

**FACULTAD DE INGENIERÍA**

Escuela Académico Profesional de Ingeniería Empresarial

Trabajo de Investigación

**Informalidad y falta de estrategia empresarial que  
compromete la sostenibilidad en Centros Comerciales  
Don Manuel y Malvinas de Arequipa**

Rubén Matías Cuervo Ríos

Para Optar el Grado Académico de Bachiller en  
Ingeniería Empresarial

Arequipa, 2020

Repositorio Institucional Continental  
Trabajo de investigación



Esta obra está bajo una Licencia "Creative Commons Atribución 4.0 Internacional" .

### **Agradecimiento**

A mi familia por sacrificar su valioso tiempo esperando que termine mi carrera universitaria con todo el apoyo, en todo sentido que implica.

### **Dedicatoria**

A todas las personas que hicieron posible mi estudio, y las condiciones dadas para que se factible desde el aspecto humano, temporal, laboral, económico, etc.



## **ÍNDICE GENERAL**

Responsables y revisores.....	02
Agradecimiento.....	03
Dedicatoria .....	04
Índice general.....	05
Índice de tablas.....	06
Índice de figuras.....	07
Resumen.....	08
Abstract.....	09
Introducción.....	10
Capítulo I:	
Planteamiento del estudio.....	11
1.1 Formulación del problema.....	11
1.2 Objetivos.....	13
1.3 Justificación.....	15
1.4 Hipótesis y descripción de variables.....	16
Capítulo II	
Marco teórico.....	17
2.1 Antecedentes del problema.....	17
2.2 Bases teóricas.....	24
2.3 Glosario de Términos.....	30
Capítulo III	
Hipótesis y variables para la investigación aplicada.....	33
3.1 Hipótesis y descripción de variables.....	33
Capítulo IV	
Metodología.....	39
4.1 Métodos y alcance de la investigación.....	39
4.2 Diseño de la investigación.....	41
4.3 Población y muestra.....	42
4.4 Presentación de resultados.....	46
Interpretación.....	58
Conclusión.....	58
Referencias bibliográficas.....	60



## Índice de tablas

<b>Tabla1</b> <i>porcentaje de crecimiento de cada encuestado.....</i>	46
<b>Tabla2</b> <i>porcentaje de crecimiento agrupado.....</i>	48
<b>Tabla3</b> <i>formal e informal por cada encuestado.....</i>	51
<b>Tabla4</b> <i>nivel de conocimiento de su competencia.....</i>	53
<b>Tabla5</b> <i>nivel de crecimiento en relación a su formalidad.....</i>	55
<b>Tabla6</b> <i>nivel de crecimiento en relación al conocimiento estratégico.....</i>	56



## Índice de figuras

<b>Figura1</b> <i>porcentaje de crecimiento de cada encuestado.....</i>	47
<b>Figura2</b> <i>porcentaje de crecimiento agrupado.....</i>	49
<b>Figura3</b> <i>formal e informal por cada encuestado.....</i>	51
<b>Figura4</b> <i>nivel de conocimiento de su competencia.....</i>	54
<b>Figura5</b> <i>nivel de crecimiento en relación a su formalidad.....</i>	55
<b>Figura6</b> <i>nivel de crecimiento en relación al conocimiento estratégico.....</i>	57
<b>Figura7</b> <i>nivel de crecimiento en relación al conocimiento estratégico con pendiente correlacional.....</i>	57

## Resumen

La informalidad en el Perú, como así el desconocimiento de estrategia empresarial son dos variables fundamentales que impactan en el crecimiento empresarial en la presente investigación contextualizada en Arequipa 2020, en los Centros Comerciales Malvinas y el Centro Comercial Don Manuel, se revisan aspectos de la formalidad, desde la formalidad laboral de sus trabajadores hasta su RUC activo, y existente.

En la presente investigación se abordan temas de estrategia empresarial (8) que tienen directa relación con la elaboración de un plan estratégico empresarial anual, en que se investiga desde su concepción hasta sus conceptos asimilados por sus administradores.

En el estudio se planteó la investigación desde un tamaño muestral de 24 encuestados para una población desconocida, dada la naturaleza informal e itinerante de algunos comerciantes en la zona.

El instrumento de la investigación es una encuesta que recorre treinta y tres aspectos que componen el planeamiento estratégico de una empresa bien concebida. También dentro del instrumento un apartado muestra en dos preguntas para luego cruzar información con SUNAT (16).

En el instrumento se agrega un sector que se pretende la variable dependiente, que indaga sobre el crecimiento porcentual de cada negocio.

La investigación busca vincular el aspecto de la informalidad con la dificultad de crecimiento de los negocios en cuestión, como así también busca hacerlo desde el nivel de conocimiento de estrategia empresarial.

La presente investigación busca tener un punto de mejora en aspectos socioeconómicos para los grupos en cuestión, desde una pretensión de articulación práctica con entidades estatales que brinden apoyo para la mejora de sus contribuyentes en un recíproco entorno de beneficio.



## **Abstract**

Informality in Peru, as well as ignorance of business strategy are two fundamental variables that impact business growth in this research contextualized in Arequipa 2020, in the Malvinas Shopping Centers and the Don Manuel Shopping Center, aspects of formality are reviewed, from the labor formality of its workers to their active and existing RUC. This research addresses business strategy issues (8) that are directly related to the development of an annual business strategic plan, in which it is investigated from its conception to its concepts assimilated by its administrators. In the study, the research was raised from a sample size of 24 respondents to an unknown population, given the informal and itinerant nature of some merchants in the area. The research instrument is a survey that covers thirty-three aspects that make up the strategic planning of a well-conceived company. Also within the instrument, a section shows the two questions and then cross information with SUNAT (16). In the instrument, a sector is added that is intended as the dependent variable, which inquires about the percentage growth of each business. The research seeks to link the aspect of informality with the difficulty of growth of the businesses in question, as well as seeking to do so from the level of knowledge of business strategy. The present investigation seeks to have a point of improvement in socioeconomic aspects for the groups in question, from a pretense of practical articulation with state entities that provide support for the improvement of their taxpayers in a reciprocal benefiting environment.

## **Introducción**

En un contexto mundial, nacional y regional donde la informalidad y el desconocimiento de estrategia empresarial la presente investigación, con una justificación práctica, económica y social se adentra en su contexto, para los Centros Comercial Malvinas, y Don Manuel de Arequipa 2020, la investigación determina la vinculación entre la informalidad y el crecimiento empresarial de la muestra. También la investigación aborda el tema del nivel de conocimiento de estrategia empresarial desde el desglose del planeamiento estratégico, para arribar a la contextualización del conocimiento de la competencia de los encuestados, de su estructura organizacional, sus propias fortalezas y debilidades, como las amenazas y oportunidades del mercado, para cerrar la encuesta con el nivel de crecimiento que han logrado.

El trabajo de investigación se vale del método sintético para arribar a una conclusión.

# **Informalidad y falta de estrategia empresarial que compromete la sostenibilidad en Centros Comerciales Don Manuel y Malvinas de Arequipa**

## **CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL ESTUDIO**

### **1.1 Formulación del problema:**

#### **Problema de informalidad y desconocimiento de estrategia empresarial en el mundo:**

Es notable el desequilibrio laboral que presenta el mundo, particularmente en medio de la inusual coyuntura pandémica, según la Organización de las Naciones Unidas (1) 1600 millones de trabajadores de la economía informal – la mitad de la fuerza de trabajo del mundo pueden verse afectados de manera significativa. Esto resulta bastante alarmante y al margen del escenario situacional actual de cara al COVID 19, la problemática tiene una clara base en la informalidad, lo que a este perfil de trabajo le agrega notable vulnerabilidad, que presenta sus efectos ante el problema en cuestión.

#### **Problema de informalidad y desconocimiento de estrategia empresarial en Latinoamérica:**

En el mundo se tiene un porcentaje de población económicamente activa (PEA), dentro del mercado informal que es alarmante, 51% para el sector no agrícola, y 94% para el sector agrícola, esta misma realidad mundial, planteada para América Latina y El Caribe, es de 49% para el empleo no agrícola y 79% para el empleo agrícola (2).

#### **Problema de informalidad y desconocimiento de estrategia empresarial en Perú:**

En un contexto peruano sectores económicos, que sostienen una economía pujante, según el informe de INEI (9) estos sectores estarían mayormente constituidos por los

trabajadores independientes, que representan, según zonas, alrededor de un 30% o 40%, esto, se presenta de interés, en cuanto al perfil del ciudadano, (contribuyente), y de cara al aporte del país, aunque en ocasiones no es formal su desempeño y se tiene una manera de aportar tributariamente, deficiente o nula, incluso en algunos sectores, introduciendo contrabando al país, personas que trabajan en situaciones precarias, menores de edad laborando, personal sin contrato, negocios que no cuentan con RUC etc., dificultando ingresar al sistema crediticio para tener una oportunidad de crecimiento.

Según el INEI (9) existe un gran porcentaje de empleados que no cuentan con instrucción superior, esto sumado a lo anterior, hace notar la problemática del crecimiento empresarial, a fuerza de sacrificio y subempleo, pero, probablemente sin una estrategia empresarial, en base a un planeamiento estratégico.

**Problema de informalidad y desconocimiento de estrategia empresarial en el sur de Perú:**

Existiría un sector económicamente activo, que no trabaja en el marco legal y tiene un gran desconocimiento de administración empresarial, lo cual lo haría ser, muy limitado competitivamente, perjudicándose a sí mismo y al país, desde su aporte al PBI.

Contextualizar geográfica y temporalmente no es tarea fácil, dado que es una problemática crónica en el sur de Perú, y geográficamente distribuida y repetitiva, citaremos algunos contextos comparativos de interés:

Mercadillos del sur de Perú (Cusco, Tacna, Arequipa segundo semestre 2020)

Mercado San Pedro, Cusco, año 2020

Mercadillo Bolognesi, Tacna, año 2020

Galería Coronel Mendoza Tacna, año 2020

Mercado San Camilo, Arequipa, año 2020

Mercado Don Manuel, Malvinas Arequipa, año 2020

Este problema general tiene un enfoque desde dos sectores

**Desde el sector privado:**

¿Existe relación entre la falta de un plan estratégico integral y la falta de rentabilidad en cada negocio, falta de estabilidad laboral de sus trabajadores, falta de acceso a crédito, sostenibilidad del negocio desde su viabilidad económica y legal?

**Desde el sector privado-estatal:**

La falta de tributación por parte de los negocios en cuestión, conllevaría a una problemática de evasión impositiva, ingreso de contrabando, fomento de actividades ilícitas, que acaban por no ser viables en volúmenes que permitan un crecimiento adecuado y proyectado. ¿Lo anterior haría su aporte al deterioro del sistema estatal y consecuentemente de manera recíproca, el Estado limitaría el crecimiento empresarial?

¿Qué porcentaje de la población económicamente activa perteneciente a los centros comerciales Don Manuel y Malvinas de Arequipa cuentan con absoluta formalización ante el fisco?

¿Qué porcentaje de la población económicamente activa perteneciente a Centros comercial Don Manuel y Malvinas de Arequipa, cuentan con adecuado planeamiento estratégico?

**1.2 Objetivos:**

**Objetivo General:**

→Determinar la vinculación entre la informalidad y la falta de estrategia empresarial respecto a la falta de viabilidad en el tiempo para los pequeños comercios de los Centros Comerciales Don Manuel y Malvinas de Arequipa.

**Objetivos Específicos:**

→ Conocer el porcentaje de negocios encuestados formales, que se encuentren inscritos en el Registro Único de Contribuyentes, como pieza básica en la gestión de créditos y motor de competitividad ante empresas formales que ganan mercado.

→ Observar por medio de entrevistas para presentar la situación laboral de sus empleados, encuestas que mostrarán el nivel de implementación de un Plan Estratégico alineado a la Misión y Visión.

→ Analizar, por medio de las herramientas, encuesta y entrevista, el nivel de conocimiento de estrategia empresarial por parte de los administradores de los comercios en cuestión, su conocimiento y ejecución de planeamiento estratégico anual, que involucre análisis AMOFHIT, estrategia competitiva, análisis FODA, análisis bajo las 5 fuerzas de Porter, modelo Canvas, como así la implementación y seguimiento de Indicadores Estratégicos de Gestión o KPI (8) (13) (14) (15) (17).

→ Comparar, por medio de una Matriz de Perfil Competitivo (MPC) y Referencial (MPR), las ventajas que tiene la empresa que sigue un planeamiento estratégico, dentro del marco formal, respecto a la que cuenta con falencias en estos aspectos.

→ Elaborar un informe sobre las habilidades empresariales, situación de formalidad, ventajas, desventajas que sostienen actualmente los comerciantes de los Centros Comerciales Son Manuel y Malvinas, de Arequipa, de cara a su sostenibilidad financiera, legal, laboral, tecnológica, etc.

Este informe tiene como destino, las entidades municipales y regionales y su espíritu es mostrar las debilidades de las empresas en cuestión, y las necesidades que tienen respecto a capacitación, y acompañamiento en su crecimiento sano.

