

# **DIAGNÓSTICO DE LA MIPYME DEL SECTOR TEXTIL DE LA CONFECCIÓN DE LIMA – PERU**

## **RESUMEN**

La MIPYME representa el 99.6% del sector empresarial en el Perú, siendo el sector textil de la confección la actividad manufacturera más importante del país. El presente diagnóstico empresarial tuvo como objetivos, identificar los factores internos y externos que impactan en el desempeño de la MIPYME, categorizar los procesos que implementan a nivel estratégico, operativo y de soporte, y describir la gestión productiva y comercial.

Se realizó un estudio transeccional exploratorio; realizándose una encuesta dirigida a 100 empresarios MIPYME, otra a 70 profesionales colaboradores, y una dirigida a los expertos del sector. Como resultado se tienen como hallazgos: una gestión productiva con una alta expectativa de crecimiento, se evidenció el inadecuado uso de tecnología, limitada medición de productividad, limitada capacidad productiva. Los factores internos identificados: limitada capacidad gerencial, visión de emprendimiento, el compromiso y liderazgo de la dirección no está alineado a objetivos estratégicos, no se cuenta con un sistema de administración de recursos humanos. Con respecto a los factores externos se tienen: Débil articulación empresarial; poca inserción en nuevos mercados; barreras para acceder al mercado financiero formal; poco acceso a los sistemas de desarrollo de capital social y capacitación.

Para mejorar la capacidad gerencial de los conductores de la MIPYME, es indispensable sensibilizarlo en reconocer sus resultados reales de gestión; desarrollándose estrategias de mercado, identificando ventajas competitivas, definiendo objetivos, ejecutando investigaciones, que permitan identificar el cliente potencial, formular estrategias de penetración y planes de acción. Se deben establecer herramientas de capacitación y apoyo

técnico en gestión, calidad, normalización, costos, estrategias comerciales, que aseguren el éxito de su producto y competitividad en el mercado.

## **PALABRAS CLAVE**

Diagnóstico empresarial; MIPYME; competitividad; emprendimiento

## **INTRODUCCION**

La MIPYME es un importante sector en la economía de los países en desarrollo, han promovido el desarrollo de un gran número de empleos, en particular para los jóvenes, quienes constituyen un grupo con mayor tasa de desempleo que el promedio de la población económicamente activa en economías desarrolladas y en desarrollo (OECD, 2001), así mismo permite la especialización de talentos humanos, lo que trae como compromiso un mejoramiento en la gestión empresarial a fin de contribuir con calidad de vida de las personas, en sus niveles de ingreso y por ende, desarrollo económico y progreso social. es por ello que es relevante que estas empresas alcancen un nivel de competitividad de clase mundial y logren mejorar sus niveles de productividad (Angelelli & Llisterri, 2003; Villarán, 2000).

En el Perú la MIPYME representa el 99.6% del sector empresarial en el Perú (Ministerio de la Producción, 2015), siendo el sector textil de la confección la actividad manufacturera más importante del país, con 16.% de empresas dedicadas a la fabricación de prendas de vestir (Ministerio de la Producción, 2015, p. 30), con 47.8% ubicadas en Lima. La elevada tasa de participación en la red empresarial refleja no sólo la capacidad emprendedora del peruano, sino sobre todo la estrategia de supervivencia con la que responde a la falta de empleo dependiente de calidad. La mayoría de estas pequeñas unidades empresariales, muchas veces familiares, son bastante vulnerables y tienen claras desventajas en cuanto a acceso a información, producción a gran escala y acceso al crédito o capital humano calificado, limitaciones que 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, en que debido a su limitada escala no tienen las condiciones para competir (Ministerio de la Producción, 2013).

