	28.6%	20.0%	0.0%	7.1%	0.0%	80
Total	87	58	80	32	7	5	7	14	4	294

Fuente: Encuesta - Investigación de las Necesidades de Empresas Medias de Lima Norte.
Elaboración: Departamento de Investigación UCSS.

4.10 Análisis por tamaño de negocio

Las empresas presentan diferentes estrategias de acuerdo al tamaño del negocio, sus características también varían por este motivo, las microempresas, generalmente, no utilizan las mejores prácticas de gestión, no están dotadas con la mejor tecnología, tienen problemas de acceso a financiamiento, no invierten en capacitación, el nivel educativo de dueños y trabajadores es limitado y sus capacidades de mercadeo también.

Las empresas pequeñas muestran mejores indicadores que las microempresas; sin embargo, no disponen todavía del *know how* de una gran empresa, sus capacidades de inversión son aún limitadas y sus horizontes de planeación son de muy corto plazo. Las empresas medianas presentan en la mayoría de indicadores mejores resultados que las micro y pequeñas empresas; a pesar de ello, tienen problemas para conseguir financiamiento para el crecimiento, tienen interés en exportar, su orientación principal es hacia las ventas.

EVALUACIÓN COMPARATIVA ENTRE LAS MICROEMPRESAS, PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS

VARIABLE	INDICADOR	P	MICROEMPRESA	%	PEQUEÑA	%	MEDIANA	%
PERSONAL	METODO DE SELECCIÓN DE PERSONAL	1	ENTREVISTA	30%	ENTREVISTA	58%	ENTREVISTA	23%
		2	EXAMEN CONOCIM.	28%	EXAMEN CONOCIM.	56%	EXAMEN CONOCIM.	19%
PERSONAL	CRITERIO REMUNERATIVO	1	PRODUCTIVIDAD	36%	PRODUCTIVIDAD	38%	PRODUCTIVIDAD	26%
		2	EXPERIENCIA	36%	EXPERIENCIA	29%	EXPERIENCIA	26%
PERSONAL	EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO	1	CUMPLE FUNCIÓN	46%	CUMPLE FUNCIÓN	48%	CUMPLE OBJETIVO	60%
		2	CUMPLE OBJETIVO	39%	CUMPLE OBJETIVO	43%	CUMPLE FUNCIÓN	30%
PERSONAL	NIVEL EDUCATIVO DUEÑO	1	UNIVERSITARIO	32%	UNIVERSITARIO	39%	UNIVERSITARIO	39%
		2	TÉCNICO	31%	TÉCNICO	30%	ESPECIALIZACIÓN	31%
PERSONAL	NIVEL EDUCATIVO OBRERO	1	SECUNDARIA	74%	SECUNDARIA	66%	TÉCNICO	62%
		2	TÉCNICO	25%	TÉCNICO	32%	SECUNDARIA	23%
PERSONAL	A QUIENES CAPACITAN	1	NO CAPACITA	54%	NO CAPACITA	30%	PRODUCCIÓN	27%
		2	PRODUCCIÓN	20%	PRODUCCIÓN	26%	NO CAPACITA	12%
PERSONAL	QUE LE IMPIDIO CAPACITAR	1	LOS COSTOS	44%	LOS COSTOS	42%	LOS COSTOS	50%
		2	FALTA DE TIEMPO	40%	FALTA DE TIEMPO	36%	FALTA DE TIEMPO	25%
PERSONAL	QUE ENTIDADES LOS CAPACITARON	1	ESTATALES	26%	ESTATALES	28%	INSTITUTOS/CEOS	25%
		2	INSTITUTOS/CEOS	14%	MUNICIPALIDADES	14%	UNIVERSIDADES	13%
PERSONAL	QUIENES LE DIERON ASISTENCIA TEC.	1	ESTATALES	29%	ESTATALES	20%	INSTITUTOS/CEOS	20%
		2	INSTITUTOS/CEOS	16%	MUNICIPALIDADES	16%	UNIVERSIDADES	20%
PERSONAL	EN QUE TEMAS SE CAPACITARON	1	MEJORA PROCESOS	26%	MEJORA PROCESOS	21%	CONTABILIDAD	10%
		2	OPERACIÓN MAQUIN.	13%	OPERACIÓN MAQUIN.	12%	OPERACIÓN MAQUIN.	10%