El informe dejará a la luz la debilidad ante sus competidores formales en diferentes ramas como supermercados mayoristas, comercios mayoristas ferreteros y de construcción, etc. desde una óptica de sostenibilidad en el tiempo y no del negocio inmediato.

Presentar este informe ante autoridades municipales tiene por objeto buscar soluciones colaborativas viables, para subsanar la problemática a largo plazo, como

capacitación, inducción a la autogestión, a fin de colaborar en el proceso de formalización de estas empresas volviéndolas sostenibles en el tiempo, y competitivas ante la inminente avanzada de las grandes cadenas de supermercados y comercios ferreteros, mayormente, de origen chileno que han sabido hacerse un espacio en el mercado, desde otra manera de comercializar, con una estrategia competitiva (17), no tanto por precio sino por diferenciación, proponiendo una manera más integral de venta e incorporando otros conceptos financieros que resultan atractivos hacia el cliente final.

### **1.3 Justificación:**

La presente investigación tiene justificación social, práctica y económica.

#### **Justificación social:**

Desde la justificación social, se pretende aportar, desde el conocimiento de la Ingeniería Empresarial, al otorgamiento de trabajo digno a personas, hoy subempleadas, persiguiendo una mejor calidad de vida laboral, en que se persiga tecnificar más sus labores, mitigando riesgos laborales, asegurando un sistema previsional de pensiones, que se respeten las ocho horas laborales que marca la ley, y que esto reditúe económica y motivacionalmente. De esta forma dar sostenibilidad a negocios precarios, fomentando un adecuado nivel de contribución impositiva al Estado.

#### **Justificación práctica:**

La presente investigación tendrá una justificación práctica persiguiendo detectar puntos mejorables en Mercados locales, desde el aspecto, formalidad, y estrategia empresarial, para dar lugar al trabajo conjunto con Gobiernos Regionales.

#### **Justificación económica:**

La investigación también tendrá un fin económico impositivo, dado que los emprendedores a cargo, lograrán ser más competitivos, con mejores rentabilidades, oportunidades de crédito y crecimiento en el tiempo. Al mismo tiempo logrando tributar adecuadamente y hacer frente a las enormes corporaciones que han sabido

ver su falta de competitividad y han logrado ganar terreno sobre su tradicional público objetivo.

#### **1.4 Hipótesis y descripción de variables:**

Hipótesis 1 (General):

¿Existe una vinculación entre el desconocimiento de la estrategia empresarial y la informalidad, con el crecimiento empresarial para los comercios estudiados?

Variables de hipótesis 1:

Existencia o no de un Plan Estratégico, alineado a la Misión y Visión de la empresa

Hipótesis 2:

¿Existe diferencia en número entre las empresas que están inscritas y formalizadas ante la Superintendencia Nacional de Administración Tributaria pertenecientes a los Centros Comerciales en cuestión y el número de los que realmente operan?

Variables de hipótesis 2:

Se recabará información de vigencia, existencia y giro de los Registros Únicos de Contribuyentes de los negocios entrevistados, como así cantidad de empleados declarados (8).

Hipótesis 3:

Las empresas que operan en los centros comerciales en cuestión, ¿no cuentan con un nivel de estrategia empresarial adecuado, que les permita enfrentar el competitivo entorno del mercado?

Variables de hipótesis 3:

Nivel de estrategia empresarial.

Sub Variables:

Se analizará por medio de entrevistas el conocimiento y aplicación de:

Análisis AMOFHIT



Estrategia competitiva

Análisis FODA

Análisis bajo las 5 fuerzas de Porter

Modelo Canvas

Implementación y seguimiento KPI's

Los cuales se volcarán a una matriz ponderada que permitirá asignar un porcentaje

Hipótesis 4:

¿Los administradores de los comercios, materia de investigación, no tienen claridad sobre su competencia, ni modelo a seguir en su proyección empresarial?

Variables de hipótesis 4:

Por medio de una Matriz de Perfil Competitivo (MPC) se analizarán aspectos cuantificables que muestran el nivel de propuesta de valor, respecto a su competencia (8), de esta manera se determina un valor numérico en el que se logra conocer su posicionamiento, de manera similar, gracias a la herramienta Matriz de Perfil Referencial, (MPR) se logrará ver el posicionamiento existente de las empresas a analizar, en relación a los líderes en el mercado de su rubro.

## **CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO:**

### **2.1 Antecedentes del problema:**

#### **Introducción desde Naciones Unidas, su origen y sus enfoques de interés:**

En 1942, plena Segunda Guerra Mundial ya se esbozaba una intención de coalición para luchar contra los países del eje, lo cierto es que al acabar la Segunda Guerra Mundial, en 1945, dos meses después aproximadamente, se reunían en San Francisco cincuenta países, para darle forma a la Carta de Naciones Unidas, donde se persiguen fines superiores de paz, amistad, el respeto y la colaboración mutua entre los países integrantes.

Conforme han transcurrido los años, Naciones Unidas ha ido dándole foco operativo a sus principios, a continuación se resaltan algunas conferencias, y comunicados de la institución alineados el interés de la presente tesis, a modo introductorio desde el marco internacional para preceder los trabajos de investigación que conforman los antecedentes previos.

En las actas de la conferencia de Naciones Unidas, sobre comercio y desarrollo, en Cartagena de Indias (1), Colombia 1992, se presentan claros compromisos de colaboración entre los países desarrollados de apoyo para con los que están en vías de desarrollo en un marco de paz y promoción de la ecología, el comercio y las buenas relaciones para el desarrollo.

En la Conferencia de las Naciones Unidas sobre el medio ambiente y desarrollo, celebrada en Río de Janeiro Brasil (3), en 2012 surgían los ODS, Objetivos de Desarrollo Sostenible, vinculado a aspectos ambientales, sociales, económicos y políticos, para enfrentar los desafíos que presenta el mundo.

En este sentido se establecieron diecisiete objetivos, entre los cuales el número ocho, que versa sobre el trabajo decente y crecimiento económico, plantea en su último reporte 2020 (2) la vulnerabilidad del empleo informal y su magnitud mundial y latinoamericana, que para sectores no agrícolas bordea el 50% de la población económicamente activa, lo cual muestra un aspecto muy atendible no sólo ante la coyuntura sino para con la fragilidad general que presenta.

En el informe de la ONU de la realidad situacional 2020 de los objetivos de desarrollo sostenible (2) de cara al momento, en este caso en particular vinculado a la problemática de la pandemia, que para el objetivo de desarrollo sostenible número ocho vinculado a al trabajo decente y la sostenibilidad económica, muestra una clara vulnerabilidad para los sectores informales que presentan un porcentaje alarmante para el mundo y para la zona.

#### **Antecedentes de estudios Internacionales:**

La ONU presenta un excelente resumen situacional llamado Informalidad y segregación urbana en América Latina. Una aproximación. (4) que conceptualiza la informalidad y la promoción y transigencia desde el Estado para con la sociedad, en el ánimo de legalizar lo irregular, desde aspectos de intereses individuales, como

sociales, en particular con un enfoque sociopolítico, desde el sector tierras para Latinoamérica.

Con lo expuesto desde la mirada de Naciones Unidas, se justifica la importancia de la presente investigación, desde la sostenibilidad, el comercio como motor de desarrollo económico, la formalidad etc. planteando eje de análisis en la problemática de la carente estrategia empresarial y la informalidad.

Eduardo Chavez Molina, Argentina 2009, en su trabajo de investigación, titulado: La construcción social de la confianza en los mercados informales (25), logra un instrumento que muestra el mecanismo del mercado informal, signado por la confianza y la cotidianeidad entre los mercaderes, presentando un accionar alejado de la estrategia empresarial, desde un enfoque sociológico de la relación interpersonal entre los actores informales. El autor plantea la confianza como mecanismo de posición social, y como estructura que permite organizar de manera implícita todo lo que no está normado. El trabajo de investigación, es planteado por el autor como interpretación de la trayectoria del mercado informal, toda esta “puesta en escena” que presenta la investigación, plantea interesantes aspectos por ejemplo desde el aspecto crediticio, que dentro de estos sistemas de redes se trabaja con el “Pasanako” que es un sistema de pozo común en que se sortea una vez al mes entre los aportantes, basado totalmente en la confianza, esta confianza nacería desde un sentir común, una colaboración entre todos. Plantea el autor también en relación a la confianza la posibilidad de mejorar el precio de compra, posiciones en la feria, etc. Es interesante como el autor plantea una semejanza con lo que llama “*el verdadero mercado*” (25), donde, presenta una trama social que opera como red paralela a la que, puertas afuera, la formalidad esperaría desde aspectos tan importantes para la estrategia empresarial como, el crédito, la ubicación, el precio, etc. todos atravesados por el concepto de la confianza. En tanto José Juan Cervantes y Arun Kumar Acharya, desde Venezuela, con su trabajo de investigación publicado en 2013, titulado La economía formal e informal en México 1995-2012: implicaciones para los mercados laborales (26), como parte de un trabajo más grande en colaboración con la Universidad Autónoma de Nuevo León, México, nos aportan comparativa entre la economía formal e informal de México, contextualizada en entorno de crisis, donde la economía informal promueve rasgos que comprometen el desarrollo laboral a largo plazo. El presente trabajo de investigación

se logra con el apoyo y la subdirección de INEGI, arribando a ciertos conceptos de interés, la precarización laboral y el paso a la informalidad, tiene origen en el desempleo, propio de la crisis económica, con una década de dificultades para México en generar empleo formal, en contraste con la pujante economía que muestra al mundo, lo que deja ver la componente informal en esta, también se arriba a la conclusión que la economía informal es inferior a la registrada, donde el ingreso per cápita, si bien es heterogéneo, la tendencia es inferior para los informales en lo que acompañan a la problemática del acceso a los beneficios laborales de la formalidad.

#### **Antecedentes de estudios nacionales:**

Aunque es un antecedente de estudio muy puntual, es ejemplificador y útil desde su enfoque, Cintya Kristel Santander Cjuno, de la Pontificia Universidad Católica de Perú, 2013 planteaba una tesis magisterial titulada Estrategias para inducir la formalidad de la MYPE de la industria Gráfica – offset por medio de gestión competitiva (27), que, desde un enfoque legal y empresarial, plantea las desventajas de la informalidad para las MYPE del sector gráfico, en un contexto peruano, perdiendo competitividad al ser informal y pudiendo revertir la situación para enfocarse a una mejor proyección, el planteo, no deja lo expuesto sólo en exhibir las buenas intenciones estatales de búsqueda de la formalización y sus pocos efectos, sino que, incluye una propuesta pública-privada para aportar competitividad desde la formalidad, a la industria gráfica, recordándonos los programas vigentes y beneficios tributarios, enfocados en particular, hacia las MYPE que otorgan una oportunidad de mejora, en una relación doble desde el Estado, como soporte y acompañamiento como así, desde la relación comercial MYPE - Estado.

Marté Sánchez Villagómez y Raquel Chafloque Céspedes, desde la Universidad San Martín de Porres, en 2019, plantean una investigación de la informalidad laboral en el Perú (11), esta investigación, segmentada por zonas que muestra la realidad peruana, desde una base teórica de la informalidad que involucra diversos autores articulándolo con la Encuesta Nacional de Hogares del INEI. El trabajo de investigación de Sánchez y Chafloque parte desde el concepto en que la informalidad actualmente dista del concepto tradicional de asociarla con la pobreza,

dado que en algunos casos actualmente no dista mucho su economía con la de la formalidad incluso a veces con superioridad a nivel ingreso para la informalidad, es interesante como los autores, según teorías citadas, como presentan la informalidad, en muchos casos, es una deliberada decisión de alejarse de las regulaciones, donde conviven lo lícito con lo ilícito. Luego, con una mirada un poco más global, desde el aporte a la economía total del país se hace enormemente visible la magnitud de la informalidad.

Sánchez y Chafloque postulan claras diferenciaciones estadísticas de la informalidad de distintas índoles, como lo son la informalidad dentro del mundo formal, la informalidad del trabajador independiente, ambulantes. Dentro de sus planteos dejan ver la preocupante proporción de empleo informal en el Perú, que tristemente, presentan la informalidad sobre la formalidad, haciendo énfasis en la interesante situación de empresas formales que ofrecen empleo informal, y que los trabajadores se ven obligados socialmente a aceptarlo.

El estudio de investigación resalta el autoempleo como un rasgo interesante valioso del Perú, desde la gestión personal que adoptan en ocasiones los actores con escasas oportunidades, desde la formación, hasta su modesto capital.

El estudio invita a la reflexión estatal para promover la inclusión socioeconómica, de los actores de la informalidad que conforman un porcentaje mayoritario para el país. Los autores Yesmery Cruzado Paz y Rosa Edy Remaycuna Peña, Chiclayo 2015, proponen una tesis de grado titulada, Factores asociados a la informalidad de los comerciantes ambulantes del sector verduras en el Mercado Moshoqueque de la región Lambayeque agosto de 2014 (28), en que investiga factores de informalidad contextualizada en un mercado de Lambayeque, articulando el análisis de factores como la migración, la tributación y el desempleo, como así algunos de índole personal como la baja escolarización.