Una de las desventajas competitivas que enfrentan la mayoría de las MIPYME en América Latina es la forma de gestión, muchas veces informal y poco profesional, debido a un escaso conocimiento del uso o utilidad de las diversas herramientas de gestión empresarial, lo cual le resta eficiencia, eficacia, rentabilidad y desarrollo sostenido, así mismo se resalta el carácter heterogéneo de los actores pyme, factores como el tamaño de la empresa, la edad del empresario, su experiencia, su relación con otros actores, infraestructura, entre otros (Vergara M., 2003; Zevallos V., 2006).

El presente trabajo de investigación tiene como objetivo presentar un diagnóstico de la gestión empresarial de la MIPYME del sector manufacturero textil de la confección de la ciudad de Lima, que servirá para entender el sector, reconocer los factores internos y externos que afectan su competitividad, de este modo poder aplicar de manera más eficiente metodologías adaptadas a sus procesos y productos. Permitirá al empresario identificar 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, que ayudará a la organización a alcanzar una mayor productividad y competitividad y lograr sus objetivos. Los resultados nos orientarán a profundizar y a sistematizar nuestro conocimiento en torno a la MIPYME y servirán de base para el diseño de políticas, programas y proyectos de fomento dirigidos al sector. De acuerdo al informe (OECD, 2014) toca a los países de América Latina prepararse para desafíos en el 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; mejoras en la productividad y en innovación, la

diversificación productiva, o medidas de inversión en capital humano y creación de empleo formal como claves de mayor importancia.

## **REVISION DE LITERATURA**

Investigaciones sobre políticas de promoción y reestructuración en pequeñas y medianas empresas en países desarrollados como el Canadá, España, Italia y Japón (Aragón Sánchez & Rubio Bañón, 2005; Domínguez, 1996), resaltan aspectos significativos que pueden ser analizados en el contexto de América Latina; el primero de ellos se refiere a las transformaciones en los instrumentos de políticas derivadas de una interacción entre los mecanismos de intervención pública y la dinámica de mercado, como es el caso de aquellas medidas destinadas a incrementar la competitividad de las empresas, como el impulso de la demanda y del ensanchamiento de los mercados, en detrimento de las que buscan protegerlas del efecto de la competencia. En segundo se relaciona con los cambios en la forma de participación, asociación y concertación entre actores, como es el caso del estado, en un papel de facilitador de las condiciones del entorno y emisor de políticas concertadas, más que su implicación en la ejecución de las políticas (Aragón Sánchez & Monreal Pérez, 2008; Domínguez, 1996; Tabares, Anzo, & Estrada, 2014). Las políticas de PYME requieren cada vez más de la asociación y cooperación entre firmas, a fin de aprovechar economías de escala e integración en cadenas productivas para competir en mejores condiciones. La globalización de mercados y productos colocan a la integración comercial, subregional en una prueba de acceso de las PYME a los mercados internacionales; como indica (Gomez, 1998) la “Internacionalización” puede ser un término más apto que “globalización” para describir el proceso de extensión de negocios a través de fronteras, que es lo que está ocurriendo en Latino América (Theodore, 2015). Para que actores como el Estado y sector privado puedan contribuir en el desarrollo de la MIPYME, es necesario identificar la situación actual del sector (Angelelli & Llisterri, 2003), obteniendo conocimiento de manera ordenada y sistemática, que posibilite

la toma de decisiones certeras, para ello el diagnóstico empresarial es una de las herramientas imprescindible para la gestión y el cambio (Bernal Domínguez, Mora Palazuelos, Arellano Unzaga, & Torres Carrillo, 2014; Braidot, Formento, & 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); así como la identificación de fortalezas y debilidades (Chen Mok & Bartels Villanueva, 2009); analizar el macro y micro entorno del sector microfinanciero relacionado con la MIPYME (Toledo Concha, 2009), y la identificación y evaluación de los posibles riesgos a los que se enfrentará la empresa tanto interna como externamente (Everett & Watson, 1998).

