

**UNIVERSIDAD NACIONAL DE
SAN CRISTÓBAL DE HUAMANGA**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS
Y CONTABLES**

**ESCUELA DE FORMACIÓN PROFESIONAL DE
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**



TESIS

**“LA INCIDENCIA DE LA CAPACITACIÓN Y LA ASISTENCIA
TÉCNICA EN LA COMPETITIVIDAD DE LAS MYPES DE
CONFECCIONES DE PRENDAS DE VESTIR DE HUAMANGA”**

**PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE:
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN**

PRESENTADO POR:

Bach. ALEX SANDRO NAVEDA PAZ VERGARA

ASESOR:

Lic. Adm. JORGE A. PRADO PALOMINO

AYACUCHO - PERÚ

2014

Tesis
AD141
N2V

DEDICATORIA

Al creador de todas las cosas, el que me ha dado fortaleza para continuar cuando a punto de caer he estado; por ello, con toda la humildad que de mi corazón puede emanar, dedico primeramente mi trabajo a Dios.

De igual forma, dedico esta tesis a mi madre que ha sabido formarme con buenos sentimientos, hábitos y valores, lo cual me ha ayudado a salir adelante en los momentos más difíciles.

A mi Esposa Dida Luz De La Cruz por su apoyo moral y creer en mi capacidad aunque hayamos pasado momentos difíciles, siempre ha estado brindándome su comprensión, cariño y amor.

A mis queridas hijas Deysy, Katteryn y Brenda por ser mi fuente de motivación e inspiración para poder superarme cada día más y así para poder luchar para que la vida nos depare un futuro mejor.

A mis hermanos quienes con sus palabras de aliento no me dejaban decaer para que siguiera adelante y siempre sea perseverante y cumpla con mis ideales.

A mis compañeros y amigas presentes y pasados, quienes sin esperar nada a cambio compartieron sus conocimientos, alegrías y tristezas y todas aquellas personas que durante los cinco años estuvieron a mi lado apoyándome y lograron que este sueño se haga realidad.

Gracias a todos.

Alex Sandro Naveda Paz Vergara.

AGRADECIMIENTO

La presente Tesis es un esfuerzo en el cual, directa o indirectamente, participaron varias personas leyendo, opinando, corrigiendo, teniéndome paciencia, dando ánimo, acompañando en los momentos de crisis y en los momentos de felicidad,

Agradezco al Lic. Jorge Alberto Prado Palomino, catedrático de la UNSCH, asesor de esta tesis, por su acertada orientación metodológica, visión académica y libertad, para el desarrollo de la presente investigación.

Gracias también a mis queridos compañeros, que me apoyaron y me permitieron entrar en su vida durante estos casi cinco años de convivir dentro y fuera del salón de clase.

A mi madre, mi esposa, mis hijas, y a todos mis hermanos; por siempre haberme dado su fuerza y apoyo incondicional que me han ayudado y llevado hasta donde estoy ahora y que, de forma incondicional, entendieron mis ausencias y mis malos momentos.

Gracias a todos.

Alex Sandro Naveda Paz Vergara.

ÍNDICE

DEDICATORIA

AGRADECIMIENTO

INTRODUCCIÓN

CAPÍTULO I

PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1. IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA	4
1.2. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	5
1.3. JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN	6
1.4. LIMITACIONES DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN	7
1.5. HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN	7
1.6. IDENTIFICACIÓN Y CLASIFICACIÓN DE VARIABLES E INDICADORES	8

CAPÍTULO II

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

2.1 TIPO DE METODOLOGÍA	9
2.2 METODOLOGÍA UTILIZADA EN LA EVALUACIÓN DE LA APLICACIÓN DE ESTRATEGIAS DE CAPACITACIÓN Y ASISTENCIA TÉCNICA	9
2.3 DISEÑO DE INVESTIGACIÓN	10
2.4 POBLACIÓN Y MUESTRA DE ESTUDIO	10
2.5 METODOLOGÍA DEL ESTUDIO	11