EVALUACIÓN COMPARATIVA ENTRE LAS MICROEMPRESAS, PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS

VARIABLE	INDICADOR	P	MICROEMPRESA	%	PEQUEÑA	%	MEDIANA	%
PERSONAL	QUE ASISTENCIA TÉCNICA RECIBIERON	1	MEJORA PROCESOS	33%	MEJORA PROCESOS	25%	COMERCIALIZACIÓN	50%
		2	OPERACIÓN MAQUIN.	15%	OPERACIÓN MAQUIN.	21%	INFORMÁTICA	50%
PERSONAL	EN QUE TEMAS DESEARÍA CAPACITAC.	1	MEJORA PROCESOS	12%	MEJORA PROCESOS	13%	RECURSOS HUMAN.	16%
		2	CONTROL CALIDAD	10%	CONTROL CALIDAD	11%	GESTIÓN Y FINANZ.	14%
PERSONAL	QUE ASISTENCIA TÉCNICA DESEARÍA	1	MEJORA PROCESOS	16%	MEJORA PROCESOS	17%	COMERCIALIZACIÓN	18%
		2	OPERACIÓN MAQUIN.	15%	OPERACIÓN MAQUIN.	14%	GESTIÓN Y FINANZ.	18%
FINANZAS	SUS FUENTES DE FINANCIAMIENTO	1	AUTOFINANCIAMIENTO	50%	AUTOFINANCIAMIENTO	42%	SIST.FINANCIERO	47%
		2	SIST.FINANCIERO	23%	SIST.FINANCIERO	29%	AUTOFINANCIAMIENTO	21%
FINANZAS	QUE LE FACILITA ACCEDER AL CREDITO	1	POSEO GARANTÍAS	58%	POSEO GARANTÍAS	55%	POSEO GARANTÍAS	44%
		2	CLIENTE ANTIGUO	38%	CLIENTE ANTIGUO	43%	CLIENTE ANTIGUO	44%
FINANZAS	QUE LE DIFICULTA ACCEDER AL CRED.	1	ALTOS INTERESES	40%	ALTOS INTERESES	41%	ALTOS INTERESES	80%
		2	MUCHOS REQUISITOS	40%	MUCHOS REQUISITOS	39%	MUCHOS REQUISITOS	20%
FINANZAS	COMO ASIGNA SUS UTILIDADES	1	MAQUINARIA Y EQUIP	31%	MAQUINARIA Y EQUIP	32%	INFRAESTRUCTURA	33%
		2	REPARTE A SOCIOS	23%	REPARTE A SOCIOS	21%	MAQUINARIA Y EQUIP	26%
OPERACIONES	QUE SERVICIOS TERCERIZA	1	CONTABLES	43%	CONTABLES	31%	VIGILANCIA	28%
		2	PRODUCCIÓN	28%	PRODUCCIÓN	23%	PRODUCCION	11%
MERCADO	VENTAJAS DE SU PRODUCTO	1	CALIDAD	21%	CALIDAD	20%	CALIDAD	31%
		2	PRECIO	17%	PRECIO	16%	ACABADO	12%
MERCADO	QUE MERCADO ATIENDE	1	PROPIO DISTRITO	36%	LIMA METROPOLITANA	30%	LIMA METROPOLITANA	27%
		2	LIMA METROPOLITANA	27%	PROPIO DISTRITO	26%	EXPORTA	19%