La tesis planteada por Cruzado y Remaycuna arriban a la conclusión que la informalidad tiene vinculación con la baja preparación académica para tener acceso a una mejor oportunidad laboral, también el desempleo producto de la migración que deja entrever una sobrepoblación que no se abastece del empleo formal disponible en Lambayeque. Quizás uno de los puntos más interesantes de la conclusión de tesis plantea la dificultad para el acceso a crédito desde la informalidad, pero no la imposibilidad del mismo, a lo que sería muy oportuno complementarle con un

análisis del costo financiero de ese acceso posible desde la informalidad, que seguramente tiene un importante impacto en la estrategia de los emprendimientos dada su baja garantía y sólo acceso a crédito pequeño de gran interés. La mayoritaria población encuestada presenta la percepción de que tributar repercutiría negativamente en sus ingresos pero no se muestra en la investigación una reflexión sobre lo anterior, o los esfuerzos estatales por formalizar como lo es el Régimen Único Simplificado, que tributa un monto casi imperceptible, pero su mayor aporte es desde la cultura tributaria.

La autora de su tesis para Contador Público, Frida Fabiola Rafael Paz, investigaba la vinculación de la informalidad en el crecimiento empresarial para un mercado de Jaen, Cajamarca (29). Rafael nos aporta desde su tesis, un interesante conjunto de datos que van desde la contextualización del entrevistado, como, si tiene local propio, giro de su negocio, acceso a servicios, etc. hasta una búsqueda de sus gastos, inversión, ganancias, rentabilidad, etc. pasando también por aspectos de créditos contraídos y tributación de los encuestados como contribuyentes respecto al ejercicio anterior.

En esta exploración el autor hace una interesante búsqueda de datos, en lo que investiga, como llevan sus cuentas los encuestados, en caso de quienes las llevan. Existen algunas contradicciones en el análisis de datos y algunos puntos un tanto indefinidos, habla de un nivel de informalidad de medio a bajo, pero sumando los entrevistados, incluyendo todos los niveles de informalidad se entiende como que hay un 100% de informalidad, lo cual no es bueno, también habla de un 71% de ambulantes con local propio, pero al mismo tiempo el 56% es ambulante, que podría interpretarse como incongruencia, aunque también es frecuente en este tipo de negocios que aun, teniendo local los comerciantes deciden salir a vender sus productos porque así tienen más logros comerciales, esto no se analiza, lo cual sería importante dado que es un rasgo muy distintivo del sector, incluso desde los conceptos básicos del Marketing, en cuanto al análisis de la plaza, de los canales de comercialización, etc. Luego, en lo que el autor analiza en nivel de informalidad lo hace desde los gastos en el local en relación al consumo en el hogar, lo cual podría dar una noción, pero no es determinante, lo mismo pasa cuando analiza nivel de crecimiento empresarial, lo analiza desde el mismo aspecto.

Es claro que el autor desde su formación y enfoque de Contador Público, busca hacer un análisis económico, y financiero, tal vez pretendiendo aproximarse así al crecimiento empresarial, visto de este modo, las encuestas muestran aspectos que relacionados al ejercicio anterior, se presentan mayormente valores estáticos de gastos, inversión e insumos para hacer su negocio operativo, también muestra retraerse aspectos de crédito, lo que haría presumir negocios más estables, pero cuando se analiza el nivel de ventas y utilidad en descenso, se puede percibir, que la conclusión del autor tiene un tinte muy enfocado a un análisis limitado en que si sumas y restas dan económicamente positivo es suficiente, pero desde una mirada de Ingeniería empresarial pueden verse aspectos claros de falencias que podrían repercutir a largo plazo, como una cultura empresarial adaptada a la informalidad, no se revisan aspectos del sitio estratégico, precio, producto, promoción, etc. y en particular no se analizan aspectos complementarios al económico financiero, para una empresa como lo son, la parte administrativa, operativa, marketing, recursos humanos, innovación y tecnología, tampoco se analiza el entorno que pudiera ser potenciador o perjudicial para el Mercado 28 de Julio.

En lo que el autor expone de manera concluyente “No hay incidencia de la informalidad en el crecimiento empresarial de comerciantes del mercado 28 de Julio”, podría complementarse, con el término “desde la mirada Financiera” dado que desde una mirada más amplia, una mirada desde la Ingeniería Empresarial, con un análisis AMOFHIT (8), puede revisarse que la investigación sólo tiene mirada en un 1/6 del análisis. Tampoco se analiza si los encuestados tienen conciencia sobre estos aspectos estratégicos que le darán sostenibilidad en el tiempo a su emprendimiento, se esboza un dato interesante al respecto en que 14% de ellos no lleva cuentas y el 36% lo hace con el apoyo de un profesional, lo que deja a la luz que el 50% de ellos podría no tener comprensión siquiera de aspectos financieros, de los que quedan, el 20% lo hace en libros y anotaciones personales, lo cual se percibe en general como escasa cultura financiera, tributaria, lo que hace presumir que en general pasa lo mismo con la parte estratégica en general, dado que la parte financiera la compone.

## 2.2 Bases Teóricas:

Partiendo de la definición de “informal”, según la Real Academia Española:

Informal: “que no guarda las formas y reglas prevenidas” (31) o desde su antónimo:

Formal: “Que usa símbolos definidos y estipulados en algún sistema”(32)

Es posible tener una primera aproximación de la problemática a la que conlleva la informalidad, de cara a la convivencia social, comercial, tributaria y el ecosistema propicio para que germinen problemas mayores y la puerta de entrada a la ilegalidad.

Desde este mismo entender, también bajo la definición de la RAE, es posible aproximarse al concepto de estrategia, y relacionarlo así con la Estrategia Empresarial, la RAE, define estrategia de dos maneras:

Estrategia: “El arte de dirigir las operaciones militares” (33)

Estrategia: “En un proceso regulable, conjunto de reglas que aseguran una decisión óptima en cada momento”(33)

Desde ambas aproximaciones es posible extraer la palabra “proceso” que le da un orden sistémico a la Estrategia Empresarial, también se podría hacer una analogía del mundo militar, con el mundo empresarial, donde el campo de batalla, sería el mercado y es necesario en ambos casos, tomar óptimas decisiones y ajustarse a reglas para “sobrevivir”.

Con lo antes expuesto se da el puntapié inicial para mostrar la importancia de las variables de la presente tesis, refrendándolo desde la mirada propia pero con base en el entender de la ONU.

Luego de la Segunda Guerra Mundial, con un mundo conmovido, en ruinas, surgía la, Organización de Naciones Unidas, con perspectivas a asegurar la paz, la dignidad, la igualdad, la sostenibilidad ecológica, etc. de los países que se han comprometido en la mutua colaboración.

La Organización de Naciones Unidas, con el correr de los años ha ido enfocándose en objetivos concretos, que permitan asegurar sus intereses, en 2012 se establecían diecisiete objetivos para el desarrollo sostenible (3), el objetivo número ocho busca sentar bases para asegurar empleos decentes y una economía creciente, para el



informe 2020 que emite la ONU (2), presenta la fragilidad del sistema informal mundial. La Organización de Naciones Unidas, en la conferencia de Río de Janeiro en 2012, (3) muestra una problemática de informalidad laboral que bordea el 50% lo cual es alarmante. Asegurar empleos decentes y economía creciente tiene que ver con la proyección futura de un país, y de la fuerza laboral que lo integra, esta fuerza laboral está íntimamente relacionada con el mundo comercial, y productivo de un país, que, para Perú, se presenta fragmentado entre la formalidad y la informalidad.

Algunos documentos e investigaciones previas muestran algunos indicadores interesantes, según Nora Klichevsky:

*“Las acciones estatales poseen contradicciones; por un lado, técnicos elaboran normas que intentan regular el mercado “formal” y, a veces, regularizar el “informal”; por otro, un nivel político que a veces acepta y aprueba dichas normas. Y, por último, una implementación deficiente, debido a presiones de grupos de poder, a la escasa organización de la población interesada o a la falta de transparencia con la que actúa la administración, múltiples formas de excepción” (4).*

Lo antes expuesto, sería un rasgo latinoamericano, que fomenta y promueve la falta de organización formal, y la planificación desde el macroentorno hacia el microentorno pasando por un imbricado accionar de todos los stakeholders.

Desde la perspectiva de Francisco Durand, “El Perú fracturado” (5), la base de la informalidad y este crecimiento de “zonas liberadas”, tiene que ver con un abandono por parte del Estado, zonas donde entidades estatales como SUNAT no llegan, dado que la informalidad es más frecuente que el orden.

Esta problemática da lugar a un incremento de la informalidad porque “funciona”, ser informal genera ganancias y el Estado en ocasiones no toma acciones para impedirlo, de hecho es tal la ausencia del aparato estatal, en estas zonas liberadas que en algunos sitios, los ciudadanos informales no le encuentran incumbencia al Estado, de tal manera no tendría derecho a reclamar tributo alguno, dado que ellos “se han hecho solos” y en efecto un poco de razón se tiene, en este sentido, es necesario el Estado se involucre en aspectos de apoyo en cuanto a conocimiento, participación infraestructural, asistencia social y sanitaria, etc. Estos efectos a medida que el observador se aleja de zonas metropolitanas, es más perceptible, Peter Drucker, en su libro “La Gerencia de empresas” (23), que aplica al sector público y privado en muchos aspectos, menciona lo siguiente:



*“prácticamente ningún problema de la vida- en el comercio y fuera de él- se presenta como un caso con respecto al cual se pueda tomar un decisión. Lo que a primera vista aparece como elementos del problema raramente son las cosas realmente importantes y pertinentes. Cuando mucho son síntomas. Y frecuentemente los síntomas más visibles son los menos reveladores.”*

Con esto podemos darnos cuenta que la problemática que se percibe de ausencia de estado es sólo la punta del iceberg, dado que acarrea problemas demográficos, un país atravesado por una geografía compleja en que es difícil llegar a cada rincón, la corrupción, la segregación social existente. etc.

Según José Matos Mar, esta manera de trabajo informal se desprendería de un estilo de vida de migrantes a zonas altamente comerciales, un estilo de vida que aglomeraba personas en barriadas, acción que signaría al Perú en toda su extensión y a través del tiempo desde la década de 1950 a la fecha (10).

Desde el postulado de Martí Sanchez y Raquel Chafloque en su libro “La informalidad laboral en el Perú” postula un contexto particular para la década de 1980, en una situación conflictiva interna, en pleno actuar de Sendero Luminoso, donde la economía era atravesada por estas vicisitudes (11).

Las economías de sectores independientes comenzaban a prosperar en un contexto emergente, de zonas de la sierra, en que Sendero Luminoso iba determinando social y económicamente a los poblados de las zonas rurales de la sierra peruana, este emerger desordenado desde las zonas alejadas a zonas metropolitanas y poblados jóvenes, con labores como el comercio ambulante, le acabaron de dar forma al Perú de nuestros días, en un país partido y demográficamente signado por la desigualdad de procedencias, en que el migrante, en otras épocas fue entendido como “el terrorista”, hoy adjetivos calificativos más o adjetivos calificativos menos, es por algunos sectores entendido como el personaje que llegó para incorporar su cultura que no encaja con la cultura citadina, y es responsable de las problemáticas actuales.

Indiscutiblemente hoy estas perspectivas están enquistadas hasta nuestros días, y sectores informales, de donde provengan, tienen su entorno que no se mezcla enteramente con otros entornos y viceversa, sólo es un esporádico intercambio comercial de necesidad mutua.

Más allá de las perspectivas personales de cada quien, es indiscutible, la confluencia de ambos autores, tanto en la década de 1950, como en la década de 1980, e incluso en nuestros días, la problemática común es la ausencia de Estado. Según Producción y empleo informal en el Perú cuenta satélite de la economía informal 2007-2018 (6) si comparamos el sector formal con el informal, nos encontramos con la notable cifra que habla de una informalidad productiva del 80,2% que no lleva registros contables, respecto a una formalidad productiva del 62,6% que si lleva registros contables, siendo este un aspecto clave para la estrategia empresarial y para el acceso al crédito, vamos viendo las primeras desventajas con las que el mercado informal cuenta.

El mismo documento (6) va mostrando otros interesantes datos, rasgos de la informalidad, donde el sector informal en su 58% no opera desde un local, contra el 23% del sector formal que opera del mismo modo, esto, basándonos “preparación y evaluación de proyectos” (7) decisiones de localización, en que plantea todo un estudio al respecto, naturalmente no contar con esto va en detrimento del emprendimiento, por otro lado, Fernando D’Alessio, recuerda las “4P del Marketing” en su libro “proceso estratégico un enfoque de gerencia”, (8) podemos presentar una desventaja grande para el sector informal, dado que la “P” de “place” conforma gran parte de la estrategia empresarial en su ciclo operativo, que da sentido al plan de negocio con una adecuada administración gerencial, temas de ubicación de instalaciones(21).

