

Ingeniería de negocios

---

Business Engineering



# Estado actual de las mipymes del sector textil de la confección en Lima

Rosa Patricia Larios Francia\*

Universidad de Lima. Perú

Recibido: 26 de enero del 2017 / Aprobado: 10 de mayo del 2017

**RESUMEN:** Las mipymes representan el 99,5 % del sector empresarial del Perú y, de este porcentaje, el rubro textil de la confección es la actividad manufacturera más importante. En el presente diagnóstico empresarial se buscó como objetivo identificar los factores internos y externos que impactan en el desempeño de las mipymes; categorizar sus procesos en los ámbitos estratégico, operativo y de soporte; y describir su gestión productiva y comercial. En este artículo se describieron la metodología y los resultados obtenidos a partir de una investigación científica, la cual procura contribuir al desarrollo de políticas y programas que beneficien la gestión del sector.

*Palabras clave: industria de la confección / productividad industrial / mipyme / emprendimiento*

## Current status of the MSME of the garment-textile sector in Lima

**ABSTRACT:** The MSME represents 99,5 % of the business sector in Peru, the clothing sector being the most important manufacturing activity. The purpose of this business diagnosis was to identify the internal and external factors impacting on the performance of MSMEs, to categorize the processes at a strategic, operational and support level and to describe the productive and commercial management. This article describes the methodology and results obtained through scientific research and seeks to contribute to the development of policies and programs that benefit the management of sector.

*Keywords: textile industry / industrial productivity / MSME / entrepreneurship*

\* Correo electrónico: [rlariosf@ulima.edu.pe](mailto:rlariosf@ulima.edu.pe)

## 1. INTRODUCCIÓN

Las micro, pequeñas y medianas empresas (mipymes) son un sector importante en la economía de los países en desarrollo, pues constituyen una parte sustancial del producto interno bruto (PIB) (López y Tan, 2010), contribuyen al crecimiento de la productividad, aportan al comercio internacional, son fuente de iniciativa empresarial (Saavedra García, 2012) y han promovido el nacimiento de un gran número de empleos. Con respecto a lo último, conviven dos situaciones: por un lado, la creciente demanda de empleo por parte de los jóvenes (de baja calificación), quienes componen el grupo con mayor tasa de desempleo en comparación con el promedio de la población económicamente activa en economías desarrolladas y en desarrollo; y por otro lado, la imposibilidad del sector moderno de la economía de absorber esa creciente demanda (Organization for Economic Co-operation and Development [OECD], 2001; Zevallos V., 2006).

En el Perú las mipymes representan el 99,5 % del sector empresarial en el Perú (Ministerio de la Producción, 2015). De este porcentaje, el sector textil de la confección es la actividad manufacturera más importante del país con 16,5 % de empresas dedicadas a la fabricación de prendas de vestir (Ministerio de la Producción, 2015), de las que 47,8 % se ubican en Lima. La elevada tasa de participación en la red empresarial refleja no solo la capacidad emprendedora del peruano, sino sobre todo la estrategia de supervivencia con que responde a la falta de empleo dependiente y de calidad. La mayoría de estas pequeñas unidades empresariales —muchas veces familiares— son bastante vulnerables y tienen claras desventajas en cuanto al acceso a la información, a la producción a gran escala y al crédito o capital humano calificado; dichos impedimentos no permiten su desarrollo competitivo ni la creación de mayor valor agregado. Esto condiciona su presencia en el mercado y las hace muy frágiles frente a escenarios de apertura comercial, ya que debido a su limitada escala no tienen las condiciones para competir (Ministerio de la Producción, 2013).

Una de las características que constituyen una desventaja competitiva en la mayoría de las mipymes en América Latina es la forma de gestión, muchas veces informal y poco profesional. Esto ocurre debido a un escaso conocimiento del uso o provecho de las diversas herramientas de gestión empresarial, lo cual les resta eficacia, rentabilidad y desarrollo sostenido. Asimismo, destaca el carácter heterogéneo de los acto-

res pyme, debido a factores como el tamaño y la infraestructura de la empresa, la edad del empresario, su experiencia, su relación con otros actores, etcétera (Vergara M., 2003). También, la multidimensionalidad de la relación entre la capacidad laboral, la educación, la tecnología y el financiamiento; las limitadas capacidades laborales de los trabajadores reduce la posibilidad de absorber nuevos conocimientos (asociados a la tecnología moderna), por lo que las restricciones educativas se convierten en limitaciones para la adopción tecnológica (Zevallos V., 2006). Por último, la discriminación negativa por parte de los mercados financieros –con la aplicación de altas tasas de interés para los préstamos– que trae como consecuencia la dificultad para obtener capital de giro o llevar a cabo inversiones (Ferraro, Goldstein, Zuleta y Garrido, 2011).

Esta investigación tiene como objetivo realizar un diagnóstico empresarial de las mipymes del sector textil de la confección en Lima que permita evidenciar su situación actual e identificar los factores internos y externos que impactan en su desempeño y competitividad; también, describir los procesos que implementan en el ámbito estratégico, operativo y de soporte; así como la gestión productiva y la gestión comercial que desarrollan en Lima.

Tal diagnóstico hará posible que el empresario identifique la necesidad de ser competitivo, de tecnificarse e industrializarse; de manejar exitosamente el factor humano, el capital y los materiales; y de organizarse para eliminar aquellas barreras que restringen su rentabilidad y crecimiento. Esto ayudará a la empresa a alcanzar una mayor productividad y competitividad, así como a lograr sus objetivos.

Los resultados del diagnóstico ayudarán a profundizar y sistematizar el conocimiento en torno a las mipymes del rubro textil de la confección y servirán de base para encontrar respuestas esenciales para el diseño de políticas, programas y proyectos de fomento dirigidos a dicho sector. De acuerdo con el informe de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos, OCDE (2014), toca a los países de América Latina prepararse para desafíos a largo plazo en un proceso de reformas ambiciosas y valientes que requiere de instituciones capaces de implementar políticas públicas que construyan y consoliden sistemas sociales fundados en la igualdad de derechos para toda la población. Se requieren estrategias que generen mejoras en la productividad y en innovación, la diversificación productiva o medidas de inversión de capital humano y creación de empleo formal como claves de mayor importancia.

## 2. REVISIÓN DE LITERATURA

Para que actores como el Estado y el sector privado puedan contribuir al desarrollo de las mipymes, es necesario identificar la situación actual del sector empresarial (Angelelli y Llisterri, 2003) y obtener conocimiento de manera ordenada y sistemática que posibilite la toma de decisiones certeras. En ese sentido, el diagnóstico empresarial es una de las herramientas imprescindibles para la gestión y el cambio (Bernal Domínguez, Mora Palazuelos, Arellano Unzaga y Torres Carrillo, 2014; Braidot, Formento y Nicolini, 2003; Melo, 2003). Diversas investigaciones han dado como resultado la identificación de la situación del negocio en aspectos administrativos, operativos y financieros (Bernal Domínguez *et al.*, 2014); el reconocimiento de fortalezas y debilidades (Chen Mok y Bartels Villanueva, 2009); el análisis del macro y micro entorno del sector micro-financiero relacionado con las mipymes (Toledo Concha, 2009), y la identificación y evaluación de los posibles riesgos a los que se enfrentará la empresa tanto interna como externamente (Everett y Watson, 1998).