EVALUACIÓN COMPARATIVA ENTRE LAS MICROEMPRESAS, PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS

VARIABLE	INDICADOR	P	MICROEMPRESA	%	PEQUEÑA	%	MEDIANA	%
MERCADO	QUE LE IMPIDE EXPORTAR	1	FALTA DE CONTACTOS	36%	FALTA DE CONTACTOS	33%	FALTA FINANCIAMIEN.	100%
		2	FALTA FINANCIAMIEN.	26%	FALTA FINANCIAMIEN.	25%		
MERCADO	QUE MEDIO PUBLICITARIO UTILIZA	1	VOLANTES	34%	VOLANTES	24%	VOLANTES	19%
		2	PANELES	10%	CORREO ELECTRON.	13%	RADIO	16%
MERCADO	QUIERE INVEST. DE MERCADOS PARA	1	NUEVOS MERCADOS	32%	NUEVOS MERCADOS	40%	NUEVOS MERCADOS	42%
		2	NO LE INTERESA	27%	NO LE INTERESA	21%	NO LE INTERESA	33%
MERCADO	QUIENES SON SUS CLIENTES	1	CONSUMIDORES	55%	CONSUMIDORES	50%	EMPRESAS	52%
		2	EMPRESAS	39%	EMPRESAS	42%	CONSUMIDORES	35%
MERCADO	COMO PROMOCIONA EL PRODUCTO	1	DESCUENTO X VOLUM.	70%	DESCUENTO X VOLUM.	66%	DESCUENTO X VOLUM.	60%
		2	NO HACE PROMOCION	18%	NO HACE PROMOCION	13%	PRODUCTOS ADICION.	13%
GESTIÓN	TIENE SISTEMA INFORMATICO DE	1	NINGUNO	56%	NINGUNO	29%	CONTABILIDAD	14%
		2	CONTABILIDAD	12%	CONTABILIDAD	15%	ALMACENES	12%
GESTIÓN	QUIEN GUIA LA INNOVACION EN PRODU.	1	SUS EJECUTIVOS	90%	SUS EJECUTIVOS	93%	SUS EJECUTIVOS	55%
		2	ASESORES EXTERN.	8%	ASESORES EXTERN.	4%	ASESORES EXTERN.	27%
GESTIÓN	QUIEN GUIA LA INNOVACION EN PROCE.	1	SUS EJECUTIVOS	91%	SUS EJECUTIVOS	88%	SUS EJECUTIVOS	60%
		2	ASESORES EXTERN.	8%	ASESORES EXTERN.	6%	CONSULTORES ESP.	20%
GESTIÓN	TIENE DEFINIDAS METAS DE	1	VENTAS	38%	COSTOS	34%	VENTAS	30%
		2	COSTOS	35%	VENTAS	26%	INVERSION	22%
GESTIÓN	HA DESARROLLADO PLANES DE	1	PRODUCCION	37%	PRODUCCION	39%	VENTAS	40%
		2	VENTAS	30%	VENTAS	29%	PRODUCCION	28%

EVALUACIÓN COMPARATIVA ENTRE LAS MICROEMPRESAS, PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS

VARIABLE	INDICADOR	P	MICROEMPRESA	%	PEQUEÑA	%	MEDIANA	%
GESTIÓN	PORQUE CREE QUE NO VENDE MÁS	1	LA COMPETENCIA	49%	LA COMPETENCIA	51%	LA COMPETENCIA	50%
		2	FALTAN CLIENTES	21%	FALTAN CLIENTES	16%	FALTAN CLIENTES	17%
GESTIÓN	QUE MEJORARIA EN SEGURIDAD IND.	1	GRUPO ELECTRÓGENO	45%	GRUPO ELECTRÓGENO	42%	UNIFORME INDUSTRIAL	43%
		2	SENSIBILIZACIÓN	18%	SENSIBILIZACIÓN	23%	SENSIBILIZACIÓN	43%
ASOCIATIVIDAD	BENEFICIOS DE SU ASOCIACIÓN	1	CAPACITACIÓN	29%	INFORMACIÓN COMER.	24%	CAPACITACIÓN	42%
		2	INFORMACIÓN COMER.	19%	CAPACITACIÓN	21%	ASISTENCIA TÉCNICA	17%
GESTIÓN	SUS NUEVOS PROYECTOS EMPRESAR.	1	EXPORTAR	21%	NUEVOS MERCADOS	27%	ADQUISICIÓN LOCAL	31%
		2	ADQUIRIR LOCAL	20%	EXPORTAR	21%	NUEVOS MERCADOS	23%
GESTIÓN	RECURSOS PARA NUEVOS PROYECT.	1	CAPACITACIÓN	23%	NUEVA TECNOLOGÍA	25%	CAPACITACIÓN	29%
		2	NUEVA TECNOLOGÍA	19%	CAPACITACIÓN	23%	NUEVA TECNOLOGÍA	24%