El BID (Banco Interamericano de Desarrollo, 2000) es un actor importante en el apoyo al desarrollo de la PYME en América Latina y el Caribe; sus operaciones estuvieron dirigidas en tres categorías: a la mejora de las condiciones del entorno empresarial, del acceso al financiamiento y el desarrollo de los mercados de servicios no financieros de desarrollo empresarial, que representan un apoyo muy sustancial a las Pyme de la región. El Grupo BID lleva tiempo reconociendo la importancia de las Pyme de la región y los retos que afrontan, y ha colaborado con los Estados miembros y el sector privado para aportar los recursos financieros y técnicos necesarios para hacer realidad sus posibilidades de desarrollo.

(Aspilcueta Barbachán, 1999) realiza un análisis de la estructura y el perfil de la pequeña y mediana empresa del sector textil y de confecciones, evalúa su dinámica en el mercado mundial y el nivel de éxito alcanzado como sector y en el ámbito empresarial. Evalúa el impacto de las políticas implementadas por el Gobierno en los años de estudio en torno al sector textil exportador, analiza 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. La demanda de insumos nacionales e importados, lo constituye en un sector industrial estratégico que articula con otros sectores de la economía nacional, con gran

demanda de productos como el algodón y los pelos finos. La inversión en maquinaria y equipo, se orientó a la repotenciación de equipos. Capacidad instalada y de ventas dirigida al mercado interno y externo, decrecimiento del margen de rentabilidad, debido a la caída de precios en el mercado nacional por efecto de contracción de la demanda interna y también por la competencia de productos importados, en particular los provenientes de Asia.

Otras investigaciones (Miranda Castillo, 2005) identifica que la problemática de las MYPEs demanda romper los paradigmas con los que han venido operando por lo que trata de comprender su naturaleza, establecer nuevos retos y valorar su potencial, a fin de establecer nuevas estrategias, pertinentes y generadoras de valor con responsabilidad social. El eje central de las propuestas debe partir del desarrollo 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, gobierno nacional y local, teniendo a la propiedad intelectual e industrial como uno de los sistemas de apoyo al desarrollo empresarial. Por su parte Villaran en sus diferentes investigaciones (Villarán, 1998a, 1998b, 2000, 2007) realizó diagnóstico de la situación de las pymes, enunció que al interior del sector privado se tiene que impulsar y desarrollar todas las formas posibles de cooperación inter empresarial, tanto de tipo vertical (grande-pequeña) como de tipo horizontal (pequeña – pequeña). Propone una estrategia que consolide tecnológica, organizacional, económica y financieramente a las empresas del sector, garantizando las condiciones externas e internas que les permitan un desarrollo sostenido en el mediano y largo plazo.

## **OBJETIVOS**

El objetivo principal de la presente investigación es realizar un diagnóstico empresarial de la MIPYME del sector textil de la confección en Lima, que permita evidenciar su situación actual. Así mismo se definieron los objetivos específicos: Identificar los factores internos y externos

que impactan en el desempeño de la MIPYME del sector textil de Confección en Lima; describir los procesos que implementan en el nivel estratégico, operativo y de soporte; describir la gestión productiva y la gestión comercial que desarrolla la MIPYME actualmente en Lima.