El Banco Interamericano de Desarrollo (BID, 2000) es un actor importante en el apoyo al desarrollo de las pymes en América Latina y el Caribe. Sus operaciones están dirigidas a la mejora de las condiciones del entorno empresarial, el acceso al financiamiento y el fomento de los mercados de servicios no financieros de desarrollo empresarial (que representan un apoyo muy sustancial a las pymes de la región).

Aspilcueta-Barbachán (2000) realizó un análisis de la estructura y el perfil de la pequeña y mediana empresa del sector textil y de confecciones. Evaluó su dinámica en el mercado mundial y el nivel de éxito alcanzado como sector y en el ámbito empresarial. Analizó el impacto de las políticas implementadas por el Gobierno en los años de estudio en torno al sector textil exportador. Asimismo, interpretó los principales indicadores de desempeño, como son la evolución en los niveles de producción y productividad, los que reflejan la reactivación del subsector y el incremento de las ventas.

En otras investigaciones, Miranda Castillo (2005) reconoció que la problemática de las mypes demanda romper los paradigmas con los que han venido operando. Por ello, el autor trató de comprender su naturaleza, establecer nuevos retos y valorar su potencial, a fin de crear estrategias pertinentes y generadoras de valor con responsabilidad social. El eje central de las propuestas debe partir del crecimiento del potencial y capital humano; desarrollar capacidades gerenciales y alianzas

estratégicas; incorporar y adaptar tecnología y sistemas de información y comunicaciones; identificar y hacer prospectiva de los mercados; y desplegar una estructura de soporte por parte del Estado (Gobiernos nacional y local), en la que la propiedad intelectual e industrial sea uno de los sistemas de apoyo al desarrollo empresarial.

Por su parte Villarán en sus diferentes investigaciones (Villarán, 1998a, 1998b, 2000, 2007) ha realizado una evaluación de la situación de las pymes y ha enunciado que dentro del sector privado se tiene que impulsar y desarrollar todas las formas posibles de cooperación intempresarial tanto de tipo vertical (grande-pequeña) como horizontal (pequeña-pequeña). Propuso una estrategia que consolide tecnológica, organizacional, económica y financieramente las empresas del sector, y garantice las condiciones externas e internas para su desarrollo sostenido a mediano y largo plazo.

### 3. LA MICRO, PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA EN EL PERÚ

De acuerdo con lo estipulado por la nueva ley mipyme, Ley 30056, las micro, pequeñas y medianas empresas (mipymes) se caracterizan por ser la unidad económica constituida por una persona natural o jurídica, bajo cualquier forma de organización o gestión empresarial contemplada en la legislación vigente, que tiene como objeto desarrollar actividades de extracción, transformación, producción, comercialización de bienes o prestación de servicios.

Según el padrón RUC de la SUNAT, al inicio de la investigación se identificaron 1 340 703 mipymes formales. De ellas, el 94,2 % eran micro; el 5,1 %, pequeñas; y el 0,2 %, medianas empresas (Ministerio de la Producción, 2013). El número de mipymes creció a un ritmo anual promedio de 7,4 % entre los años 2010 y 2014 (Dirección General de Estudios Económicos, 2014), con un incremento de la tasa de variación de 12,9 % en el 2013, con 1 513 006 empresas; y de 5,2 % en el 2014, con 1 592 232 empresas (Ministerio de la Producción, 2015).

La evolución de la estructura sectorial entre los años 2007 y 2013 ha presentado una concentración de aproximadamente el 85 % de las mipymes formales en los sectores comercio y servicios; y con respecto al sector manufacturero, se ha observado un crecimiento anual promedio de 4,7 %, cercano al crecimiento del PBI manufacturero de 4,4 % (Dirección General de Estudios Económicos, 2014).

#### 4. EL SECTOR TEXTIL Y CONFECCIONES

El subsector de confecciones del sector textil es una de las actividades industriales que ha mostrado un gran potencial y dinamismo, no solo porque forma parte de una industria que absorbe un importante porcentaje de la PEA manufacturera, sino también porque genera encadenamientos productivos hacia atrás con los proveedores de materias primas y hacia delante con las industrias complementarias (Instituto de Estudios Económicos y Sociales, 2014).

La participación de las mipymes en el sector manufactura osciló entre el 10,1 % en el 2010 y el 9,1 % en el 2014. Estuvieron comprendidas las que se dedican a las actividades económicas que transforman la materia prima e insumos diversos para generar bienes orientados al consumo humano (bienes finales) o al consumo de la industria, es decir, bienes intermedios (Dirección General de Estudios Económicos Evaluación y Competitividad Territorial, 2015). Según la división CIIU, aquellas mipymes formales pertenecientes a la división 18 (Fabricación de prendas de vestir) constituyeron en el 2012 el 17,5 % del total general del sector de manufactura; en el 2013, el 17,2 %; y en el 2014, el 16,5 % (Dirección General de Estudios Económicos, 2014; Dirección General de Estudios Económicos Evaluación y Competitividad Territorial, 2013, 2015; Ministerio de la Producción, 2012).

La industria de fabricación de prendas de vestir, con un fuerte componente de demanda externa, ha mostrado en los últimos años una tendencia negativa en sus principales mercados de exportación. Esto ha ocasionado una variación porcentual del índice de crecimiento industrial, al cierre de 2012 y 2013, de -13,0 % y -16,4 %, respectivamente. Las causas fueron la caída de la demanda norteamericana y del mercado venezolano. A febrero del 2014, la variación fue del -5,1 % (Instituto de Estudios Económicos y Sociales, 2014).

Por otro lado, en el análisis de las inversiones realizadas en el sector textil-confecciones se observó entre los años 2000 y 2011, un crecimiento sostenido de alrededor de USD 1500 millones (ver figura 1 y tabla 1); entre los años 2010 y 2013, un incremento en cuanto a las inversiones realizadas dentro del subsector confecciones, y una disminución en el 2014. Tal falta de inversión en maquinaria y equipos de tecnología avanzada impiden que el sector se mantenga a la vanguardia mundial y la hace poco competitiva entre las empresas del mundo (Sociedad Nacional de Industrias, 2015a, 2015b).

Tabla 1  
*Importaciones de maquinarias y equipos sector textil-confecciones entre el 2000 y el 2014 (millones de USD CIF)*

Importación de maquinaria y equipos sector textil-confección (millones de USD CIF)														Acumulado del 2005 al 2014		
Maquinaria	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	
Preparación e hilatura	16,7	18,6	15,6	16,9	17,6	16,5	15,8	27,2	38,1	10,5	15,5	29,2	21,9	10,1	17,2	201,9
Tejido plano y de punto	17,8	17,6	21,6	21,2	19,5	24,6	32,1	39,9	50,2	16	26,3	29,4	33,4	28,8	23,8	304,5
Lavado, secado, planchado y acabado	12,2	15,6	14,6	21,9	32,4	24,5	27,7	48,3	61,9	39,2	69,7	83,5	187,4	154,8	148,2	845,1
Industria de la confección	13,3	12,3	16,4	17,2	19,7	21	23,8	28,5	34,2	16,6	26,3	28,5	32,8	33,7	23,6	268,9
Total	60,0	64,1	68,2	77,2	89,2	86,6	99,4	143,9	184,4	82,3	137,8	170,6	275,5	227,4	212,8	1620,4
Inversión aprox.	79,4	84,7	83,7	94,7	110,3	107,2	123	171	219,3	97,9	163,9	202,9	327,8	270,7	253,2	1937,1