Un aspecto importante de la problemática de desconocer la estrategia empresarial es no comprender el ciclo de vida organizacional, como postula Richard Daft en su libro, Teoría y diseño organizacional (18) la empresa presenta un ciclo, con gran ímpetu emprendedor, su operación es muy dinámica y aprovechar las ventajas de una estructura pequeña, es importante para un rápido crecimiento, muchas de las empresas informales están en esta etapa, pero les cuesta ver que no es una etapa perenne, sino que se avecina una etapa posterior propia del crecimiento que amerita otro nivel de madurez, donde la operación no será tan dinámica y tendrá procesos más pesados, afrontará retos más grandes, y debería ir adoptando un liderazgo diferente, luego aparece la formalización, en que se debe afrontar la difícil tarea de delegar, lo cual amerita generalmente una formación gerencial, de liderazgo estratégico (17), y en este tipo de mercados, signados por la confianza en las

personas y no en la estructura construida, se tiende a claudicar, por último aparece la etapa de elaboración, donde se requiere aplicar todas las lecciones aprendidas, y la empresa ha logrado superar toda la burocracia y conflictos, retomar esa creatividad inicial y articularla con la madurez adquirida, para usarla en su favor, no muchas empresas tienen la suerte de llegar a esta etapa y superarla sin entrar en declive, es por eso que muchas de las empresas informales, al no comprender este ciclo, tienen una corta vida y aparece prematuramente el cambio de giro o cierre de la misma.

Este ciclo de vida, no es un análisis exclusivo para aplicar a la empresa también pasa para los productos que la empresa produce y/o comercializa, Ronald Ballou lo menciona en su libro “Logística administración de la cadena de suministro” (24):

*“Los productos no generan su volumen de ventas máximo inmediatamente después de ser introducidos en el mercado, ni mantienen su volumen de ventas pico en forma indefinida. Es característico que con el tiempo los productos sigan un patrón de volumen de ventas, atravesando cuatro etapas: introducción, crecimiento, madurez y decaimiento”*

Con este entender, es necesario ajustar la producción, los stocks a la demanda, porque es fácil caer en la problemática de sobre stock, y esto arrastra a la pérdida de liquidez a corto plazo y si el error es grueso se cae en stocks muertos que según el tipo de producto podrían representar la pérdida de la inversión, desfasajes impositivos etc.

Como se puede apreciar, una empresa opera de manera sistémica, un ciclo a través del tiempo, y ese ciclo es necesario planificarlo se necesita planificar su inventario, sus operaciones, sus ventas, etc. Krajewski, en su libro “Administración de operaciones Procesos y Cadenas de valor (20) menciona:

*“El plan de negocios es un estado de ingresos, costos y utilidades proyectados. Comúnmente, va acompañado de presupuestos, un balance general (pro forma) proyectado y un estado de los flujos de efectivo proyectados, que indica el origen y la asignación de los fondos. El plan de negocios unifica los planes y expectativas de los gerentes de operaciones, finanzas, ventas y marketing de una empresa.”*

Es importante comprender dos aspectos importantes implícitos en este apartado: El planeamiento estratégico es transversal a todas las áreas de la compañía (13), y debe ser proyectado, en ese sentido nada del desenlace futuro se espera sea fortuito, si bien existen desviaciones de la realidad respecto a lo esperado, siempre

debió haber análisis previo en esa proyección, construyendo un “forecast mensual y habitualmente trimestral”.

La problemática de desconocer la estrategia empresarial deja al comerciante en desamparo, a merced su suerte y los vaivenes del mercado y el macroentorno (17). Es por eso que es menester hacer un análisis de mercado (20).

Con este comprender de la proyección, es posible notar lo comprometido que se presenta el futuro para el sector informal, un dato importante que nos aporta “Producción y empleo informal en el Perú cuenta satélite de la economía informal 2007-2018” (6), es que sólo el 16% de los administradores del mercado informal tienen estudios superiores, contra un 46% de los del formales cuentan con esta misma ventaja, visto de este modo también se puede comprender, que la Estrategia Empresarial, (que se estudia en nivel educativo superior), es desfavorable para el sector informal de manera notable, lo cual afectará sin duda a su competitividad y eficacia, según Peter Drucker, en su libro “El ejecutivo eficaz” (22) la efectividad puede y debe aprenderse, más no enseñarse, porque es cuestión de autodisciplina. Si tomamos lo que Drucker nos menciona y lo llevamos a la informalidad, es fácil inferir que la autodisciplina va en sentido contrario y no tiene que ver con la actividad que desempeñe sino con las costumbres, la cultura, que le dan rasgos a las personas individualmente y a nivel sociedad.

En los indicadores de empleo e ingreso por departamento se percibe como existen claras desventajas para el sector informal que se presenta en toda rama de actividad (9), por eso la problemática nacional debe ser abordada de manera integral en todo sitio del país, Doig Camino plantea, el concepto espacial del ámbito de poder nacional amplía el concepto inicial de territorio, pues abarca todos los espacios de interés y soberanía nacional: marítimo, continental, aeroespacial (ciberespacio), de seguridad y cultural (12).

En este sentido la verdadera descentralización se hace inminente, pero las dificultades geográficas que presenta el Perú, son particularmente complejas, y deben abordarse desde el apoyo individual, desde los municipios locales, que son la unidad mínima de Estado en cada poblado.

Para lograr esta verdadera y necesaria descentralización, será necesaria una integración total de las entidades estatales, aprovechando integrar sistemas de salud, sistemas de pensiones, sistemas tributarios, sistemas de transporte y comunicaciones,

sistema educativo, sistema electoral, sistemas de transporte de energía, sistemas de aduanas, sistemas de seguridad, etc. esto deberá ser atravesado por las TIC, (Tecnologías de Informática y Comunicaciones), en que el Ministerio de Transporte (MTC) y Comunicaciones debería tomar la iniciativa, como ente regulador de las comunicaciones y ente concededor de la red de transporte y medios que intercomunican personas y mercancías por todo el país.

### **2.3 Glosario de Términos:**

**4P:** *En mercadotecnia se reconocen cuatro pilares, el Precio, la Promoción, Place (sitio estratégico, punto de venta, canal de comercialización), Producto.*

**5 Fuerzas de Porter:** *Michael Porter, planteaba el concepto de lucha de fuerzas en el mercado, estas fuerzas determinan el rumbo del negocio y son complemento del análisis fundamental de la empresa, las cinco fuerzas son; poder de negociación con el cliente, poder de negociación con el proveedor, amenaza de entrada de productos sustitutos, amenaza nuevos competidores, rivalidad entre competidores.*

**AMOFHIT:** Análisis empresarial que examina aspectos Administrativos, Mercadotécnicos, Operativos, Financieros, Humanos, Investigativos, y Tecnológicos.

**Autogestión:** *Sistema de organización de una empresa en el cual los trabajadores participan en todas las decisiones.*

**CANVAS:** Matriz que permite identificar el modelo de negocio de una empresa.

**Descentralización:** *Sistema político que propende a descentralizar, es decir transferir parte de la autoridad a otras instituciones no centrales.*

**Eficacia:** *Capacidad de lograr el efecto que se espera.*

**ENAH:** *Encuesta Nacional de Hogares.*

**Estrategia Competitiva:** *La estrategia competitiva es, comercialmente, la columna vertebral de una empresa que consta de un paquete de decisiones para afrontar el mercado buscando tener ventaja sobre los competidores.*

**Estrategia Empresarial:** *La estrategia empresarial es la manera en que una organización define cómo creará valor. Se trata del qué hacer y cómo hacerlo. Define los objetivos de la empresa y las acciones y recursos a emplear para cumplir con dichos objetivos.*

**FODA / SWOT:** *Análisis que da base al Plan Estratégico, en que se analiza Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas de la empresa, SWOT, es el mismo concepto, en bibliografías escritas en inglés.*

**Forecast:** *Del inglés “Pronóstico”, es un término para proyectar un posible desenlace de ventas apuntando a una meta, y a eso ajustar recursos económicos, humanos, stocks etc. Comercialmente es frecuente que se construya un forecast trimestral, con lo que mes a mes se busca aportar para cumplir la cuota por cuartal, y luego con los cuatro cuartales del año perseguir la meta anual.*

**INEGI:** *Instituto Nacional de Estadística y Geografía (entidad de México).*

**INEI:** *Instituto Nacional de Estadística e Informática (entidad de Perú).*

**Informalidad:** *acción o cosa censurable por informal, es decir por no ajustarse a norma.*

**KPI:** *Del inglés Key Performance Indicator, en habla hispana sería lo que se entiende como indicadores claves de desempeño, en otras palabras es parte de la medición de los objetivos planteados en el Plan Estratégico para lograr el éxito.*

**Macoentorno:** *Análisis del entorno más alejado de la empresa, normalmente desde aspectos como Político, Económico, Social, Tecnológico, Ecológico y Legal. Que tiene una implicancia directa sobre la empresa, pero la empresa no puede modificar con facilidad.*

**Matriz ponderada:** *Es una tabla en que se agregan los valores para la toma de decisiones, que son afectados por una ponderación de importancia que se le da a cada uno de ellos.*

**Microentorno:** *Análisis del interior de la empresa, como así de su entorno inmediato, incluyendo el mercado y todos sus actores. El Microentorno puede ser en cierto aspecto modificado por la empresa y viceversa.*

**Misión:** *Objetivos a corto plazo que presentan las empresas, normalmente a un año, y que debe ser orientador para el plan estratégico anual.*

**Modelo CANVAS:** *Es una plantilla de gestión estratégica que extracta el modelo de negocio, para facilitar su análisis.*

**MPC:** *Matriz de Perfil Competitivo, sirve para comparar la empresa en análisis con respecto a la competencia.*

**MPR:** *Matriz de Perfil Referencial, sirve para comparar la empresa en análisis con respecto a la/s que es/son referente/s en el mercado.*

**MTC:** *Ministerio de Transporte y Telecomunicaciones.*

**MYPE:** *Mediana y Pequeña Empresa.*

**PBI:** *Producto Bruto Interno*

**PEA:** *Población económicamente activa.*

**PEO:** *Población económicamente ocupada (desfasaje con la anterior en relación a la formalidad).*

**Planeamiento Estratégico:** *El planeamiento es una hoja de ruta anual a seguir alineada con los factores claves de éxito diseñados contemplando todas las áreas de la empresa y enfocado a cumplir con los objetivos estratégicos.*

**RUC:** *Registro Único de Contribuyente*

**Subempleo:** *Empleado trabajando por una remuneración por debajo de su prestación, (abuso de empleador, sobre la necesidad del empleado)*

**ODS:** *Objetivos de Desarrollo Sostenible.*

**ONU:** *Organización de las Naciones Unidas, también conocido como Naciones Unidas. Esta organización involucra a gran cantidad de países del mundo en pos de fines benéficos alineados sobre todo con la paz y el bienestar para quienes la integran.*

**Pasanako:** *Sistema de ahorro, basado en la confianza, que consta de un pozo común en el cual el círculo de confianza involucrado, aporta mensualmente su cuota y en*



*simultáneo se realiza un sorteo de lo aportado por todos, beneficiándose con la suma de todos los aportes juntos una sola vez.*

**Poco acceso al Crédito:** *Dificultad que presentan empresas que tienen escaso patrimonio demostrable para ofrecer como garantía.*

**Proyección:** *desde el análisis actual de variables de cualquier índole, contemplando el análisis pretérito, se obtiene una tendencia con la que es posible pronosticar el futuro con cierto nivel asertividad.*

**RAE:** *Real Academia Española.*

**Sostenibilidad empresarial:** *Posibilidad de durar en el tiempo con un estado general saludable que presentan las empresas.*

**Stakeholders:** *Son todos los interesados o involucrados, en el mercado o en un negocio, que desde su rol modifican las condiciones dadas, estos pueden ser, el comprador, el vendedor, el Estado, el agente de aduanas, etc.*

**TIC:** *Tecnología de Informática y Comunicaciones*

**Transversal:** *Que involucra a muchas áreas de una compañía.*

**Visión:** *Objetivos a largo plazo que se plantean las empresas, normalmente a cinco años o más, debe alinearse el plan estratégico a ésta.*

## **CAPITULO III HIPÓTESIS Y VARIABLES PARA LA INVESTIGACIÓN APLICADA:**

### **3.1 Hipótesis y descripción de variables:**

Hipótesis 1 (General):

*¿Existe una vinculación entre el desconocimiento de la estrategia empresarial y la informalidad, con el crecimiento empresarial para los comercios estudiados?*

VARIABLES DE HIPÓTESIS 1:

Existencia o no de un Plan Estratégico, alineado a la Misión y Visión de la empresa  
Se realizará una encuesta en la se averiguará cual es la misión y visión de la empresa y si cuenta con un plan estratégico alineado a ella, esto se analizará en

(análisis B), este análisis es indistinto al grado de asertividad que pudiera tener, solo mira si lo tiene o no.