## **METODOLOGIA**

En la etapa inicial se desarrolló el diseño transeccional exploratorio con el fin de suministrar información sobre la situación de la MIPYME. Se desarrolló un diagnóstico empresarial integral, que es una herramienta de gestión usada para dar a conocer la situación actual de una organización o sector e identificar problemas que impidan su desarrollo, sobrevivencia y sobre todo crecimiento; el ámbito de aplicación considera el análisis interno, externo de la MIPYME y del entorno sector textil de la confección de Lima. Los instrumentos utilizados fueron: En primer lugar entrevistas dirigidas a los empresarios, dueños o gerentes generales de las empresas en estudio, que sirvió para identificar sus características como organizaciones empresariales y conocer sus expectativas del mercado y de su crecimiento individual. El segundo cuestionario dirigido a profesionales del sector textil de la confección. La tercera la opinión de profesionales expertos en el sector textil de la confección, así como empresarios pertenecientes a la mediana y gran empresa que se relacionan con las MIPYME a través de subcontrata de servicios especializados, y que son los clientes directos en su mayoría de las micro y pequeña empresa. La cuarta la revisión documental, tanto de datos estadísticos de la industria y del sector, para analizar su evolución histórica, así mismo los estudios de organismos gubernamentales y/ o especializados de MIPYME. Se tomó como marco de población la MIPYME del Sub sector Textil de la Confección ubicadas en la Ciudad de Lima. La población de MIPYME formales de la industria peruana según el padrón RUC de la SUNAT, (Ministerio de la Producción, 2013) es de un total de 1'340, 703 con el 9,8% dedicadas a la actividad de Manufactura, teniendo el 17,5% de dedicación a las divisiones CIIU 1810 de Fabricación de prendas de vestir. De esta población sólo el 47.8% están ubicadas geográficamente en Lima.

La Tabla 1, muestra los trece bloques que han sido evaluados en el diagnóstico empresarial, con un total de 91 preguntas.

Tabla 1: 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	Marketing y ventas
XI	Administración financiera
XII	Capacitación y promoción de personal
XIII	Salud y seguridad ocupacional

En cuanto al diseño muestral, se consideró los siguientes criterios de inclusión y exclusión: MIPYME del Sub Sector Textil de la Confección de prendas de vestir; dedicadas al comercio nacional e internacional, ubicadas en los diferentes distritos de Lima.

## RESULTADOS

**Factores Internos: Caracterización de las MIPYME del Sector Textil de la Confección (STC).** Se diagnosticó 100 MIPYME del STC de Lima Metropolitana, como resultado resaltantes se encontró que según la constitución legal de la empresa, el 48% corresponde a una Sociedad Anónima Cerrada (S.A.C.), el 22% a Personal Natural y el 17% a Empresa independiente con responsabilidad limitada (E.I.R.L.) principalmente. El control mayoritario de la empresa es familiar, siendo el resultado de un 85% de las empresas entrevistadas. Con respecto a la edad del director o gerente general de la empresa, los años de funcionamiento y los años de experiencia del gerente en el sector, los resultados los podemos analizar en la Tabla 2.



**Tabla 2:** Edad del director o gerente general, años de funcionamiento y años de experiencia en el sector.

	Mínimo	Máximo	Media	Desv. Típ.
Edad de director	25	72	45.97	11
Años de funcionamiento de la empresa	1	50	11.8	9.2
Años de experiencia en el sector	4	50	18.52	9.148

Un aspecto importante en el desarrollo empresarial de la MIPYME es el nivel educativo del director general, encontrándose que el 50.54% tiene estudios universitarios, el 38.71% estudios técnicos, el 8.6% secundaria y sólo el 2.15% estudios de post grado. Con respecto a la facturación anual promedio, la MIPYME se divide en: 70.83% Micro, 26.04% Pequeña y sólo 3.12% Mediana empresa. División según Ley Mipyme N°30056 (Congreso de la República, 2013)

**ESTRUCTURA ORGANIZATIVA – FUNCIONAL DE LA MIPYME.** De acuerdo a la información levantada de la estructura organizativa y funcional de la MIPYME (Figura 1) se ha podido establecer el Mapa de Procesos (Figura 2) tipo de este sector empresarial, que obedece a las áreas o departamentos, en algunos casos unipersonales que existen en la misma, se evidencia de manera clara que a nivel estratégico, sólo se tiene a Gerente o dueño, como procesos operacionales tenemos: diseño, desarrollo de producto, producción, calidad y ventas.