Fuente: Sociedad Nacional de Industrias (2015b)

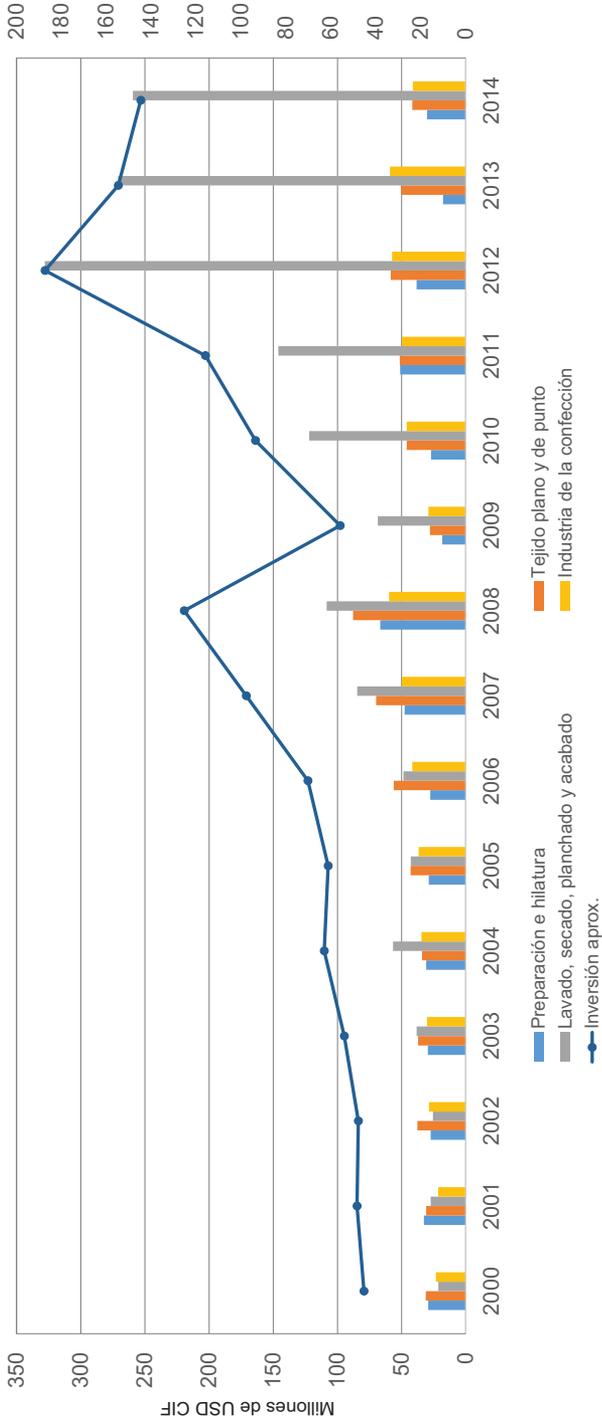


Figura 1. Importación de maquinarias y equipos del sector textil-confecciones entre el 2000 y el 2014  
Fuente: Sociedad Nacional de Industrias (2015b)

Asimismo, los resultados de la balanza comercial textil-confecciones indican que la importación de prendas de vestir se ha incrementado cada vez más. Este crecimiento se dio de manera significativa desde el 2009 hasta el 2014, al aumentar de USD 708 000 000 a USD 1 686 000 000 al cierre del 2014.

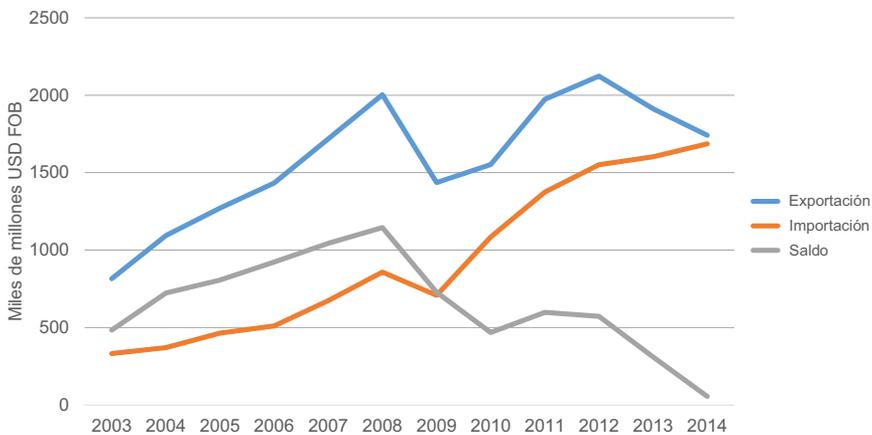
En cuanto a la exportación, ha oscilado entre una caída en el 2009 a USD 1 436 000 000, un alza hasta USD 2 123 000 000 en el 2012 y un cierre en el 2014 de USD 1 741 000 000 (ver tabla 2 y figura 2).

Tabla 2

*Resultados de la balanza comercial textil-confecciones entre el 2003 y el 2014 (en miles de millones de dólares FOB – CIF)*

	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Exportación	816	1094	1271	1433	1718	2003	1436	1552	1973	2123	1912	1741
Importación	332	371	464	510	674	858	708	1084	1375	1551	1602	1686
Saldo	484	723	807	923	1044	1145	728	468	598	572	310	55

Fuente: Sociedad Nacional de Industrias (2015b)



*Figura 2. Total de exportaciones e importaciones del sector textil-confecciones, 2010-2014 (en miles de millones de dólares)*

Fuente: Sociedad Nacional de Industrias (2015b)

## 5. METODOLOGÍA

Con el objetivo de desarrollar un diagnóstico empresarial integral (Thibaut, 1994) para dar a conocer la situación actual de las mipymes del sector textil de la confección, de Lima Metropolitana, se aplicó el diseño de investigación transeccional exploratorio. Según Hernández (2010), “en la investigación exploratoria, la información se recolecta de fuentes primarias y secundarias con el fin de suministrar información sobre el problema e identificar cursos de acción”.

Los instrumentos utilizados fueron los siguientes:

- Cuestionario de enfoques cualitativos y cuantitativos de las distintas variables por analizar, dirigido a empresarios, dueños o gerentes generales de las empresas en estudio. Dicho cuestionario sirvió para identificar las características de sus organizaciones empresariales y conocer las expectativas que tienen del mercado y de su crecimiento individual.
- Encuestas dirigidas a profesionales del sector textil de la confección.
- Entrevistas en profundidad a profesionales expertos en el sector textil de la confección, así como a empresarios pertenecientes a la mediana y gran empresa que se relacionan con las mipymes a través de la subcontratación de servicios especializados y que en su mayoría son los clientes directos de la microempresa y pequeña empresa.

Asimismo, se realizó una revisión documental de datos estadísticos y publicaciones nacionales e internacionales.