CAPÍTULO V: Conclusiones y Recomendaciones

5.1 Conclusiones

- El concepto de “empresas medias” ha de facilitar la focalización del análisis y la implementación de soluciones a los problemas de generación de empleo e ingresos en Lima Norte.
- Se analizaron un total de 409 empresas, de las cuales el 82% eran empresas manufactureras y el 18% de servicios y comercio, todas conjuntamente empleaban a 7,878 trabajadores. Si consideramos que un cálculo muy optimista de las empresas medias manufactureras de Lima Norte da un total de 1,600, se habría trabajado sobre una muestra bastante representativa.
- Necesidades de recursos humanos:
 - En general, los métodos de selección de personal son bastante limitados.
 - Los criterios para la evaluación de desempeño son muy genéricos.
 - El nivel educativo y la calificación del personal es bajo.
 - Más del 50% de las empresas, declaró no haber recibido capacitación, las que sí la tuvieron, la concentraron en los directivos y el personal de producción. Principalmente en mejora de procesos (43%).
 - La asistencia técnica es aún más limitada, 69% manifestó no haberla recibido. La que se dio fue principalmente en mejora de procesos (38%) y en operatividad de maquinaria (21%).
 - Los obstáculos a la capacitación fueron los costos y falta de tiempo.
 - Las áreas temáticas de interés para la capacitación son: mejora de procesos, control de calidad, gestión y finanzas y exportaciones.
- Necesidades de recursos logísticos y operacionales :
 - Existen algunos subsectores como el de maderas, que presentan altos índices de mantenimiento correctivo y ausencia de programas preventivos.
 - Un alto número de empresas manufactureras declararon no disponer de controles de calidad.
 - El 79% de las empresas declaró no poseer acreditaciones de calidad.
 - Los servicios más tercerizados son los de contabilidad y producción.

- Necesidades de recursos financieros:
 - Solo el 34% de las empresas declaró acceder al sistema financiero.
 - El 64% de las empresas afirmó pagar tasas mayores al 30%.
 - El 42% de las empresas manifestó dificultad para acceder a crédito, por los altos costos y abundancia de requisitos.
- Necesidades de recursos de gestión:
 - El 48% de las empresas vende en su propio distrito.
 - Solo el 10% de las empresas han exportado, las principales dificultades son falta de contactos y recursos económicos.
 - Solo el 29% de las empresas maneja indicadores de rentabilidad.
 - Solo el 25% de las empresas realiza planes de compras.
 - 29% de las empresas no conoce el marco legal.
 - 82% de las empresas no pertenece a una asociación.
- Necesidades tecnológicas:
 - Solo el 3% de las empresas manifestó que invierte parte de sus utilidades en asesoría.
 - El 65% de las empresas declaró no usar sistemas informáticos.
 - Solo el 3% de las empresas recurre a consultorías especializadas para innovar productos y únicamente el 4% recurre a la consultoría para mejorar procesos.
- Nivel de rentabilidad:
 - Las microempresas de acumulación, en promedio, presentan ventas anuales de S/. 150,000 nuevos soles, las pequeñas empresas entre S/. 400,000 y S/. 450,000 y las medianas empresas llegan hasta promedios de S/. 8000,000, como el caso del subsector comercio.
 - Un 58% de las empresas manifestó tener utilidades menores al 20%.
- Nivel de productividad:
 - 27% de las empresas afirmó poseer maquinaria con más de 8 años de antigüedad.
 - El 78% de los negocios opera solo en un turno de actividad.
- Nivel de permanencia en el mercado
 - 13% de las empresas declaró no tener proyectos para los próximos años.

- 21% de las empresas manifestó no estar preparado para implementar nuevos proyectos.

5.2 Recomendaciones

- Para el CEASE:
 - La experiencia internacional, en fomento y promoción de empresas medias, señala que las iniciativas de mayor impacto se han dado como parte de un paquete de soluciones integrales. En tal sentido, es importante relacionar los programas de apoyo con las políticas de fomento del gobierno y de las multilaterales.
 - La experiencia internacional también señala que las empresas medias no gastan en capacitación, a menos que les preocupe el crecimiento y esto último ocurre con aquellas interesadas en exportar.
 - Al interior de un paquete integral de soluciones, el CEASE debiera diseñar un módulo de Administración de Personal, cuya currícula podría basarse en las correcciones a las limitaciones detectadas por esta investigación.
 - A fin de resolver los problemas de costo y tiempo en las capacitaciones y asistencias técnicas, se sugiere activar un programa de pasantías de estudiantes de últimos ciclos, no solo de nuestra universidad sino también de otras. La bolsa de trabajo podría articular estas actividades de pasantía con otras de capacitación brindadas por el CEASE en las áreas temáticas de interés de las empresas medias.
 - Se debiera también implementar un módulo de Administración de Operaciones, que permita a sus participantes: desarrollar un programa de mantenimiento preventivo, diseñar un programa de mejora continua, un sistema de calidad total, que los prepare para la certificación ISO y que los ilustre sobre las ventajas de la tercerización y la optimización del uso de la capacidad instalada.
 - El CEASE debiera mantener un Directorio de instituciones financieras y sus productos para empresas medias. Además de auspiciar mesas de trabajo, entre representantes de las empresas con representantes de bancos, Edpymes y cajas municipales, el objetivo debería ser