El análisis B representa una parte de la variable relacionada con el conocimiento de la estrategia empresarial por parte de los encuestados, tener un Plan Estratégico alineado a la Misión y Visión, es básico para una empresa, pero hay empresas que si aplican algunos conceptos que deberían entrar dentro dicho plan, pero no lo hacen de manera formal y estructurada, por eso en este análisis sólo se revisará si se tiene o no, Plan Estratégico, Misión y Visión y si están alineados, es decir en el análisis B sólo se revisa su implementación, pero, de no tenerlo formalmente implementado, nos da una noción de la manera de trabajo, pero no es determinante respecto a conocimiento de su estrategia empresarial, luego en el análisis C, se cuantificará detalladamente el conocimiento de la estrategia empresarial, es por eso que el análisis B y C en realidad son complementarios y hacen en sí un solo análisis.

Hipótesis 2:

¿Existe diferencia en número entre las empresas que están inscritas y formalizadas ante la Superintendencia Nacional de Administración Tributaria pertenecientes a los Centros Comerciales en cuestión y el número de los que realmente operan?

Variables de hipótesis 2:

Se recabará información de vigencia, existencia y giro de los Registros Únicos de Contribuyentes de los negocios entrevistados, como así cantidad de empleados declarados (8).

Según la Superintendencia Nacional Tributaria, el Registro Único de Contribuyente, es el padrón que alberga datos de toda actividad lícita económica dentro del territorio peruano, en él deben estar inscritos personas naturales o jurídicas, con o sin domicilio legal en el Perú, que sostengan actividad económica alguna dentro del territorio, actividad económica de la cual se desprende el correspondiente tributo al estado.

En la encuesta que se les practicará, (análisis A) se pedirá el número de RUC, con lo que, si cuenta con inscripción, se cruzará información con SUNAT para analizar si el giro, es correspondiente con lo que desempeña su negocio, y la cantidad de empleados que dice tener coincide con los que SUNAT exhibe a la fecha, si el

encuestado prefiere omitir este tipo de datos, entendiéndose que si se tiene un negocio en total formalidad no debería esconderse datos de esta índole.

El análisis A, tiene directa relación con una de las dos variables principales, la informalidad, y será trabajada desde la recolección de datos, cruzando la encuesta con la fuente secundaria, SUNAT.

Hipótesis 3:

Las empresas que operan en los centros comerciales en cuestión, ¿no cuentan con un nivel de estrategia empresarial adecuado, que les permita enfrentar el competitivo entorno del mercado?

Variables de hipótesis 3:

Nivel de estrategia empresarial.

En la encuesta se evaluarán treinta y tres aspectos (en el análisis B y C), puntuados proporcionalmente cada uno, formando entre todos un 100% del total del análisis B y C, que mostrará un nivel de implementación y conocimiento de estrategia empresarial, siendo todos y cada uno de ellos la expectativa de lo que debería ser un plan estratégico.

Sub Variables:

Se analizará por medio de entrevistas el conocimiento y aplicación de:

Análisis AMOFHIT:

Se investigará, desde un organigrama, escrito, o verbalmente, si existen las siete áreas esenciales en una empresa, administración, mercadeo, operaciones, finanzas, recursos humanos, investigación y desarrollo, tecnologías, el análisis AMOFHIT.

Estrategia competitiva

Visto que la estrategia competitiva de una empresa es la columna vertebral desde el lado comercial se investigará si la empresa está planteada para ser atractiva competitivamente respecto a otras, desde la diferenciación, desde el precio, o desde específicos nichos de mercado, o, claro está si todavía la empresa no se ha

planteado esto, y se desenvuelve en el mercado de manera espontánea y no planificada al respecto.

### Análisis FODA

Se investigará si la empresa tiene una noción de su análisis interno desde las debilidades y fortalezas, como así de su análisis externo desde las oportunidades y amenazas, si la empresa tiene estos aspectos claros se puede tener un puntapié inicial básico para un análisis estratégico.

Verificar si los administradores de negocios en Mercados Locales, son capaces de elaborar un boceto de un FODA (8), (17), de su negocio, constituido por Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, por ejemplo desde el punto de vista FODA TELESCOPIC OBSERVATIONS (13), que engloba aspectos legales y financieros, organizacionales, tecnológicos, con mirada al interno y externo de sus negocios, etc.

	<b>T</b> Technological Advancements	<b>E</b> Economic considerations	<b>L</b> Legal and regulatory requirements	<b>E</b> Ecological and environmental issues	<b>S</b> Sociological trends	<b>C</b> Competition	<b>O</b> Organisational culture	<b>P</b> Portfolio analysis	<b>I</b> International issues	<b>C</b> Cost efficiencies and cost structures
Internal Environment	Strengths									
	Weaknesses									
External Environment	Opportunities									
	Threats									

	<b>O</b> Organisational core competencies and capabilities	<b>B</b> Buyers	<b>S</b> Suppliers	<b>E</b> Electronic commerce	<b>R</b> Resource audit	<b>V</b> Value chain	<b>A</b> Alliances (including partnerships, networks & joint ventures)	<b>T</b> Total Quality Management	<b>I</b> Industry Key Factors for Success	<b>O</b> Organisa- tional structure	<b>N</b> New entrants	<b>S</b> Substitute products and services
Internal Environment	Strengths											
	Weaknesses											
External Environment	Opportunities											
	Threats											

(13)

Con este análisis, se podrá conocer que tan enfocado está el negocio desde aspectos claves.

### Análisis bajo las 5 fuerzas de Porter

El concepto de Las cinco fuerzas de Porter, dan una clara comprensión del mercado, desde ese sentido, se investigará; si hay posibles competidores que pudieran ingresar al mercado, el poder de negociación que se tiene hacia el proveedor, como hacia el cliente, la pelea comercial entre los competidores, y si pudiera haber algún



La implementación de indicadores claves de desempeño es crucial para llegar a la meta, y construir día a día los objetivos que permitan la mejora del negocio tal como se plantea de manera general en el planeamiento estratégico anual, es por eso que la investigación pretende arribar a comprender si tiene indicadores claves de desempeño planteados, en caso que si los tenga es obvio que también tiene metas y objetivos, pero no sólo basta con tenerlos, por lo que la encuesta en este apartado es aprobatoria, sólo para quien los tenga implementados y les dé seguimiento, si bien es básico dentro de la estructura empresarial, a veces se persiguen objetivos no muy bien definidos por metas, de manera estructurada formalmente, pero si hay alguna noción, al mismo tiempo es importante tener muy claros estos KPI para construir de manera paulatina el cambio, la facturación, o lo que se haya planteado, porque si no, se incurre en el típico error de tratar de alcanzar la meta cuando se aproxima la fecha de verla cumplida, y no de manera paulatina.

Hipótesis 4:

¿Los administradores de los comercios, materia de investigación, no tienen claridad sobre su competencia, ni modelo a seguir en su proyección empresarial?

Variables de hipótesis 4:

Por medio de una Matriz de Perfil Competitivo (MPC) se analizarán aspectos cuantificables que muestran el nivel de propuesta de valor, respecto a su competencia (8), de esta manera se determina un valor numérico en el que se logra conocer su posicionamiento, de manera similar, gracias a la herramienta Matriz de Perfil Referencial, (MPR) se logrará ver el posicionamiento existente de las empresas a analizar, en relación a los líderes en el mercado de su rubro.

En la encuesta se revisará si entiende el mercado, desde la comprensión de la competencia, las empresas referentes en el rubro, y los factores que hacen a una mejor propuesta de valor, como para tener una noción que diera base a la elaboración de matrices (MPC) y (MPR).

## CAPITULO IV METODOLOGÍA.

### 4.1 Métodos y alcance de la investigación:

En base al diseño **cuantitativo experimental**, se plantea conclusión desde **el método sintético**, con una previa introducción a modo de entrevista muy sencilla en que se explicará el fin de la encuesta, y la libertad de respuesta, dando la confianza al encuestado del por qué, de la misma y de la idoneidad del encuestador para ampliar temas que en la encuesta estuvieran presentes.

El Instrumento a utilizar será una **encuesta escrita**, dado que con la misma se reflejará cuantitativamente el nivel de conocimiento de estrategia empresarial de la muestra a encuestar.

Se llevará a cabo una encuesta al administrador del negocio en cuestión, (muchas veces será la misma persona, por la magnitud del negocio, pero se buscará con la encuesta, y ya sincerando el tema, dejando el perfil encubierto de manera frontal, se averiguarán en dicha encuesta aspectos muy básicos de formalidad, (si cuenta con ruc o no), de ser así, da el dato exacto para luego hacer investigación de fuente en SUNAT (16). Se averiguarán aspectos de conocimiento básico de estrategia de negocio, en lo que respecta a las cinco fuerzas de Porter, CANVAS y FODA.

Formato de encuesta, puntuado en rojo, según respuestas (elaboración propia):

## Encuesta de formalidad y nociones de Estrategia Empresarial

**Formalidad análisis A, (suma 100%, debe contrastarse veracidad con SUNAT, número de empleados, coincidencia de giro, etc.)**

Por favor indique su RUC (Si prefiere no decirlo no es problema)

¿Cuántos empleados tiene el negocio? (Si prefiere no decirlo no es problema)

si oculta o falsea información, se  
considerará como informal

**Plan estratégico, implementación. análisis B (análisis B y C suma 100%)**

¿su empresa tiene una Misión y Visión?

¿Tiene un Plan Estratégico alineado a ellas?

NO	SI
0%	3.03%
0%	3.03%

**NIVEL ESTRATÉGICO EMPRESARIAL: análisis C**

**AMOFHIT**

¿Cómo es el organigrama de su empresa?, ¿tiene presentes las siguientes áreas?

	NO	SI
Administración	0%	3.03%
Mercadotecnia	0%	3.03%
Operaciones	0%	3.03%
Finanzas	0%	3.03%
Recursos Humanos	0%	3.03%
Investigación	0%	3.03%
Tecnología	0%	3.03%

**Estrategia competitiva**

¿Cuál es su estrategia competitiva?

NO	SI		
0%	3.03%		
no tiene	nicho m.	diferenc.	precio

**FODA**

¿Cuál es su máxima fortaleza? ¿reconoce alguna?

¿Cuál es su máxima debilidad? ¿reconoce alguna?

¿en que ve usted nuevas oportunidades? ¿reconoce alguna?

¿en que ve usted una amenaza? ¿reconoce alguna?

NO	SI
0%	3.03%
0%	3.03%
0%	3.03%
0%	3.03%

**5 Fuerzas de Porter**

¿Podría usted mencionar 2 productos que cumplan la función equivalente al suyo?

¿Cómo usted podría lograr mejorar el precio de compra? ¿Sabe?

¿Por qué el cliente dependería de usted? ¿sabe?

¿Cree usted podría ingresar al mercado algún negocio que le resulte le incómodo? ¿sabe?

¿Conoce actualmente su competencia?

NO	SI
0%	3.03%
0%	3.03%
0%	3.03%
0%	3.03%
0%	3.03%

**Canvas**

¿su negocio tiene socios claves? ¿Cuántos?

¿Cuál es la actividad en su negocio que lo hace diferente? ¿reconoce alguna?

¿Cuáles son los recursos en su negocio que lo hace diferente? ¿reconoce alguno?

¿Qué hace de su negocio único? ¿reconoce algo?

¿Por qué sus clientes vuelven? ¿se da cuenta?

¿Qué maneras de vender usted tiene? Mostrador, Internet, envíos, delivery.

¿Qué tipo de segmento (público) su negocio atiende? Si la respuesta es "todos" puntúa 0

¿Cómo es la estructura de costos de su negocio? ¿hay estructura?

¿Conoce todos los ingresos que manitienen a su negocio?

NO	SI
0%	3.03%
0%	3.03%
0%	3.03%
0%	3.03%
0%	3.03%
0%	3.03%
0%	3.03%
0%	3.03%

**KPI's**

¿Tiene objetivos escritos y mes a mes revisa los indicadores para alcanzarlos?

NO	SI
0%	3.03%

**Matriz de Perfil Referencial MPR**

¿hay una empresa que sea su referente?

¿Qué aspectos mediría respecto a esta empresa?

NO	SI
0%	3.03%
0%	3.03%

**Matriz de Perfil Competitivo MPC**

¿Qué factores claves de éxito compararía con su competencia?

¿quienes son su competencia?

NO	SI
0%	3.03%
0%	3.03%

**Resultados del crecimiento empresarial análisis D, (sólo se analiza tendencia)**

Tomando en cuenta todos estos aspectos, desde su punto de vista, su empresa, sus ingresos, año tras año ¿han subido, bajado, o sigue igual? (no incluir situación COVID)

Si ha subido, ha bajado, ¿en que porcentaje lo ha hecho?

subió	bajó	igual
X	X	X
0%	a	100%



Con el dato del RUC, se ingresará a la página de SUNAT (16), y se averiguará estado de actividad de la empresa, cantidad de trabajadores, coincidencia de giro, etc. usando fuentes de información secundaria.

#### **4.2 Diseño de la investigación:**

La presente se trata de una investigación correlacional, que busca encontrar la relación que existe entre la informalidad, como así el nivel de conocimiento estratégico respecto al nivel de crecimiento empresarial. Desde las dos variables, informalidad y desconocimiento de estrategia empresarial, es posible separar en la encuesta en dos, la informalidad, para el análisis se divide en mitad, relacionado con la tributación a SUNAT y su giro, y la otra mitad con la declaración de trabajadores que tiene, este análisis constituye lo que denominaremos análisis A.