Se tomó como población las mipymes del subsector textil de la confección ubicadas en la ciudad de Lima. La población de mipymes formales de la industria peruana, según el padrón RUC de la SUNAT (Ministerio de la Producción, 2013) era de 1 340 703 en total, con el 9,8 % dedicado a la actividad de manufactura. En el diseño muestral se consideraron los siguientes criterios de inclusión y exclusión: mipymes del sector manufactura con el 17,5 % destinadas a las divisiones CIIU 1810 (Fabricación de prendas de vestir). Estas se dedicaban al comercio local e internacional y se ubicaban en los diferentes distritos de Lima, donde alcanzaron el 47,8 % del total de las mipymes. La tabla 3, muestra los 13 bloques que fueron evaluados en el diagnóstico empresarial por medio de 91 preguntas.

Tabla 3  
 Bloques por tema del diagnóstico empresarial mipyme

Bloque	Tema
I	Datos generales de la empresa
II	Datos específicos de la empresa / estructura organizativa
III	Planeamiento estratégico
IV	Planificación
V	Capacidad
VI	Mantenimiento
VII	Aprovisionamiento
VIII	Manejo de inventarios
IX	Gestión de calidad
X	<i>Marketing</i> y ventas
XI	Administración financiera
XII	Capacitación y promoción de personal
XIII	Salud y seguridad ocupacional

Elaboración propia

## 6. RESULTADOS

Los principales resultados de la encuesta dirigida a los empresarios y trabajadores de las micro, pequeñas y medianas empresas del sector textil de la confección de Lima fueron los siguientes:

### 6.1 Factores internos: caracterización de las mipymes del sector textil de la confección (STC)

Según la constitución legal de la empresa, el 48 % de las mipymes corresponde a una sociedad anónima cerrada (S. A. C.), el 22 % a persona natural y el 17 % a empresa independiente con responsabilidad limitada (E. I. R. L.) principalmente. Según el rango de facturación anual promedio, el 70,83 % es micro; el 26,04 %, pequeña y solo el 3,12 %, mediana empresa. El promedio de personal contratado o que trabaja de manera constante es del 63 % (en un rango de 1 a 10 trabajadores), del cual solo el 36,36 % es estable, con un sueldo promedio que oscila entre el monto mínimo vital de S/ 850 y los S/ 1200 en el 84,69 % de las empresas, incluso el 4,08 % percibe un sueldo por debajo del monto mínimo legal.

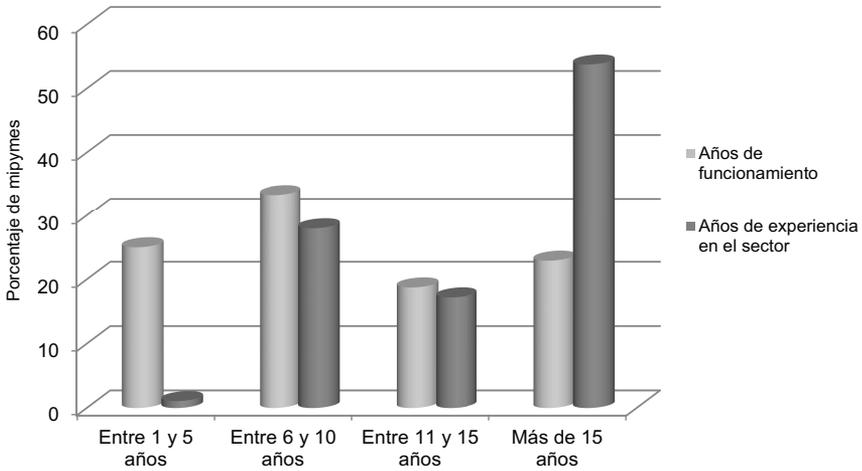


Figura 3. Años de funcionamiento de las mipymes encuestadas y años de experiencia de los empresarios del sector  
Elaboración propia

El control mayoritario en el 85 % de las empresas es familiar. Con respecto a los años de funcionamiento y los años de experiencia del gerente en el sector, los resultados se pueden analizar en la figura 3. Esto lleva a intuir que ser empresario no fue la primera opción de trabajo del conductor, quien antes perteneció a una empresa del rubro textil donde adquirió experiencia, para luego atreverse a generar empresa. Así, la edad promedio de los conductores es de 46 años, es decir, se inició siendo un adulto joven con aproximadamente 34 años.

Un aspecto importante en la evolución empresarial de las mipymes es el nivel educativo del director general. Al respecto, se estableció lo siguiente: el 50,54 % tiene estudios universitarios; el 38,71 %, estudios técnicos; el 8,6 %, secundaria; y solo el 2,15 %, estudios de posgrado.

## 6.2 Estructura organizativa-funcional de las mipymes

De acuerdo con la información levantada de la estructura organizativa y funcional de las mipymes, se ha podido determinar en la figura 4 el mapa de procesos de este sector empresarial. Este obedece a las áreas o departamentos, en algunos casos unipersonales, que existen en la empresa, según lo reflejado en la figura 5.

El mapa de procesos evidencia de manera clara que en los procesos estratégicos solo se ubican el gerente o el dueño; mientras que en los procesos operacionales se incluyen Diseño, Desarrollo de Producto, Producción (que incluye Calidad) y el área Comercial o Ventas.

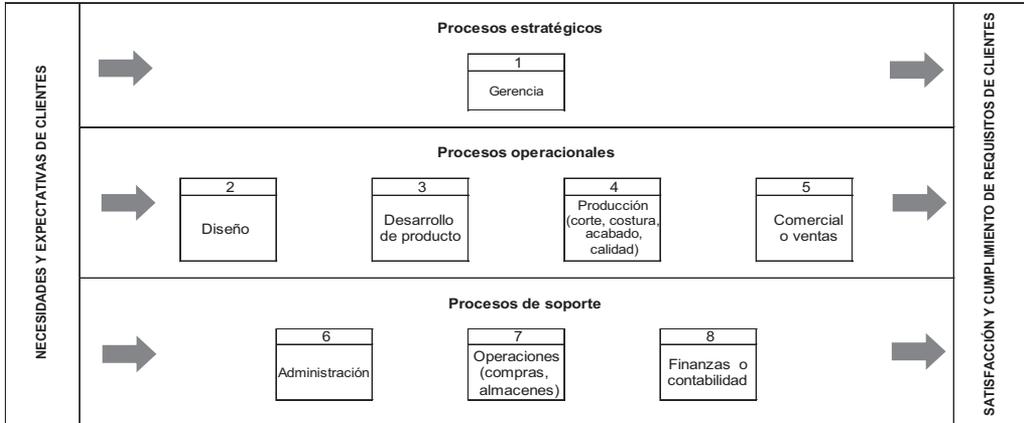


Figura 4. Mapa de procesos mipyme del sector textil de la confección  
Elaboración propia

Como procesos de soporte o apoyo se encuentran Administración y departamento de Operaciones (que incluye Compras y Almacenes) y Finanzas o Contabilidad (que en su mayoría se relaciona con un asesor externo).

La administración de sus recursos es por funciones, las que incluso no están bien delimitadas entre los miembros de la organización. Dicha situación se traduce en una escasa capacidad operativa al generar subutilización de mano de obra, de materiales y de maquinaria.

Una característica común en el 63 % de las empresas encuestadas es que se ha especializan en la confección de polos o *t-shirts*, un artículo que genera alta competencia de precios debido a la gran oferta existente de productos peruanos e importados de este tipo. Ello evidencia la escasa diversificación de prendas con mayor valor agregado.