CAPÍTULO III

MARCO TEÓRICO Y BASES CONCEPTUALES

3.1 ANTECEDENTES BIBLIOGRÁFICOS	14
3.2 BASES TEÓRICO-CIENTÍFICAS	15
3.3 ENFOQUES DE LA TEORÍA ADMINISTRATIVA	15
3.4 BASES CONCEPTUALES	22
3.5 BASE LEGAL	26
3.6 DEFINICIÓN DE TÉRMINOS BÁSICOS	27

CAPÍTULO IV
PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

4.1 ANÁLISIS SITUACIONAL DE LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA (MYPE) EN EL PERÚ	30
4.2 METODOLOGÍA PARA LA EVALUACIÓN DE IMPACTO DE ESTRATEGIAS DE CAPACITACIÓN Y ASISTENCIA TÉCNICA	60
4.3 ANÁLISIS DE RESULTADOS	69
4.4 PRUEBA DE HIPÓTESIS	71

CAPÍTULO V
ESTRATEGIAS Y LINEAMIENTOS GENERALES DE POLÍTICAS

5.1 FORMULACIÓN Y SELECCIÓN DE ESTRATEGIAS	76
5.2 VISIÓN PROPUESTA	76
5.3 MISIÓN PROPUESTA	77
5.4 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	77
5.5. FORMULACIÓN DE DIRECCIONES ESTRATÉGICAS	77
5.6 ESTRATEGIAS SELECCIONADAS	97
5.7 LINEAMIENTOS GENERALES DE POLÍTICAS	99
CONCLUSIONES	102
RECOMENDACIONES	103
BIBLIOGRAFÍA	104
ANEXOS	
Anexo 1	105
Anexo 2	108

INTRODUCCIÓN

El mundo de hoy, caracterizado por la competitividad, la globalización de la economía, la innovación científica y tecnológica y el permanente cambio, ha obligado a que las organizaciones (cualquiera que sea su naturaleza), desarrollen todas sus potencialidades si quieren sobrevivir, y más aún, si pretenden incidir y modificar ese medio ambiente cambiante y complejo.

El proceso de modernización del País a comienzos de la década del 90 originó que las empresas operen cambios en su estructura y en sus procesos con diferentes grados de rapidez e intensidad, orientados a mejorar su eficiencia en la prestación de servicios y elaboración de sus productos; sin embargo esta etapa de modernización aplicado en la mayoría de empresas ha consistido básicamente en reestructurar su organización, reducir personal e implementar sistemas informáticos, careciendo de una concepción integral. Con una visión de desarrollo de mediano y largo plazo.

Toda empresa tiene el propósito de estar a la vanguardia de su sector económico, para lo cual es necesario obtener de muchas maneras ventajas competitivas en relación con su competencia, uno de estos pilares para lograrlo, es poder tener conocimiento de su misión y objetivos que persigue, así como sus fortalezas y debilidades que posee, a los cuales debe explotar y potenciar cuidadosamente.

La presente investigación titulada "Incidencia de la Capacitación y la Asistencia Técnica en la Competitividad de las MYPEs de Confecciones de Prendas de Vestir de Huamanga", aborda el tema de las MYPEs de confecciones de prendas de vestir como una estrategia de industrialización que se aplica debido a los problemas de desempleo y sub empleo por los que atraviesa nuestro país, así como por las agudas desigualdades sociales y regionales existentes. Uno de los rasgos más importantes de esta estrategia es que generalmente las MYPEs de confecciones de prendas de vestir utilizan tecnologías intensivas en mano de obra y es aquí el interés por la persona humana que es el fin supremo de la sociedad.

Es decir, que en este trabajo de investigación se analizará el impacto de las inversiones en capacitación y asistencia técnica a nivel operativo para que las MYPEs de confecciones de prendas de vestir sean más competitivas, asimismo se señalará los lineamientos generales a las que deben sujetarse las empresas de este tipo como por ejemplo en el reclutamiento del personal y utilización de servicios de asistencia técnica.

Se señala que para materializar el presente trabajo se realizará un diagnóstico de la situación actual de las MYPEs de confecciones de prendas de vestir para observar sus principales falencias. Se canalizarán sus fortalezas y debilidades así como se efectuará un análisis del macro entorno donde está inmerso para determinar cuáles son las amenazas que las asechan.