desarrollar nuevos productos financieros, entre ellos, uno que permita financiar la compra de equipos nuevos y usados pero de tecnología vigente.

- Debería también implementarse un módulo de Administración de Empresas Medias, que permita desarrollar aspectos como: Manejo de indicadores de gestión, planes de negocios, de compras, introducción al marco legal, nociones de asociatividad y negociaciones.
- El módulo de capacitación informática debería ser potenciado, está claro que no son los empresarios los que tienen un gran interés en este tema. Si debiera preocuparnos el bajísimo nivel de uso de sistemas de información en las empresas medias, CEASE debiera seleccionar paquetes comerciales o desarrollar software para la gestión de empresas medias. Los nuevos cursos de informática deberían ser relacionados al uso de software de gestión.
- El CEASE, en coordinación con la Facultad de Ciencias Económicas, debería auspiciar el desarrollo de un banco de proyectos de inversión para empresas medias a niveles de perfil y prefactibilidad.
- Para la Universidad:
 - Esta investigación ha revelado distintas áreas temáticas, que pudieran ser trabajadas como: Casos aplicativos, monografías, trabajos de curso y tesis de grado.
 - Las limitaciones de las empresas medias: en recursos humanos, logística, finanzas, operaciones y gestión, podrían ser trabajadas por docentes y alumnos en los cursos análogos, al final del curso se pudiera realizar un evento con la participación de empresarios y se presentarían las propuestas de alumnos y docentes.
 - Las carreras de Administración y Economía debieran estimular el desarrollo de modelos para la gestión, tableros de comando, modelos de crecimiento que sirvan de instrumento para el monitoreo y para la implementación de estrategias.
 - Continuar con las investigaciones sobre las empresas medias, realizar publicaciones de estos trabajos e inteligencia comercial.

- Participar en fondos concursables junto con asociaciones empresariales de proyectos de innovación y mejora asociativa.
- Realizar conferencias para empresarios de la zona con especialistas en los temas de su interés.
- Auspiciar concurso de planes de negocios para las empresas medias.
- Desarrollar encuentros internacionales con especialistas en la temática.
- Con las áreas académicas de Derecho y Contabilidad, revisar y comentar la Ley Mype y el Marco Tributario de las empresas medias.

Referencias

- Arellano C., Rolando “*Marketing, Enfoque América Latina*”, McGraw-Hill/Interamericana Editores, 1era edición, México, 2000.
- Dirección Nacional de la Micro y Pequeña Empresa (2005). *Plan Nacional de Promoción y Formalización para la Competitividad y Desarrollo de la Micro y Pequeña empresa*. Lima, Perú.
- Instituto Nacional de Estadística e Informática – INEI (2002). Encuesta Nacional a Hogares. Lima, Perú.
- Universidad Católica Sedes Sapientiae (2002). *Estudio sobre conglomerados del Cono Norte*. Lima, Perú.
- Universidad Católica Sedes Sapientiae (2004). *Estudio socioeconómico del Cono Norte*. Lima, Perú.
- Valero, A. & Lucas, J. (1999). *Política de empresa, el gobierno de la empresa de negocios*. Navarra, España: EUNSA, Ediciones Universidad de Navarra.
- Viceministerio de Industria (2005). *Plan de competitividad productiva*. Lima, Perú.
- Villarán, F. (2000). *Las PYMEs en la estructura empresarial peruana*. Servicios para el Desarrollo-SASE (p. 3). Recuperado de:
<http://www.decon.edu uy/network/panama/VILLARAN.PDF>
- Zevallos, E. (1998). *Tendencia y variabilidad en el desempeño económico; análisis empírico comparativo de países desarrollados versus subdesarrollados* (Tesis de Maestría en Economía). México, ITAM.