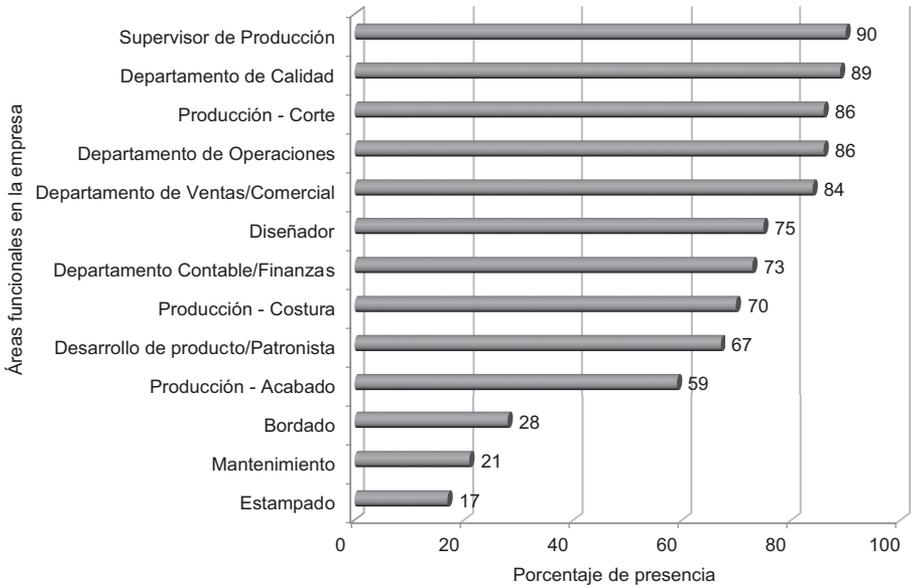


Figura 5. Estructura organizativa-funcional  
Elaboración propia

### 6.3 Sobre su gestión en el área estratégica

Se ha observado algunas diferencias en cuanto a la percepción del empresario versus el trabajador del cumplimiento de acciones de la gestión de la mipyme, como se representa en la figura 6. El proceso de planeamiento estratégico fue introducido por el o los dueños de la organización y se basó en la definición de objetivos a corto y mediano plazo. Solo la mediana empresa tiene establecidas su misión y visión como organización. La limitada capacidad gerencial, según los empresarios, es uno de los factores más importantes que afectan al sector. A pesar de contar con una importante fracción de empresarios emprendedores con estudios universitarios, el manejo de sistemas de gestión empresariales como gestión basada en procesos o sistemas de gestión de calidad es casi nulo.

Como parte de las debilidades —no reconocidas como tal por los empresarios—, se tiene la escasa de visión del futuro, que los ayude a establecer metas o planes de crecimiento; la necesidad de innovación en productos y en tecnología; la falta de atención a las necesidades de su personal para evitar su alta rotación, como capacitación adecuada y de calidad, condiciones de trabajo seguras, un ambiente apropiado y pago justo.

Sin embargo, la gran amenaza de las mipymes es la competencia. De acuerdo con la percepción del empresario, esta se encuentra avalada por el Gobierno, que no establece lineamientos o requisitos de entrada de productos importados, de modo que compite a costos muy por debajo del real. Por otro lado, el empresario también considera peligrosa la gran barrera de acceso a financiamiento, debido a las altas tasas ofrecidas que se encuentran en rangos del 23 % al 66 % de tasa efectiva anual (TEA). Por esta razón, no puede mejorar su tecnología, sus procesos ni la expansión de su negocio. En la figura 7 se observa cómo se desarrolla en la gestión financiera.

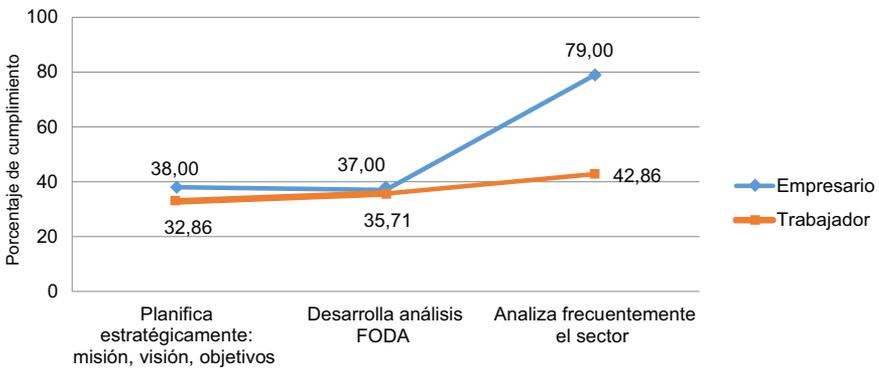


Figura 6. Percepción del empresario versus el trabajador con respecto a la gestión de planeamiento estratégico  
Elaboración propia

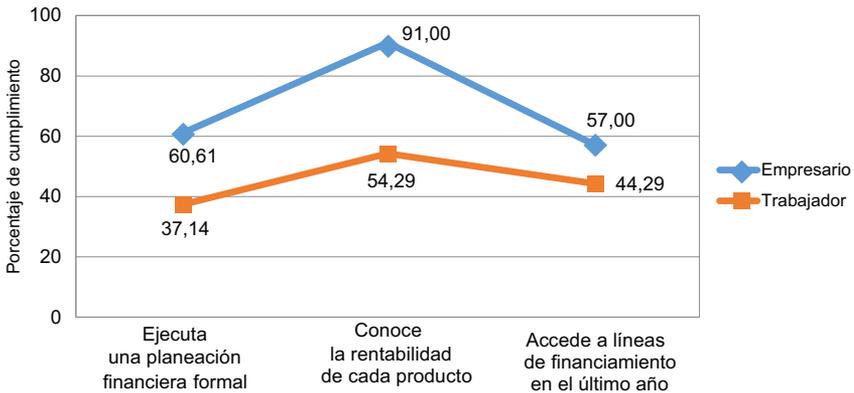


Figura 7. Percepción de empresario versus el trabajador con respecto a la gestión financiera  
Elaboración propia

Una oportunidad por destacar es la expectativa de crecimiento del negocio en 94 %. El empresario se siente seguro en un entorno empresarial con posibilidades de desarrollo.

#### 6.4 Sobre su gestión en el área operacional

En las mipymes se evidencia la falta de planificación, así como la ausencia de control en los procesos de producción, de abastecimiento de insumos y materiales, de adquisición de maquinaria y tecnología, y de planes de mantenimiento preventivo. Por ello, no se asegura un flujo constante de producción y facturación en la organización (ver figura 8).