Figura 1: Estructura organizativa - funcional

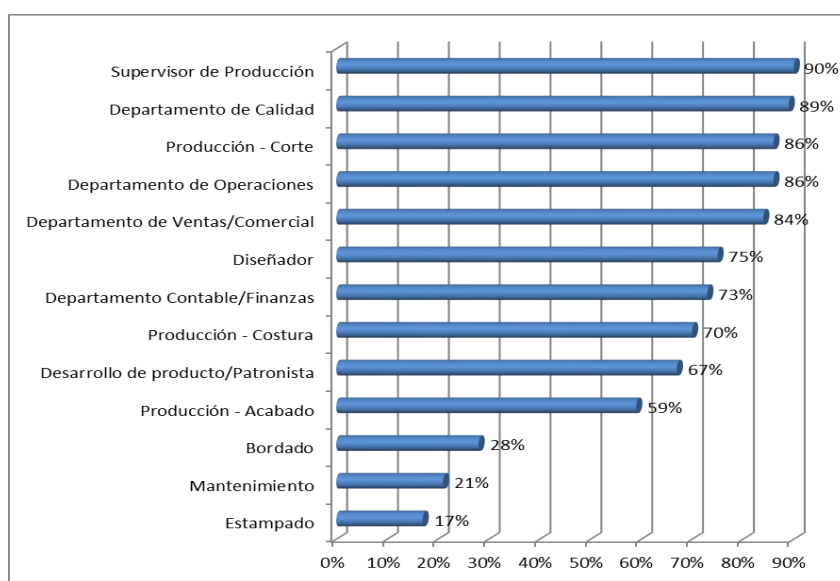
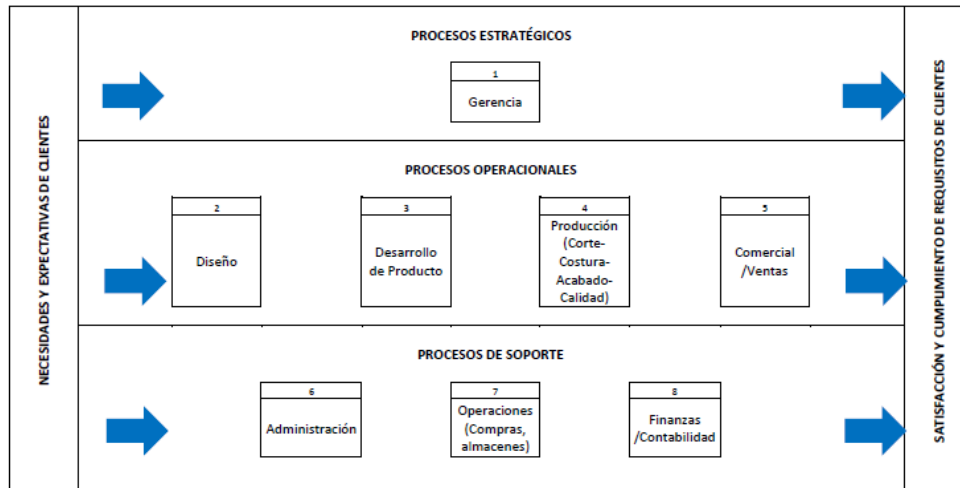


Figura 2: Mapa de procesos “MIPYME del Sector Textil de la Confección”



Y como procesos de soporte o apoyo tenemos, administración, departamento de operaciones que incluye compras, almacenes y a finanzas o contabilidad que en su mayoría tiene una relación de asesor externo. Una característica común del 63% de las empresas encuestadas es que su producción está especializada en la confección de polos, o t-shirts, que es un producto con una alta competencia de precios por la gran oferta existente de productos peruanos e importados. Lo que evidencia la escasa diversificación de productos con mayor valor agregado.