El análisis de la estrategia empresarial representa la otra mitad de la encuesta, pero está compuesto de la implementación o no de un Plan Estratégico alineado a la Misión y Visión con lo que llamamos análisis B, y compuesto por el nivel estratégico que debería ser parte de dicho Plan Estratégico, indistintamente si está instaurado o no formalmente, lo que llamaremos análisis C.

De esta manera la puntuación para los dos análisis queda así:

Análisis A, 100% compuesto por lo que respecta a informalidad

Análisis B y C, 100% compuesto por lo que respecta a implementación y conocimiento de estrategia empresarial.

El análisis D, dará una idea clara del nivel de crecimiento que perciben los empresarios, con lo que se podrán construir, dos diagramas de dispersión que busquen determinar si son vinculantes o no, las variables estrategia empresarial y formalidad, respecto al crecimiento empresarial percibido.

Los diagramas de dispersión mostrarán al análisis D, en función de los análisis A en un diagrama y luego a l análisis D respecto a los análisis B y C en otro diagrama.

El diseño de la investigación es, el plan que se tiene para que, por medio del instrumento planteado, la encuesta, se puedan obtener datos útiles, y al procesarlos lograr hallar la correlación o no entre ellos

El fin de investigar, procesar los datos y hallar el nivel de correlación entre ellos, es de aportar a los centros comerciales en cuestión una óptica diferente para que sea el disparador del crecimiento futuro y la viabilidad a largo plazo de los comercios.

### **4.3 Población y muestra:**

Según Mario Triola (19), “Población es el conjunto completo de todos los elementos (puntuaciones, personas, medidas, etcétera) que se va estudiar. El conjunto es completo porque incluye a todos los sujetos que se estudiarán”, el mismo autor menciona que “Muestra es un subconjunto de miembros seleccionados de una población”

#### **Población:**

Todos los negocios de los Centros Comerciales, Don Manuel y Las Malvinas, en Arequipa, segundo semestre 2020 entendidos como universo.

Se entiende como población una población bastante amplia, fluctuante y de difícil acceso, dado que hay ciertos comercios que se los ve medianamente estables, pero también hay comercios ambulantes, locales que abren ocasionalmente porque hacen las veces de depósito, comercios “repetidos” con satélites en las afueras con algún familiar, etc.

En este contexto entenderemos la población como infinita.

El muestreo es un muestreo similar al aleatorio simple aprovechando la accidentalidad de encontrarse en situación de pandemia y muy pocos locales activos a los cuales se pudo lograr acceso a la toma de datos.

#### **Muestra:**

Partiendo de una población infinita, se presentan los siguientes datos buscando arribar al tamaño de la muestra para que sea representativa:

- N= Población = desconocida
- n= Tamaño de la muestra = ¿?
- Z= Nivel de confianza =1.96
- p= Probabilidad de que ocurra el evento = 0.5
- q= Probabilidad de que no ocurra el evento = 0.5
- e= Error aceptable = 20%

Desde un muestreo aleatorio simple, se aplica la siguiente fórmula para hallar la el tamaño de la muestra (19), es decir, la cantidad encuestas que se deben hacer para asegurar que sea representativa la muestra respecto al escenario que se tiene.

$$n = \frac{Z_{\alpha}^2 * p * q}{e^2}$$

$$n = \frac{1.96^2 * 0.5 * 0.5}{0.2^2}$$

$$n = \frac{3.8416 * 0.5 * 0.5}{0.04}$$

$$n = \frac{0.9604}{0.04}$$

$$n = 24.01$$

Es necesario realizar veinticuatro encuestas para que la muestra sea representativa del universo total, de la población, con un margen de error del 20% y un intervalo de confianza del 95%.

Se acepta un error del 20%, que en sí es, más elevado de lo que se prefiere, pero la enorme limitante que hoy presenta la coyuntura mundial ante la problemática de COVID 19, hace muy acotada la posibilidad de materializar a mejor nivel la investigación, también esta misma problemática hace ciertamente incalculable el nivel de incertidumbre que se vive, dado que los análisis de riesgo en este sentido, mayormente se basan en datos históricos, naturalmente inexistentes para este caso por tratarse de una situación sin precedentes (30).

**Variables:**

- En que magnitud posee nociones empresariales. (Variable independiente)
- Es o no es formal. (Variable independiente)
- Resultados porcentuales de crecimiento empresarial. (Variable dependiente)

**Técnicas de recolección de datos:**

Dentro del instrumento, para este caso la encuesta como motor de la recolección de datos hay tres grupos para lograrlo la zona A, que básicamente busca hallar un punto de análisis para conocer si la empresa es formal, preguntando RUC y número de personas que laboran, para que luego, con estos datos efectuar un contraste con SUNAT (16).

Luego existe un análisis de nivel de conocimiento de estrategia empresarial, donde, toda una zona B y C así lo plantean, En lo cual la zona B busca recabar datos de la implementación de un Plan Estratégico, naturalmente un plan estratégico se desprende de una Misión y Visión empresarial, en ocasiones las empresas tienen implementado, lo que entienden como Plan Estratégico pero tiene sus falencias, o al contrario creen no tenerlo implementado pero “a su manera” si lo tienen, es por eso que dentro del mismo análisis de conocimiento de estrategia empresarial aparece la zona C, que ya no busca conocer de la implementación formal de un Plan Estratégico, sino de las partes que habitualmente lo componen, como el análisis AMOFHIT, que permite conocer la estructura de la empresa en sus siete dimensiones, Administrativa, mercadotécnica, operacional, Financiera, nivel recursos humanos, investigación y tecnologías, luego se debe definir una estrategia competitiva, que según Porter (17), está dada por el liderazgo en precio, la atención de específicos nichos de mercado y la diferenciación.

En el Plan Estratégico anual que las empresas se deberían plantear anualmente, se hace un análisis interno y externo, un análisis FODA, que persigue conocer las fortalezas y debilidades, del lado interno, y las amenazas y oportunidades del lado externo. Luego se hace un análisis desde las cinco fuerzas de Porter, que se analiza que tan sólida se muestra la empresa en relación a sus competidores, proveedores, potenciales dificultades que pudiera presentar el mercado, se debe contextualizar el modelo de negocio, que habitualmente se hace desde el lienzo CANVAS (14) que analiza nueve aspectos importantes como los canales, los socios estratégicos, la estructura de costos, las fuentes de ingresos, el público objetivo, el relacionamiento, las actividades clave, desde una parte de mirada al interno y otra con mirada al exterior, pero con una zona común que es la

propuesta de valor. En un plan estratégico, a partir de todo lo anterior se implementan KPI's que son indicadores claves de gestión, y desde la instauración de estos se plantean las metas anuales, por último todo lo anterior se mira de cara al mercado competencia y referente para contextualizar el Plan Estratégico alineado a la misión y Visión pero al mismo tiempo inscrito dentro de un mercado que se mueve a un ritmo independiente al de la empresa.

Luego en la zona D, se recolecta el dato de la percepción del comerciante respecto al propio crecimiento que ha tenido su empresa dándole un alcance porcentual positivo negativo o neutro a su percepción.

#### **Técnica de análisis de datos:**

Luego de recolectados los datos, se procesan en Microsoft Excel, ingresando cada una de las veinticuatro encuestas y en la zona A, luego del contraste con SUNAT se coloca a su lado si es formal o se muestra informal, en función del dato recibido, en la zona B-C se toma cada uno de los treinta y tres aspectos que hacen a la construcción de un Plan Estratégico (8), para que cada uno sume al porcentaje con un 3,03% si es positivo o como 0% si no lo es, dado que es un 100% del Plan Estratégico estos treinta y tres, es que se puede sacar un nivel de conocimiento de estrategia empresarial según cuanto es que cada encuestado comprende y aplica en su negocio al respecto. En la zona D, la encuesta explícitamente pregunta la percepción de crecimiento de lo que se desprende, un positivo o negativo, y seguido de esto se plantea el porcentual percibido.

De Todos estos datos mediante Microsoft Excel se hace un análisis, desde tablas de para eso ordenados, de los que luego se desprenden gráficas, que en muchos casos a partir de diagramas de torta, puede percibirse porcentajes componentes de la muestra, para ciertos conceptos, cuestionados en las hipótesis, luego apuntando fundamentalmente a la hipótesis principal, se busca correlacionar datos, también desde la tabulación, pero en gráficos, que permiten mostrar a partir de un diagrama de barras, la correlación entre ser formal o informal, respecto al crecimiento empresarial que perciben los comerciantes y por último un diagrama de dispersión que correlaciona el nivel de conocimiento de estrategia empresarial respecto al nivel de crecimiento empresarial que perciben, buscando demostrar que la informalidad y el desconocimiento de estrategia empresarial son el germen del decrecimiento de sus empresas.

#### 4.4 Presentación de resultados:

Vista la problemática de conocimiento de estrategia empresarial y la informalidad en los centros comerciales materia de estudio se realizaron encuestas según tamaño muestral calculado, y se arribaron a ciertos resultados:

En la hipótesis 3 se planteaba si las empresas que operan en los centros comerciales en cuestión, ¿no cuentan con un nivel de estrategia empresarial adecuado, que les permita enfrentar el competitivo entorno del mercado?

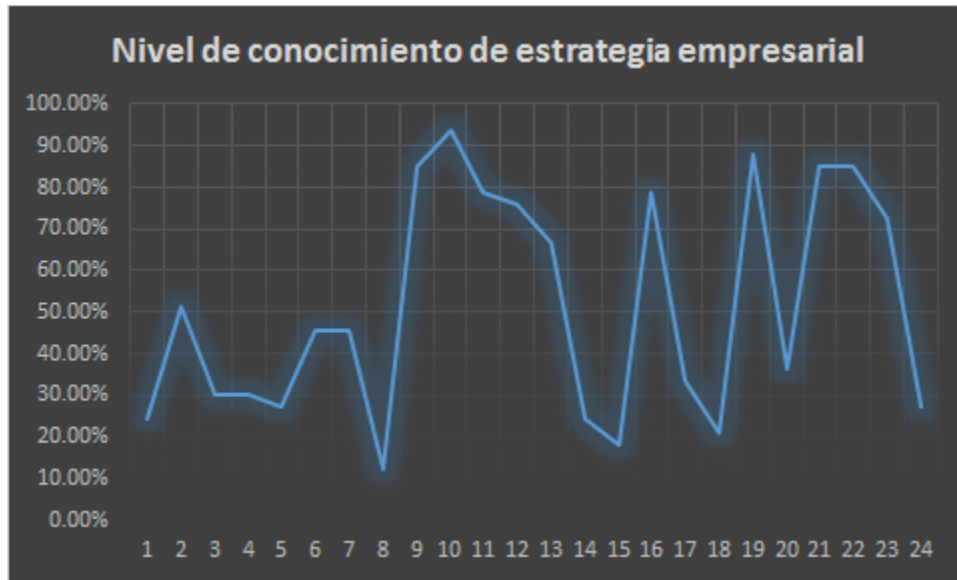
Se analizó desde varios aspectos que hacen al conocimiento de estrategia empresarial buscando un porcentaje de dicha variable según la siguiente tabla:

Tabla 1.

N°de encuesta	porcentaje de conocimiento estratégico
1	24.24%
2	51.51%
3	30.30%
4	30.30%
5	27.27%
6	45.45%
7	45.45%
8	12.12%
9	84.84%
10	93.93%
11	78.78%
12	75.75%
13	66.66%
14	24.24%
15	18.18%
16	78.78%
17	33.33%
18	21.21%
19	87.87%
20	36.36%
21	84.84%
22	84.84%
23	72.72%
24	27.27%
promedio: 51.51%	

En base a la presente tabla se arriba al gráfico 1, ambos, elaboración propia.

Gráfico 1



La gráfica 1 presenta una muestra representativa de la población que se percibe muy heterogénea por lo que se percibe, por un lado que la problemática no es generalizada, para facilitar el análisis se presentarán los casos por tercios, en lo que el tercio superior entenderemos como con un porcentaje aceptable:

0% a <33% **muy bajo**

33%>= y <=66% **bajo**

66%> **aceptable a más**



Tabla 2:

N°de encuesta	porcentaje	conocimiento empresarial		
1	24.24%	muy bajo		
2	51.51%	bajo		
3	30.30%	muy bajo		
4	30.30%	muy bajo		
5	27.27%	muy bajo		
6	45.45%	bajo		
7	45.45%	bajo		
8	12.12%	muy bajo		
9	84.84%	aceptable o más		
10	93.93%	aceptable o más		
11	78.78%	aceptable o más		
12	75.75%	aceptable o más		
13	66.66%	aceptable o más		
14	24.24%	muy bajo		
15	18.18%	muy bajo		
16	78.78%	aceptable o más		
17	33.33%	bajo		
18	21.21%	muy bajo		
19	87.87%	aceptable o más		
20	36.36%	bajo		
21	84.84%	aceptable o más		
22	84.84%	aceptable o más		
23	72.72%	aceptable o más		
24	27.27%	muy bajo		
Estado:		aceptable o más	bajo	muy bajo
total		10	5	9

De la tabla 2 se presenta el gráfico 2 dividiendo en tres grupos de nivel de conocimiento, tabla y gráfico, elaboración propia



Gráfico 2



En lo que es posible ver un porcentaje respetable de comerciantes que supera el tercio superior de nivel de conocimiento de estrategia empresarial, y al mismo tiempo casi el 60% de los encuestados están en una situación de bajo a muy bajo conocimiento, lo que les dificulta tener una clara visión del mercado y las acciones a tomar para llevarlo adelante de manera eficiente y sostenible, en ese sentido, si se muestra cierto nivel de conocimiento pero no a niveles adecuados.