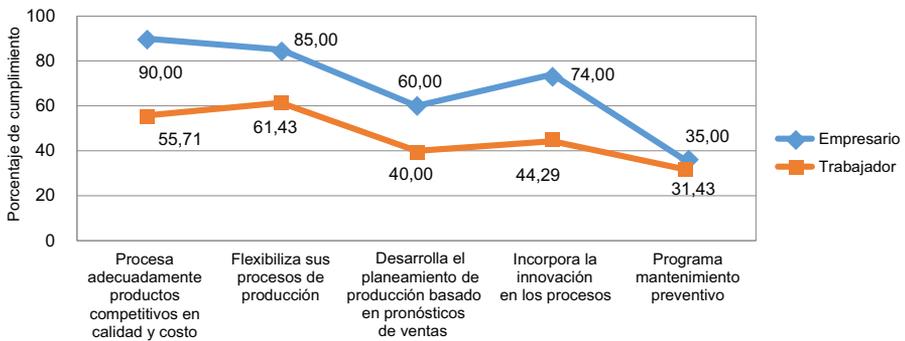


Figura 8. Percepción del empresario versus el trabajador con respecto a la gestión de planificación y programación operativa  
Elaboración propia

El empresario cree que cuenta con un proceso productivo adecuado para fabricar productos de calidad con costos competitivos y que su empresa tiene la capacidad de ser flexible ante las necesidades de los clientes. Asimismo, precisa que tiene conocimiento y control de la capacidad de su personal y de su tecnología. En la figura 9 se representa la brecha entre lo que el empresario supone como manejo de su capacidad y lo que el trabajador percibe en la realidad, y se observa un uso inadecuado de tecnología que conlleva a una limitada capacidad de innovación. El empresario está preocupado por generar facturación día a día, pero no en diseñar estrategias que generen valor agregado al producto; como, por ejemplo, la intervención de estudios de tiempos y la mejora de métodos que aumenten la eficiencia de los recursos y la calidad del producto, o la generación de nuevas alternativas de producción.

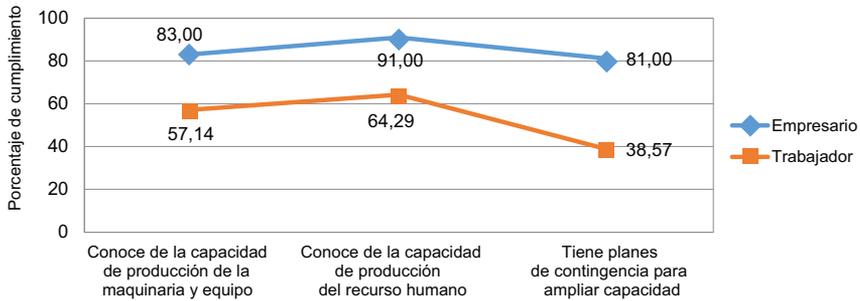


Figura 9. Percepción del empresario versus trabajador respecto del análisis de la capacidad productiva  
Elaboración propia

Un factor importante que también trae como consecuencia la baja calidad de los productos es la falta de estandarización y del uso de normas técnicas. Sin embargo, sí existe preocupación del empresario por impulsar la calidad en su organización (ver figura 10).

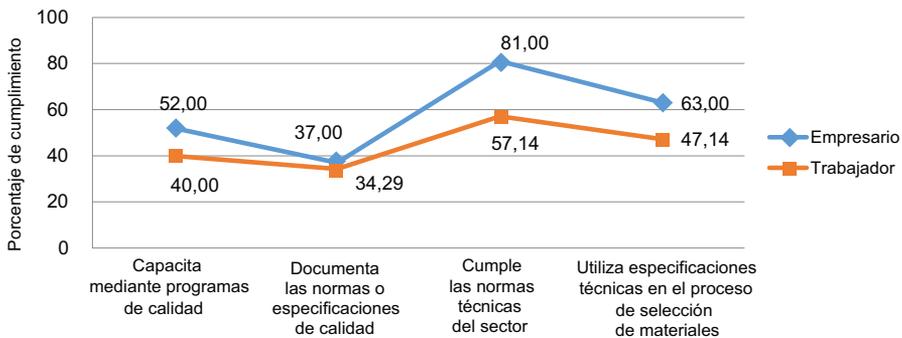


Figura 10. Percepción del empresario versus trabajador con respecto a la gestión calidad  
Elaboración propia

Con respecto a su proceso comercial y de ventas, el empresario indica tener definido su mercado objetivo, sus estrategias de penetración en el mercado, posicionamiento y comercialización. En la figura 11 se observan las variables de su gestión en *marketing* y ventas.

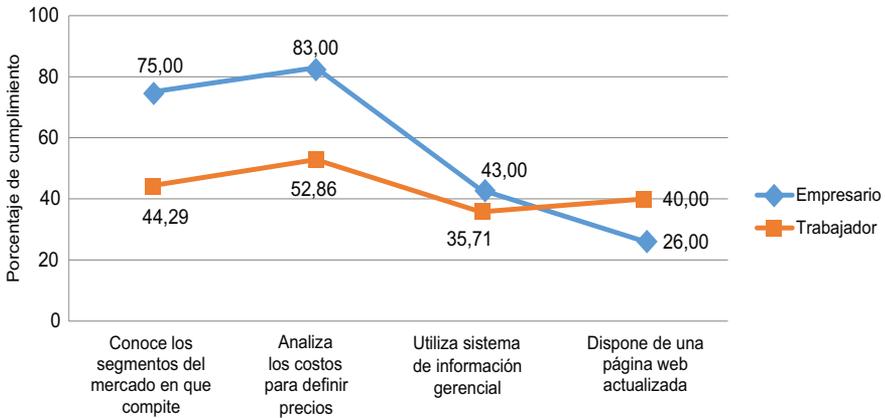


Figura 11. Percepción del empresario versus trabajador con respecto a la gestión en *marketing* y ventas  
Elaboración propia

Sin embargo, todo lo anterior lo ha establecido de manera empírica. El empresario no evidencia estrategias documentadas o planes organizados con cronogramas y acciones de trabajo. Obedece a su intuición de la realidad y necesidad del mercado, y efectúa un *benchmarking* de su competencia, sobre todo para el desarrollo de nuevos productos. Hay una inclinación por imitar o seguir la tendencia, pero aplica muy poco una política de innovación de producto, diseño puro y creación. Asimismo, se observa un limitado empleo de herramientas de tecnología e información para ofertar sus productos y no existe una cultura del uso del internet como apoyo en su gestión comercial.

### 6.5 Sobre su gestión en el área de soporte

Con respecto a la gestión de aprovisionamiento y manejo de inventarios, se evidenció la existencia de un sistema flexible de abastecimiento, gracias a las relaciones del empresario con sus proveedores, sobre todo con los ubicados en el emporio de Gamarra. La figura 12 refleja una diferencia entre la percepción del empresario de las acciones realizadas en su gestión de compras, de almacén y de manejo de inventarios, y la realidad percibida por el trabajador. Este ve afectada su productividad en muchos casos por la falta de abastecimiento de materiales en cantidades apropiadas, con la calidad correcta y en el tiempo oportuno.

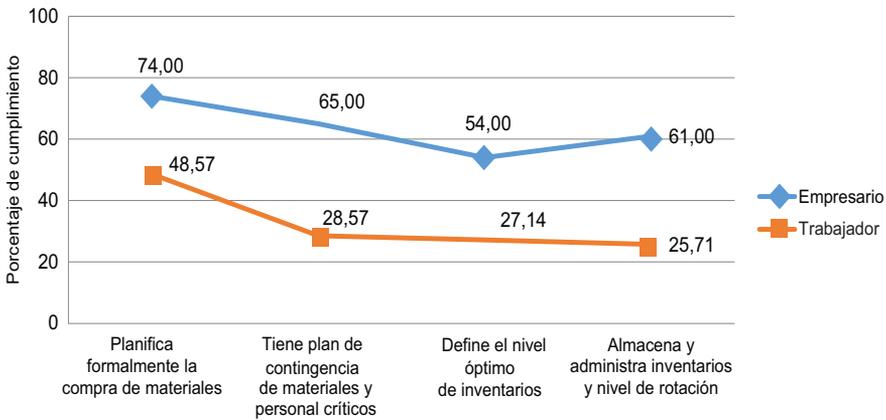


Figura 12. Percepción del empresario versus el trabajador con respecto a la gestión de aprovisionamiento y manejo de inventarios  
Elaboración propia

En cuanto a la gestión del talento humano, la mipyme no cuenta dentro de su organización con un área que administre el recurso humano y, además, que establezca programas de capacitación y de evaluación del personal. Sin embargo, el empresario manifiesta que sí ha establecido programas internos de capacitación a cargo de su personal técnico. Cabe agregar que como forma de contratación el 53,54 % de las empresas emplean contrataciones mixtas, entre estable y eventual, de las cuales la última es la requerida para incrementar su capacidad productiva.