**SOBRE SU GESTIÓN EN EL ÁREA ESTRATÉGICA.** Aproximadamente un 38% de empresas ha realizado procesos de planeamiento estratégico, ejecutados por el o los dueños de la organización, basado en la definición de objetivos a corto y mediano plazo. Sólo la mediana empresa tiene establecidos su misión y visión como organización. Uno de los factores reconocidos como los más importantes que afectan al sector, es la limitada capacidad gerencial, 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 nula, la administración de sus recursos es por funciones, las mismas que incluso no están bien delimitadas entre los miembros de la organización. Lo que se traduce en una escasa capacidad operativa al generar subutilización de mano de obra, de materiales y de maquinaria. Sólo el 37% de la MIPYME ha desarrollado un

análisis FODA que le ayude a establecer sus estrategias de negocio. El empresario presume como una de sus fortalezas el contar con un proceso productivo adecuado para fabricar productos de calidad y costos competitivos, y que su empresa tiene la capacidad de ser flexibles ante las necesidades de los clientes. Así mismo el empresario indica que tiene un conocimiento y control de la capacidad de su personal y tecnología. Como parte de las debilidades, pero no reconocidas como tal por los empresarios, se tiene la falta de visión del futuro, que le ayude a establecer metas o planes de crecimiento, necesidad de innovación en productos, en tecnología, la falta de atención a las necesidades de su personal, como capacitación adecuada y de calidad, condiciones de trabajo seguras con un ambiente adecuado, un pago justo, que evite la alta rotación de personal. Una oportunidad a resaltar es la expectativa de crecimiento del negocio del 94%, el empresario se siente seguro en un entorno empresarial con posibilidades de desarrollo. Sin embargo, la gran amenaza de la MIPYME es la competencia, que de acuerdo a lo que percibe el empresario está avalada por el gobierno, al no establecer lineamientos o requisitos de entrada de productos importados, que compiten a costos muy por debajo de lo real, por otro lado consideran también como amenaza la gran barrera de acceso a financiamiento formal, con tasas con rangos del 23% al 66% TEA, por lo cual no puede mejorar su tecnología, sus procesos y expansión de su negocio.

**SOBRE SU GESTIÓN EN EL ÁREA OPERACIONAL.** Se evidencia en la MIPYME la falta de planificación, falta de control en los procesos de producción, de abastecimientos de insumos y materiales, de adquisición de maquinaria y tecnología y de planes de mantenimiento preventivo, que aseguren un flujo constante de producción y facturación en la organización. El 60% de empresarios indican que su producción se basa en pronósticos de venta, en su mayoría de corto plazo. Se observa un uso inadecuado de tecnología que conlleva a una limitada capacidad de innovación. El empresario está preocupado en generar facturación día a día, y no en diseñar estrategias que generen valor agregado al producto, como podría ser la intervención

de estudios de tiempos y mejora de métodos, que mejoren la eficiencia de los recursos y la calidad del producto, o la generación de nuevas alternativas de producción. Un aspecto importante que trae también como consecuencia la baja calidad de los productos es la falta de uso de normas técnicas, es así que sólo el 37% de las empresas cuentan con normas o requisitos debidamente establecidos y documentados, sin embargo si existe preocupación del empresario por impulsar la calidad en su organización. Con respecto a su proceso comercial y de ventas, el empresario indica tener definido en un 80% de los casos su mercado objetivo, sus estrategias de penetración al mercado, posicionamiento y comercialización. Pero todo ello establecido de manera empírica, no evidencia la existencia de estrategias documentadas o planes establecidos con cronogramas y acciones de trabajo. El empresario obedece a su intuición de la realidad y necesidad del mercado, desarrolla un benchmarking de su competencia, sobre todo en lo que respecta al desarrollo de nuevos productos. Hay una inclinación por imitar o seguir la tendencia, y muy poco se establece una política de innovación de diseño puro, de creación.