En la hipótesis 2 se planteaba ¿Existe diferencia en número entre las empresas que están inscriptas y formalizadas ante la Superintendencia Nacional de Administración Tributaria pertenecientes a los Centros Comerciales en cuestión y el número de los que realmente operan?

En la investigación, se encuestó a la muestra, y fue notable la cantidad de encuestados que prefirieron no mencionar su RUC, o de algún modo ocultaron información que llevaría a conocer el estado de formalidad, como así muchos otros mostraron falsear información respecto al número de empleados, como así, empresas que no están activas ante SUNAT pero siguen operando, al cruzar información se vio en la plataforma algunos casos así:

Consulta RUC

No es seguro | e-consultaruc.sunat.gob.pe/cl-ti-itmrconsruc/jcrS00Alias

**CRITERIOS DE BÚSQUEDA:**

Número de RUC: 20455388695 Ingrese el código que se muestra en la imagen: **TWDI**

Tipo y Número de Documento de Identidad [Refrescar código](#)

Documento Nacional de Identidad

Nombre ó Razón Social

---

**Número de RUC:** 20455388695 - ROAL ELECTRICIDAD & DECORACIONES S.R.L.

**Tipo Contribuyente:** SOC.COM.RESPONS. LTDA

**Nombre Comercial:** ROAL SRL

**Fecha de Inscripción:** 02/11/2009 **Fecha de Inicio de Actividades:** 02/11/2009

**Estado del Contribuyente:** **SUSPENSIÓN TEMPORAL**

**Condición del Contribuyente:** HABIDO

**Dirección del Domicilio Fiscal:** MZA. G LOTE. 10 COD. UNIVERSITARIA (A ESPALDA DE BANCOS DE AV.VENEZUELA) AREQUIPA - AREQUIPA - AREQUIPA

**Sistema de Emisión de Comprobante:** MANUAL **Actividad de Comercio Exterior:** SIN ACTIVIDAD

**Sistema de Contabilidad:** COMPUTARIZADO

**Actividad(es) Económica(s):** 4732 - VENTA AL POR MENOR DE ARTÍCULOS DE FERRETERÍA, PINTURAS Y PRODUCTOS DE VIDRIO EN COMERCIOS ESPECIALIZADOS

**Comprobantes de Pago c/aut. de impresión (F. 806 u 816):** FACTURA

**Sistema de Emisión Electrónica:** FACTURA PORTAL DESDE 18/09/2018

**Emisor electrónico desde:** 18/09/2018

**Comprobantes Electrónicos:** FACTURA (desde 18/09/2018),BOLETA (desde 14/12/2018)

**Afiliado al PLE desde:** 01/01/2015

**Padrones:** NINGUNO

[Información Histórica](#) [Deuda Coactiva](#) [Omissiones Tributarias](#) [Cantidad de Trabajadores y/o Prestadores de Servicio](#)

[Actas Probatorias](#) [Facturas Físicas](#) [Reactiva Perú](#)

Incluso empresas que ante SUNAT aparecen como no habido:

Consulta RUC

No es seguro | e-consultaruc.sunat.gob.pe/cl-ti-itmrconsruc/jcrS00Alias

**CRITERIOS DE BÚSQUEDA:**

Número de RUC: 20454458797 Ingrese el código que se muestra en la imagen: **BYAB**

Tipo y Número de Documento de Identidad [Refrescar código](#)

Documento Nacional de Identidad

Nombre ó Razón Social

---

**Número de RUC:** 20454458797 - JC INDUSTRIAL EMPRESA INDIVIDUAL DE RESPONSABILIDAD LIMITADA

**Tipo Contribuyente:** EMPRESA INDIVIDUAL DE RESP. LTDA

**Nombre Comercial:** -

**Fecha de Inscripción:** 13/03/2007 **Fecha de Inicio de Actividades:** 13/03/2007

**Estado del Contribuyente:** BAJA DE OFICIO **Fecha de Baja:** 31/10/2019

**Condición del Contribuyente:** **NO HABIDO**

**Dirección del Domicilio Fiscal:** AV. VIRGEN DEL PILAR MZA. G LOTE. 10 DPTO. 5 COD. UNIVERSITARIA (COSTADO C. C. DON MANUEL) AREQUIPA - AREQUIPA - AREQUIPA

**Sistema de Emisión de Comprobante:** MANUAL **Actividad de Comercio Exterior:** SIN ACTIVIDAD

**Sistema de Contabilidad:** COMPUTARIZADO

**Actividad(es) Económica(s):** 4690 - VENTA AL POR MAYOR NO ESPECIALIZADA

**Comprobantes de Pago c/aut. de impresión (F. 806 u 816):** FACTURA

**Sistema de Emisión Electrónica:** -

**Emisor electrónico desde:** -

**Comprobantes Electrónicos:** -

**Afiliado al PLE desde:** 01/01/2016

**Padrones:** NINGUNO

Imágenes recopiladas de portal de SUNAT.

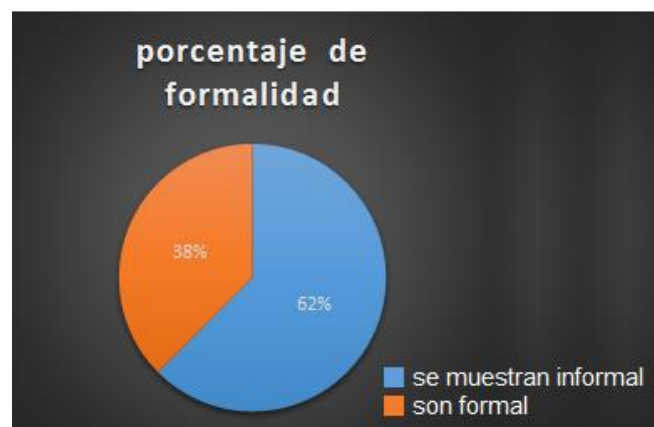
De esta manera se constituye la tabla número 3 que busca distinguir las empresas claramente formales, de las que no se muestran así:

Tabla 3:

Nºde encuesta	se muestra informal	es formal
1	si	no
2	si	no
3	si	no
4	si	no
5	si	no
6	no	si
7	si	no
8	si	no
9	no	si
10	no	si
11	no	si
12	no	si
13	no	si
14	no	si
15	si	no
16	no	si
17	si	no
18	si	no
19	no	si
20	si	no
21	si	no
22	si	no
23	si	no
24	si	no
total:	15	9

Como se puede ver en la tabla de elaboración propia, es más la cantidad de empresas que no se muestran formales, que las que claramente si lo son.

Gráfico 3:



Como se puede ver en el gráfico de elaboración propia, el 62% de los encuestados que muestran informalidad, se puede tener una conclusión parcial que además de ser afirmativa la hipótesis de ser diferente el número de empresas que operan respecto al número de empresas que lo hacen bajo formalidad ante SUNAT, se puede ver que el porcentaje es bastante elevado

En la hipótesis 4 se planteaba que ¿Los administradores de los comercios, materia de investigación, no tienen claridad sobre su competencia, ni modelo a seguir en su proyección empresarial?

Para lo cual, dentro de la encuesta, pudo revisarse cuatro aspectos que mostraron su visión al respecto, aspectos que permitirían tener lo básico para construir una Matriz de Perfil Referencial, y una Matriz de perfil Competitivo, desde los aspectos de, investigar si conoce quien es su referente, quien es su competencia, y que factores claves de éxito tanto para los referentes como para la competencia. Desde estos cuatro aspectos y también adicionando la posibilidad de desconocimiento total, se segmentan los datos de la siguiente manera:

- No responde ningún aspecto → Desconoce
- Responde un aspecto → Su conocimiento es muy bajo
- Responde dos aspectos → Su conocimiento es bajo
- Responde tres aspectos → Su conocimiento es regular
- Responde los cuatro aspectos → Su conocimiento es bueno

Para el caso de estudio, respecto a los encuestados surge la presente tabla de elaboración propia:

Tabla 4

Nº de encuesta	Respecto al nivel de conocimiento de su competencia y los referentes del mercado				
1	desconoce				
2	muy bajo conocimiento				
3	desconoce				
4	bajo conocimiento				
5	muy bajo conocimiento				
6	conocimiento bueno				
7	bajo conocimiento				
8	desconoce				
9	conocimiento bueno				
10	conocimiento regular				
11	bajo conocimiento				
12	conocimiento bueno				
13	bajo conocimiento				
14	muy bajo conocimiento				
15	muy bajo conocimiento				
16	bajo conocimiento				
17	muy bajo conocimiento				
18	muy bajo conocimiento				
19	conocimiento regular				
20	muy bajo conocimiento				
21	conocimiento bueno				
22	desconoce				
23	conocimiento regular				
24	bajo conocimiento				
<b>Estado:</b>	<b>Desconoce</b>	<b>Muy bajo</b>	<b>Bajo</b>	<b>Regular</b>	<b>bueno</b>
<b>total:</b>	<b>4</b>	<b>7</b>	<b>6</b>	<b>3</b>	<b>4</b>

Es notable que el conocimiento de la competencia y de negocios referentes no tienen un buen nivel, esto hace complicado darle sostenibilidad al negocio, porque no se logra tener claridad de “donde se está”, (competencia) ni “a donde se va”, (Referente), es un rasgo propio de no estructurar toda la estrategia en línea a la Misión, (lo que se hace ahora) y Visión, (lo que se debería hacer en los próximos años.)

De la tabla 4 surge el gráfico 4, también de elaboración propia:

Gráfico 4



Finalmente en la hipótesis principal se enuncia:

¿Existe una vinculación entre el desconocimiento de la estrategia empresarial y la informalidad, con el crecimiento empresarial para los comercios estudiados?

Se revisó que el nivel de conocimiento de estrategia empresarial, tabla 1 gráfico 1 y se arribó a la conclusión que se tiene un nivel promedio del 51,51% esto se mantiene bastante alejado de la expectativa de 100%, luego, tabla 2, gráfico 2 muestran un 58% de la muestra con un nivel de conocimiento de bajo a muy bajo, luego en la tabla 3, gráfico 3, en que el nivel de informalidad es también bastante elevado, 62% del total, se pueden ver ciertos rasgos del tipo de trabajo reactivo, y no planificado.

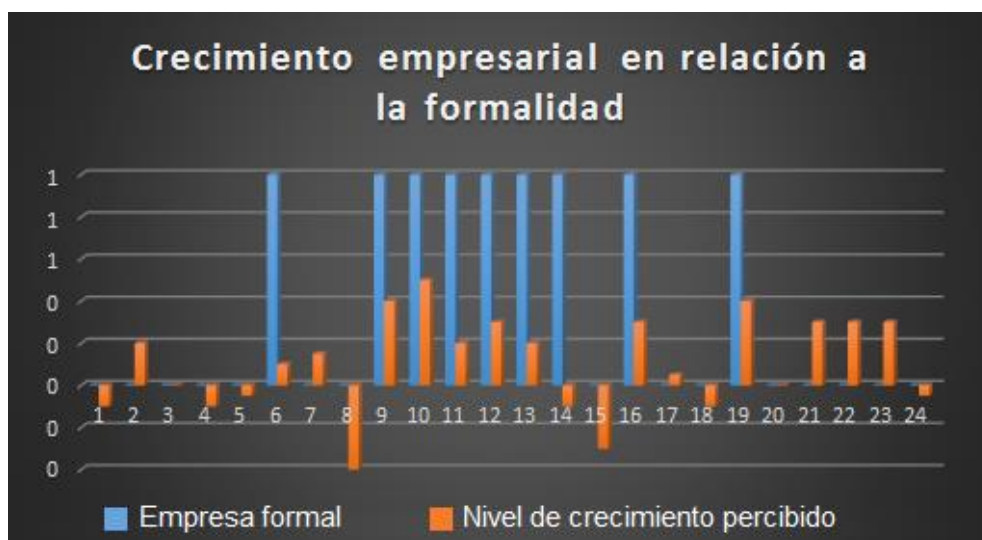
Se analizan los datos independientemente, buscando vincular por un lado la informalidad con el crecimiento empresarial, y por otro lado el desconocimiento de estrategia empresarial con el crecimiento empresarial.