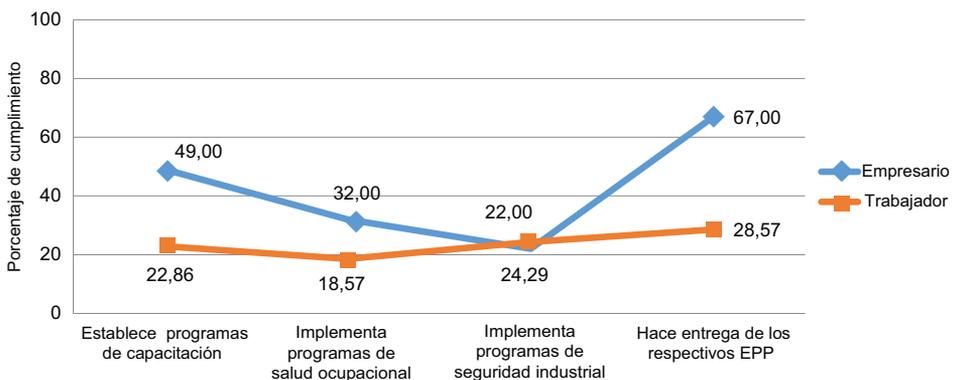


Figura 13. Percepción del empresario versus trabajador con respecto a la gestión de recursos humanos  
Elaboración propia

Con respecto a políticas de salud y seguridad ocupacional, el 32 % de los empresarios manifestaron que sus empresas cuentan con programas de salud ocupacional, disponen de elementos de seguridad y, además, brindan ambientes seguros a sus empleados en un 75 %. Acerca de la misma pregunta, el profesional empleado manifestó que muy pocas empresas tienen programas de salud ocupacional y elementos de seguridad, como se puede observar en la figura 13.

## 6.6 Factores externos

Como resultado de las entrevistas a expertos del sector y a empresarios, se establecieron aquellos factores externos que impactan en el desarrollo de las mipymes:

- El 25 % de las empresas alguna vez formó alianzas o acuerdos de cooperación con empresas o instituciones gubernamentales (ONG, gremios o instituciones académicas). En su mayoría, estos acuerdos han tenido como objetivo el desarrollo de su capacidad productiva y comercial.
- Poca o escasa inserción a nuevos mercados. Como consecuencia de ello, cualquier contracción en la economía de los países donde comercializan redundan en el crecimiento de la venta.
- La débil articulación empresarial ocasiona que no puedan atender a sus clientes en las capacidades requeridas, con una tecnología y calidad adecuadas.
- El acceso restringido a los sistemas de desarrollo de capital social y a la capacitación ha sido restrictivo para su desenvolvimiento.
- Las barreras con que se encuentran para acceder al mercado financiero formal son un factor decisivo que repercute en su desarrollo.
- El limitado acceso a información sobre mercados y tecnología es un obstáculo que limita el crecimiento de las mipymes.

## 7. CONCLUSIÓN

A través de un diagnóstico empresarial del sector textil de la confección en Lima, se ha podido caracterizar la situación actual del sector y recoger los siguientes hallazgos:

- Las mipymes en el Perú representan el 99,5 % del sector empresarial formal, con una tasa de creación anual promedio de 14,5 % y una

tasa de mortalidad anual promedio de 3,9 %. El 9,8 % pertenece al sector manufacturero, y de este el 16,5 % se dedica a la fabricación de prendas de vestir, con el 47,8 % en Lima.

- Existe una brecha cada vez más angosta entre la exportación y la importación de textil-confección. Lo anterior plantea la reflexión de que el mercado interno demanda una gran cantidad de productos textiles, mayor que la capacidad de producción interna de las empresas que se dedican a este rubro. Es decir, hay un importante nicho en el país por atender. El mercado requiere de productos con valor agregado y a precios competitivos.
- Se identificó el uso inadecuado de tecnología y, como consecuencia, una limitada capacidad de innovación, ya que el empresario se enfoca en captar los avances de sus competidores y no en diseñar estrategias que generen valor agregado a su producto. Asimismo, existe un vacío de análisis y de estudio de tiempos, así como de mejora de métodos; el empresario no aplica mecanismos de medición de productividad ni el empresario sabe con claridad la capacidad de producción de su recurso, traducida en capacidad de minutos por periodo de tiempo.
- La capacidad gerencial es limitada y el compromiso y liderazgo de la dirección no se alinea con los objetivos estratégicos.
- Las mipymes presentan una débil articulación empresarial, a pesar de los esfuerzos del Gobierno a través de programas de desarrollo, como el diseño de mejora competitiva de *clusters*.

## RECOMENDACIONES

Tomando como base el análisis de cada uno de los factores internos y externos que impactan en el desempeño de las mipymes del sector textil de la confección que se ubican en Lima, así como los estudios y propuestas de los diferentes actores de Gobierno e instituciones gremiales y académicas, se presentan algunas líneas de acción por ejecutar:

- Mejorar la capacidad gerencial de los conductores de las micro, pequeñas y medianas empresas. Para ello, es indispensable sensibilizar al empresario con respecto a los resultados reales de su gestión empresarial, ya que, según lo analizado, este presume una posición competitiva y de manejo óptimo de sus recursos; es decir, no percibe la necesidad de capacitarse o de innovar.
- Crear mecanismos que aseguren una mejor comunicación de los esfuerzos que el Gobierno y diferentes instituciones públicas y privadas

han establecido para la mejora del desarrollo productivo y empresarial, aprovechando las TIC.

- Las mipymes deben llevar adelante una cultura empresarial que les permita establecer objetivos realistas y perfeccionar atributos que sean elementos de diferenciación de la empresa. Esta cultura conlleva una planificación estratégica más participativa, la utilización de mecanismos de autodiagnóstico y el uso de indicadores de gestión, que permitan la toma de decisiones correctas sobre su situación.
- El empresario debe planificar estrategias de mercado —previamente a la identificación de sus ventajas competitivas— que incluyan la definición de objetivos, análisis del entorno y del interior de la organización, investigaciones de mercado, con el fin de identificar al mercado potencial, formular estrategias de penetración y planes de acción a corto, mediano y largo plazo.
- Establecer herramientas de capacitación y apoyo técnico sobre temas de calidad, estandarización, gestión de exportación, creación de una cultura de mejora continua y optimización de procesos, y orientar la empresa hacia las necesidades del cliente.
- Promover la formación de núcleos empresariales para la ejecución de negociación con proveedores para la compra de materia prima, insumos y tecnología.
- Plantear el desarrollo de políticas de Estado que promuevan la reducción de la informalidad laboral con la adecuación de regulaciones y simplificación administrativa para trámites y pago de impuestos.
- Desarrollar mecanismos de transferencia de tecnología, lo cual generará en las mipymes la necesidad de inversión para la capacitación, adquisición de tecnología y mejora de sus procesos. Estimular la innovación —ya sea del producto, de procesos, organizacional o de comercialización— para el logro de una mayor satisfacción del cliente, y mejorar su productividad, rentabilidad y competitividad.