**FACTORES EXTERNOS.** Como resultado de las entrevistas a expertos del sector y a empresarios se establecieron aquellos factores externos que impactan en su desarrollo: el 25% de empresas alguna vez estableció alianzas o acuerdos de cooperación con empresas o instituciones gubernamentales, ONG, gremios o instituciones académicas. En su mayoría estos acuerdos tenían como objetivo el desarrollo de su capacidad productiva y comercial. Poca o escasa inserción a nuevos mercados, lo que trae como consecuencia que ante cualquier contracción de la economía de los países en donde se comercializa, se afecte el crecimiento de la venta. La débil articulación empresarial ocasiona que no puedan atender a sus clientes en las capacidades requeridas, con una tecnología adecuada y a la calidad requerida. El acceso restringido a los sistemas de desarrollo de capital social y a la capacitación ha sido restrictivo para su desenvolvimiento. El limitado acceso a información sobre mercados y tecnología, también es considerado un factor que limita el crecimiento de la MIPYME.

**DISCUSIÓN.** Tomando como base el análisis de cada uno de los factores internos y externos que impactan en el desempeño de la MIPYME del sector textil de la confección de Lima, así como los estudios y propuestas de los diferentes actores de gobierno e instituciones gremiales, académicas se presentan algunas líneas de acción a ejecutar: Mejorar la capacidad gerencial de los conductores de la micro, pequeña y mediana empresa, para ello es indispensable sensibilizar al empresario en sus resultados reales de gestión empresarial, ya que de lo analizado el empresario presume una posición competitiva y de manejo óptimo de sus recursos, no percibe la necesidad de capacitarse o de innovar. Se debe 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. La MIPYME deberá desarrollar una cultura empresarial que le permita establecer objetivos realistas y desarrollar atributos que sean elementos de diferenciación de la empresa. Esta cultura presume una planificación estratégica más participativa, la utilización de mecanismos de autodiagnóstico y el uso de indicadores de gestión, que le permitan tomar decisiones correctas sobre su situación. El empresario MIPYME deberá desarrollar estrategias de mercado, previo a la identificación de sus ventajas competitivas, definiendo objetivos, analizando el entorno y el interior de la organización, ejecutando investigaciones de mercado, que le permitan identificar al mercado potencial, formular estrategias de penetración y planes de acción al corto, mediano y largo plazo. Promover la formación de núcleos empresariales para la ejecución de negociación con proveedores, en las compras de materia prima, insumos y tecnología. Estimular la innovación tecnológica de los procesos y el desarrollo de nuevos productos.

**CONCLUSIÓN.** A través del desarrollo de un diagnóstico empresarial del sector textil de la confección de Lima se ha podido caracterizar la situación actual del sector, obteniéndose los siguientes hallazgos: La MIPYME en el Perú representa el 99.6% del sector empresarial formal, con una tasa de creación anual promedio de 14.5% y una tasa de mortalidad anual promedio de

3.9% en donde las que pertenecen al sector manufacturero representan el 9.8% , siendo el 17.5%, dedicadas a fabricación de prendas de vestir. Ubicándose en Lima el 47.8% de las mismas. Existe una brecha cada vez más angosta entre la exportación y la importación de textil – confección, lo que trae como reflexión, que el mercado interno, demanda de una gran cantidad de productos textiles, mayor a la capacidad de producción interna de nuestras empresas. Es decir hay un importante nicho en nuestro país por atender. El mercado requiere de productos con valor agregado, a precios competitivos. Se identificó el uso inadecuado de tecnología, que trae como consecuencia una limitada capacidad de innovación, ya que el empresario se enfoca en captar los desarrollos de sus competidores y no en diseñar estrategias que generen valor agregado a su producto, hay un vacío de análisis y estudio de tiempos así como de mejora de métodos, no aplica mecanismos de medición de productividad, no tiene clara la capacidad de producción de su recurso, traducida en capacidad de minutos por período de tiempo. Existe una limitada capacidad gerencial, el compromiso y liderazgo de la dirección no está alineado a los objetivos estratégicos. La MIPYME presenta 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.