Tabla 5

N°de encuesta	es formal	crecimiento empresarial
1	no	-10.00%
2	no	20.00%
3	no	0.00%
4	no	-10.00%
5	no	-5.00%
6	si	10.00%
7	no	15.00%
8	no	-40.00%
9	si	40.00%
10	si	50.00%
11	si	20.00%
12	si	30.00%
13	si	20.00%
14	si	-10.00%
15	no	-30.00%
16	si	30.00%
17	no	5.00%
18	no	-10.00%
19	si	40.00%
20	no	0.00%
21	no	30.00%
22	no	30.00%
23	no	30.00%
24	no	-5.00%

Desde la tabla 5 se construye una gráfica que compara las empresas formales (azul) con su crecimiento (anaranjado) a su lado, tabla y gráfico 5 de elaboración propia.

Gráfico 5



Es evidente que en este sentido, la hipótesis 1 no se confirma, dado que no es vinculante la formalidad de algunas empresas con su crecimiento, incluso en algunos casos, al contrario de lo esperado, algunas empresas formales han tenido un crecimiento negativo, notablemente, también empresas informales han tenido un comportamiento muy positivo de cara al crecimiento.

De cara a la segunda parte del análisis relacionado con la hipótesis 1 se analiza el crecimiento empresarial en relación al conocimiento de estrategia empresarial, para ello se presenta la siguiente tabla de elaboración propia:

Tabla 6

Nºde encuesta	porcentaje de conocimiento estratégico empresarial	crecimiento empresarial
1	24.24%	-10.00%
2	51.51%	20.00%
3	30.30%	0.00%
4	30.30%	-10.00%
5	27.27%	-5.00%
6	45.45%	10.00%
7	45.45%	15.00%
8	12.12%	-40.00%
9	84.84%	40.00%
10	93.93%	50.00%
11	78.78%	20.00%
12	75.75%	30.00%
13	66.66%	20.00%
14	24.24%	-10.00%
15	18.18%	-30.00%
16	78.78%	30.00%
17	33.33%	5.00%
18	21.21%	-10.00%
19	87.87%	40.00%
20	36.36%	0.00%
21	84.84%	30.00%
22	84.84%	30.00%
23	72.72%	30.00%
24	27.27%	-5.00%



Con los datos de la tabla 6, se construye un diagrama de dispersión de elaboración propia, en que se busca correlación de datos, para demostrar vinculación entre la falta de conocimiento de estrategia empresarial y el crecimiento de los comercios encuestados.

Gráfico 6



Se logra encontrar una correlación lineal positiva en los datos dado que esbozan una recta de pendiente ascendente como muestra la figura 7

Figura 7



Elaboración propia.

Es posible visualizar en la gráfica 7 que la hipótesis 1 muestra una correlación de datos confirmando así que si hay vinculación entre el crecimiento empresarial y el nivel de estrategia, claramente los comercios que no se manejaron desde el conocimiento empresarial y trabajan de forma mayormente empírica, han tenido crecimientos muy pobres, incluso hasta crecimiento negativo, y quienes han tenido más dominio sobre la estrategia empresarial han tenido crecimiento positivo y ocasiones bastante bueno.

Tomando en cuenta la tabla 5, es factible calcular la media aritmética del crecimiento empresarial según lo perciben los encuestados.

$$\begin{aligned} &(-10.00\%+20.00\%+0.00\%-10.00\%-5.00\%+10.00\%+15.00\%-40.00\%+40.00\% \\ &+50.00\%+20.00\%+30.00\%+20.00\%-10.00\%-30.00\%+30.00\%+5.00\% \\ &-10.00\%+40.00\%+0.00\%+30.00\%+30.00\%+30.00\%-5.00\%)/24=10.42\% \end{aligned}$$

El cálculo muestra un crecimiento promedio de 10.42%, lo cual en promedio no es malo pero tampoco es un crecimiento significativo.

### **Interpretación:**

La muestra representativa encuestada en los centros comerciales Las Malvinas, y Don Manuel es 2020, presentan rasgos de informalidad, y elevado nivel desconocimiento de estrategia empresarial, lamentablemente, la informalidad no es un impedimento para operar, y en algunos casos no es un impedimento para lograr un crecimiento empresarial. La falta de conocimiento de estrategia empresarial en cambio sí, representa una amenaza para el crecimiento empresarial.

Dentro de lo investigado puede notarse que una buena parte del muestreo no tiene un conocimiento adecuado de su entorno, competencia, referentes, lo cual dificulta el análisis de su estrategia como empresa.

Se muestra un crecimiento empresarial promedio bajo, pero al menos es positivo, por lo que entendiendo a los centros comerciales en cuestión como grupo, se ve cierta sostenibilidad, pero es claro que algunos negocios, diez de los veinticuatro encuestados, no han tenido ningún tipo de crecimiento empresarial por su mal manejo, (gráfico 6).

### **Conclusión:**

Al no tener vinculación la informalidad con el crecimiento empresarial, se vuelve complicado apostar a la toma de acciones con el apoyo de gobiernos regionales para articular capacitaciones, seguimiento y apoyo pretendiendo un logro en ese aspecto para motivar a

dar el paso a la formalidad, por lo que se deberá recurrir a otros mecanismos motivacionales diferentes para promover la formalización. Es bastante más factible lograr articular mecanismos desde el apoyo, pero en cuanto a estrategia empresarial, brindando soporte y acompañamiento a los comerciantes para cumplir con los objetivos de la presente investigación.

Queda demostrado que la sostenibilidad general de los centros comerciales no está seriamente comprometida, aunque su crecimiento no es muy marcado, viendo a los comerciantes como un grupo hay crecimiento positivo, por lo que no se podría tomar como argumento para pedir el apoyo a los miembros de las asociaciones que los agrupan.

Visto que es complicado demostrar que la informalidad lleva al decrecimiento empresarial, es difícil promoverla de manera voluntaria, y la motivación debería ser de manera coercitiva por parte de las autoridades, en ese mismo sentido se hace difícil que la presente investigación sea el móvil para que los gobiernos regionales, y municipalidades distritales encuentre aquí un mecanismo de mejora paulatina en sus contribuyentes. En donde probablemente se logre más colaboración por parte de los comerciantes y compromiso por parte de las autoridades es en el aspecto de buscar una mejora desde el lado del conocimiento de la estrategia empresarial, dado que queda demostrado que dicha variable es vinculante a la propia percepción de crecimiento de los comerciantes respecto a sus negocios.

Por último, es difícil lograr el apoyo por parte de las asociaciones de comerciantes en cuestión, porque como grupo se puede entender por medio de la presente investigación que si funciona comercialmente, aunque más del 40% de los encuestados no muestra crecimiento, lo cual no es un dato menor, pero al haber casi un 60% que si muestra crecimiento, carece de peso mayoritario, y en ese sentido promover cambios debería ser algo de enfoque individual.

Se recomienda presentar el presente informe a autoridades gubernamentales regionales, para buscar su patrocinio en una presentación en conjunto con la Universidad Continental, de esta manera promover una exposición con las asociaciones de comerciantes y sus socios, mostrando una posibilidad de crecimiento desde la comprensión de, en algunos casos aspectos desconocidos del mundo empresarial.

### **REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS:**

- 1) Naciones Unidas. Actas de la Conferencia de Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo. Nueva York y Ginebra: Publicación de Las Naciones Unidas, 1994. ISBN 92-1-312240-3
- 2) Naciones Unidas. Informe de los Objetivos de Desarrollo Sostenible 2020. Estados Unidos: Departamento de Asuntos Económicos y Sociales (DESA), 2020. ISBN 978-92-1-004963-4
- 3) Naciones Unidas. Declaración de Río Sobre el Medio Ambiente y el desarrollo. Río de Janeiro: Naciones Unidas, 2012.
- 4) Nora, Klichevsky Informalidad y Segregación urbana en América Latina. Una Aproximación. Santiago de Chile: Publicación de Las Naciones Unidas, 2000. ISBN 92-1-321660-2
- 5) Francisco, Durand. El Perú fracturado: formalidad, informalidad y economía delictiva. Lima: Fondo editorial del congreso del Perú, 2007. ISBN 9972221415, 9789972221415
- 6) INEI. Producción y empleo informal en el Perú, cuenta satélite de la economía informal 2007-2018. Lima: Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2019. ISBN inexistente
- 7) Sapag Chain, N., Sapag Chain R. Preparación y evaluación de proyectos. Bogotá: McGraw-Hill Interamericana, 2008. ISBN10:956-278-206-9
- 8) D'Alessio F. El proceso estratégico Un enfoque de gerencia. México: Pearson Educación, 2008. ISBN 9789702612902
- 9) INEI. Perú: Indicadores de Empleo e Ingresos por Departamento, 2007-2017. Lima: Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2018. S/ ISBN
- 10) Matos Mar, José. Desborde popular y crisis del estado. Lima: Fondo editorial del congreso del Perú, 2004. ISBN 9972890627
- 11) Sanchez Villagomez, Marté y Raquel Chafloque Céspedes, Raquel. La informalidad laboral en el Perú. Lima: Fondo editorial USMP, 2019. ISBN 978-612-4221-90-3
- 12) Doig Camino, J. Pensamiento Estratégico y Geopolítico Nacional. Lima: CTP CEEM Doctrina Marítima 2016. ISBN 978-9972-633-16-4

- 13) Paanagiotou, George. Bringing SWOT into focus. Strategy Review. 2003,14,8-10.  
Fecha de consulta 8 de setiembre de 2020. [Disponible en:  
https://www.slideshare.net/AyeKaraylan/bringing-swot-into-focus](https://www.slideshare.net/AyeKaraylan/bringing-swot-into-focus)
- 14) Sanchez, José; Velez María; Araujo, Pedro. Balanced Scorecard para emprendedores: desde el modelo CANVAS al Cuadro de Mando integral. 2016, volumen XXIV, núm. 1. 37-47. ISSN: 0121-6805,
- 15) Brealey Myers. Principios de finanzas corporativas. México: Mc Graw Hill, 2010. ISBN 978-970-10-7283-7
- 16) Superintendencia Nacional de Administración tributaria [en línea] [10 de setiembre 2020]. Disponible en: [www.sunat.gob.pe](http://www.sunat.gob.pe)
- 17) Hitt, Ireland, Hoskinsson. Administración estratégica competitividad y globalización conceptos y casos. D.F. México: Cengage Learning Editores S.A., 2008. ISBN 13: 978-607-481-342-5
- 18) Daft, Richard. Teoría y diseño organizacional. D.F. México: Cengage Learning Editores S.A., 2011. ISBN 978-607-481-764-5
- 19) Triola Mario. Estadística. D.F. México: Pearson Educación, 2009. ISBN 978-970-26-1287-2
- 20) Krajewski, Lee. Administración de operaciones procesos y cadenas de valor, D.F. México: Pearson Educación. 2008. ISBN 978-970-26-1217-9
- 21) Chase, Richard. Administración de operaciones Producción y cadena de suministros, D.F. México: Mc Graw Hill Educación. 2009. ISBN 978-970-10-7027-7
- 22) Drucker, Peter. El ejecutivo eficaz. Barcelona: EDHASA, 1989. ISBN 84-350-1443-6
- 23) Drucker, Peter. La gerencia de empresas. Barcelona: Editorial Sudamericana S.A., 1978. ISBN 84-350-1407-X
- 24) Ballou, Ronald. Logística Administración de la cadena de suministro. D.F. México: Pearson Educación, 2004. ISBN 970-26-0540-7
- 25) Chavez Molina, E. La construcción social de la confianza en los mercados informales. Trabajo de investigación. Universidad de Buenos Aires, Argentina. 2009

- 26) Cervantes, J. La economía formal e informal en México 1995-2012 Implicaciones para los mercados laborales, Trabajo de investigación. Universidad Autónoma de Nuevo León, México. 2013
- 27) Santander Cjuno, Cintya. Estrategias para inducir la formalidad de la MYPE de la industria gráfica – offset por medio de la gestión competitiva, Tesis Magisterial. Pontificia Universidad Católica del Perú, Perú. 2013
- 28) Cruzado, Y. y Remaycuna, R. Factores asociados a la informalidad de los comerciantes ambulantes del sector verduras en el mercado Moshoqueque de la Región Lambayeque Agosto del 2014, Tesis de Grado. Universidad Privada Juan Mejía Baca, Perú. 2014
- 29) Rafael Paz, F. Incidencia de la informalidad en el crecimiento empresarial de los comerciantes del mercado 28 de julio Jaen 2017. Tesis de Grado. Universidad Señor de Sipán, Perú. 2019
- 30) Eduardo Saavedra y Oscar Espinoza. *Cómo analizar escenarios de incertidumbre* [en línea] [01 octubre 2020]. Disponible en: <https://www.pwc.com/co/es/nuestros-servicios/consultoria/riesgos-actuarial/como-analizar-escenarios-de-incertidumbre.html>
- 31) Real Academia Española. *informal* [en línea] [01 octubre 2020]. Disponible en: <https://dle.rae.es/informal?m=form>
- 32) Real Academia Española. *formal* [en línea] [01 octubre 2020]. Disponible en: <https://dle.rae.es/formal?m=form>
- 33) Real Academia Española. *estrategia* [en línea] [01 octubre 2020]. Disponible en: <https://dle.rae.es/estrategia?m=form>