## REFERENCIAS

- Angelelli, P., y Llisterri, J. J. (2003). *El BID y la promoción de la empresarialidad: lecciones aprendidas y recomendaciones para nuevos programas*. Washington, D. C.: Banco Interamericano de Desarrollo.
- Aspilcueta-Barbachán, M. (2000). *Los servicios de desarrollo empresarial para las pyme del subsector confecciones*. Lima: Deside.
- Banco Interamericano de Desarrollo. (2000). *Apoyo a la pequeña y mediana empresa: una década de actividades del grupo Banco Interamericano de Desarrollo*. Washington, D. C.: Banco Interamericano de Desarrollo.
- Bernal Domínguez, D., Mora Palazuelos, C., Arellano Unzaga, G., y Torres Carrillo, K. (2014). La alternativa del diagnóstico empresarial para la gestión directiva en las pequeñas empresas comerciales en Sinaloa. *Telos*, 16(2), 278–299.
- Braidot, N., Formento, H., y Nicolini, J. (2003). *Desarrollo de una metodología de diagnóstico para empresas PyMEs industriales y de servicios: enfoque basado en los sistemas de administración para la calidad total*. Buenos Aires: Instituto de la Industria.
- Chen, S., y Bartels, J. (2009). Diagnóstico de las micro, pequeñas y medianas empresas de paquera, cóbano, jicaral y lepanto, puntarenas. *Ciencias Económicas*, (1), 233-248.
- Dirección General de Estudios Económicos, Evaluación y Competitividad Territorial. (2013). *Mipyme 2012. Estadísticas de la micro, pequeña y mediana empresa*. Recuperado de [http://demi.produce.gob.pe/images/publicaciones/publib940e1cc8aa4e3dac\\_51.pdf](http://demi.produce.gob.pe/images/publicaciones/publib940e1cc8aa4e3dac_51.pdf)
- Dirección General de Estudios Económicos, Evaluación y Competitividad Territorial. (2014). *Las mipymes en cifras 2013*. Recuperado de [http://demi.produce.gob.pe/images/publicaciones/publi7f308c9e5f8468f9c\\_63.pdf](http://demi.produce.gob.pe/images/publicaciones/publi7f308c9e5f8468f9c_63.pdf)
- Dirección General de Estudios Económicos Evaluación y Competitividad Territorial. (2015). *Las mipyme en cifras 2014*. Recuperado de [http://demi.produce.gob.pe/images/publicaciones/publi404727316bc4ffaad\\_27.pdf](http://demi.produce.gob.pe/images/publicaciones/publi404727316bc4ffaad_27.pdf)

- Everett, J., y Watson, J. (1998). Small Business Failure and External Risk Factors. *Small Business Economics*, 11(4), 371–390.
- Ferraro, C., Goldstein, E., Zuleta, L.-A., y Garrido, C. (2011). *Eliminando barreras: el financiamiento a las pymes en América Latina*. Santiago: Cepal.
- Hernández Sampieri, R. (2010). *Metodología de la investigación* (5.ª ed.). México D. F.: Mc Graw-Hill Companies.
- Instituto de Estudios Económicos y Sociales. (2014). *Resumen ejecutivo: industria de fabricación de prendas de vestir*. Recuperado de [http://www.sni.org.pe/wp-content/uploads/2014/03/RE\\_Industria\\_Plasticos\\_Feb2014.pdf](http://www.sni.org.pe/wp-content/uploads/2014/03/RE_Industria_Plasticos_Feb2014.pdf)
- López, G., y Tan H. W. (Eds.). (2010). *Evaluación de impacto de los programas para pyme Latinoamérica y el Caribe*. México D. F.: Banco Mundial.
- Melo, A. (2003). *La competitividad de Perú después de la década de reforma: diagnóstico y propuestas* (#C-105 338.6148 M597 No. #C-105). Washington, D. C.: Banco Interamericano de desarrollo.
- Ministerio de la Producción. (2012). *Estadística de la micro y pequeña empresa MYPE 2011*. Lima: Autor.
- Ministerio de la Producción. (2013). *Encuesta nacional de innovación en la industria manufacturera 2012*. Lima: Autor.
- Ministerio de la Producción. (2015). *Las mipyme en cifras 2014*. Lima. Recuperado de <http://www.produce.gob.pe/remype/data/mype2014.pdf>
- Miranda Castillo, R. (2005). Competencias claves para la gestión empresarial de las mypes. *Revista de Investigación de La Facultad de Ciencias Administrativas*, 8(16), 7-17.
- Organization for Economic Co-operation and Development. (2001). *Putting the Young in Business*. Recuperado de [http://www.oecd.org/cfe/leed/putting the young to businesspdf.pdf](http://www.oecd.org/cfe/leed/putting%20the%20young%20to%20business.pdf)
- Organization for Economic Co-operation and Development. (2014). *Perspectivas macroeconómicas en América Latina*. En *Perspectivas económicas en América Latina 2015*. París: OECD Publishing.

- Saavedra García, M.-L. (2012). Una propuesta para la determinación de la competitividad en la pyme latinoamericana. *Pensamiento y Gestión*, 33, 93-124.
- Sociedad Nacional de Industrias. (2015a). *Reporte sectorial - productos textiles*. Recuperado de <http://www.sni.org.pe/wp-content/uploads/2017/01/Noviembre-2016-Industria-de-productos-textiles.pdf>
- Sociedad Nacional de Industrias. (2015b). *Reporte estadístico* (Vol. 24). Recuperado de <http://www.sni.org.pe/wp-content/uploads/2015/02/Reporte-Estadístico-Febrero-20151.pdf>
- Thibaut, J.-P. (1994). *Manual de diagnóstico en la empresa*. Madrid: Paraninfo.
- Toledo Concha, E. (2009). Microfinanzas: diagnóstico del sector de la micro y pequeña empresa y su tecnología crediticia. *Contabilidad y Negocios*, 4(8), 23-32.
- Vergara, S. (2003). Pequeñas y medianas empresas en América Latina. En *División de desarrollo productivo y empresarial*. Comisión Económica para América Latina y el Caribe.
- Villarán, F. (1998a). *Las pymes en la estructura empresarial peruana. La promoción estatal a las pymes en el Perú*. Lima: s. l.
- Villarán, F. (1998b). Riqueza popular. En *Pasión y gloria de la pequeña empresa* (p. 229). Lima: Fondo Editorial de Congreso del Perú.
- Villarán, F. (2000). *Las pymes en la estructura empresarial peruana*. Lima: Servicios para el Desarrollo.
- Villarán, F. (2007). *El mundo de la pequeña empresa*. Lima: Consorcio de Organizaciones Privadas de Promoción al Desarrollo de la Pequeña y Microempresa.
- Zevallos, E. (2006). Obstáculos al desarrollo de las pequeñas y medianas empresas en América Latina. *Cuadernos de Difusión*, 11(20), 75-97. <http://doi.org/Article>