## **REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS**

Angelelli, P., & Llisterri, J. J. (2003). *El BID y la promoción de la empresarialidad:*

*Lecciones aprendidas y recomendaciones para nuevos programas.* Washington, DC.

Aragón Sánchez, A., & Monreal Pérez, J. (2008). La estrategia como factor de

internacionalización de la PYME española. *Revista Internacional de la Pequeña y*

*Mediana Empresa*, 1(1), 20–45.

Aragón Sánchez, A., & Rubio Bañón, A. (2005). Factores asociados con el éxito competitivo

de las pyme industriales en España. *Universia Business Review*, 008, 36–51.

Aspilcueta Barbachán, M. (1999). *Los Servicios de Desarrollo Empresarial para las PYME*

*del Subsector Confecciones*. Lima.

- Banco Interamericano de Desarrollo. (2000). *Apoyo a la pequeña y mediana empresa: Una década de actividades del grupo Banco Interamericano de Desarrollo*. Washington, DC.
- Bernal Domínguez, D., Mora Palazuelos, C. E., Arellano Unzaga, G. G., & Torres Carrillo, K. M. (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., & Nicolni, 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*. Sarmiento.
- Chen Mok, S., & Bartels Villanueva, J. (2009). Diagnóstico De las micro, pequeñas y medianas empresas De paquera, cóbano, Jicaral y lepanto, puntarenas. *Ciencias Económicas*, (1), 233–248.
- Congreso de la República. LEY N° 30056 (2013). Perú.
- Domínguez, R. (1996). *Promoción y reestructuración de pequeñas y medianas empresas en Canadá, España, Italia y Japón:Temas para el debate en América Latina*. Washington,DC.
- Everett, J., & Watson, J. (1998). Small Business Failure and External Risk Factors. *Small Business Economics*, 11(4), 371–390.
- Gomez, H. (1998). The Globalization of Business in Latin America. *The International Executive*, 39(2), 225.
- Melo, A. (2003). *La competitividad de Perú después de la década de reforma: Diagnóstico y propuestas*. Washington, DC.
- Ministerio de la Producción. (2013). *Encuesta Nacional de Innovación en la Industria Manufacturera 2012*.
- Ministerio de la Producción. (2015). *Las MIPYME en cifras 2014*. Lima. Retrieved from

<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.

OECD. (2001). *Putting the Young in Business*. Paris. Retrieved from

[http://www.oecd.org/cfe/leed/putting the young to businesspdf.pdf](http://www.oecd.org/cfe/leed/putting%20the%20young%20to%20businesspdf.pdf)

OECD. (2014). Perspectivas macroeconómicas en América Latina. In *Perspectivas*

*económicas en América Latina 2015* (1st ed., pp. 29–62). Paris: OECD Publishing.

Tabares, S., Anzo, E., & Estrada, L. M. (2014). La cooperación internacional en la

internacionalización de pequeñas y medianas empresas de Medellín: un estudio de caso comparado. *Estudios Gerenciales*, 30(132), 314–324.

Theodore, J. D. (2015). The Process Of Globalization In Latin America. *The International*

*Business & Economics Research Journal (Online)*, 14(1), 193.

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 M., S. (2003). Pequeñas y medianas empresas en América Latina. *División de*

*Desarrollo Productivo Y Empresarial*. CEPAL.

Villarán, F. (1998a). *Las PYMEs en la estructura empresarial peruana. La promoción Estatal*

*a las PYMEs en el Perú*. Lima.

Villarán, F. (1998b). Riqueza Popular. In *Pasión y gloria de la pequeña empresa* (p. 229).

Lima.

Villarán, F. (2000). *Las PYMEs en la estructura empresarial peruana. Servicios para el*

*Desarrollo*. Lima.

Villarán, F. (2007). *El mundo de la pequeña empresa*. Lima.

Zevallos V., 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>