Se utilizará las técnicas del planeamiento estratégico para determinar, qué estrategia conviene establecer para que las MYPEs de confecciones de prendas de vestir alcancen ventajas competitivas, siendo las más importantes la Capacitación y la Asistencia Técnica dentro de los servicios de desarrollo empresarial.

Asimismo, se aplicará un cuestionario a los dueños de las MYPEs de confecciones de prendas de vestir, así como entrevistas con trabajadores antiguos y nuevos y de cuyas observaciones y comentarios se enriquece el producto final que se obtenga.

CAPÍTULO I

PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1.- IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA

El grado de competitividad de la industria de confecciones de prendas de vestir, depende de variables endógenas (en cierta forma bajo control de la empresa) y variables exógenas (dado por el entorno y en la que la empresa tiene nulo o casi nulo control).

Una de las causas de la falta de competitividad de la micro y pequeña empresa (MYPEs) de confección de prendas de vestir, es la escasa productividad que se observa en la utilización de los insumos para la confección de prendas de vestir. El primer servicio requerido es el de capacitación al personal. El recurso humano es, hoy en día, la clave fundamental y el principal potencial que tiene una empresa, y que mientras más calificado sea, existirán más posibilidades de que dichos trabajadores puedan aportar su esfuerzo a mejorar la eficiencia de la empresa.

Un segundo elemento de importancia es la asistencia técnica, principalmente de asesoría directa de planta, que permite resolver diversos problemas como los de distribución y productividad de la planta.

La falta de utilización de servicios de desarrollo empresarial, no permite que las MYPEs de confecciones de prendas de vestir incrementen sus operaciones productivas y logren beneficios superiores. Los altos costos de fabricación, además de otros factores como Marketing, logística, etc., redundan en altos precios para sus productos y tengamos como consecuencia la poca acogida de las prendas de vestir elaboradas por estas MYPEs.

1.1.1.- FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

Se analizan las políticas que siguen las micro y pequeñas empresas del sector confecciones de prendas de vestir, en lo que respecta a capacitación y asistencia técnica. Se investigará que motiva que las empresas inviertan en personal y cuantificará los beneficios para las empresas que tienen programas de capacitación y asistencia técnica.

1.1.1.1.- Problema General:

¿En qué medida, la falta de capacitación y asistencia técnica, afecta la competitividad de las micro y pequeña empresa del sector confecciones de prendas de vestir de Huamanga?

1.1.1.2.- Problemas Específicos:

1. ¿Cómo afecta la calidad de los productos, la falta de capacitación de los trabajadores de las Micro y Pequeñas Empresas del Sector de Confecciones de Prendas de Vestir de Huamanga?
2. ¿Cómo incide la carencia de asistencia técnica, en el nivel de eficacia de la gestión de las Micro y Pequeñas Empresas del Sector de Confección de Prendas de Vestir de Huamanga?

1.2.- OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.2.1 OBJETIVO GENERAL

Evaluar el impacto en la competitividad de las micro y pequeñas empresas de confecciones de prendas de vestir como resultados de la utilización de estrategias de capacitación y asistencia técnica en Huamanga.

1.2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Efectuar un Diagnostico sobre la problemática que tiene las MYPEs de confecciones de prendas de vestir de Huamanga.
- Medir la rentabilidad de las MYPEs de confecciones de prendas de vestir de Huamanga como resultado de la utilización de estrategias de capacitación y asistencia técnica.

1.3.- JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

El sector de la micro y pequeña empresa es actualmente una de las alternativas más esperanzadoras para nuestro país, pues se constituye en uno de los principales ejes de desarrollo, debido a la significativa participación del Producto Bruto Interno, sirve de nexo para la articulación de las diferentes actividades productivas y lo más importante es que resulta siendo el gran empleador del Perú. El 75% de la Población Económicamente Activa esta empleada en el sector.

Al interior del sector industrial nos encontramos que la actividad de confecciones de prendas de vestir tiene mucha importancia en el desarrollo del país al hacer efectiva su participación en la generación de empleo a costos menores de inversión. Además, se debe destacar que las MYPEs de confección de prendas de vestir son muy pocas consumidoras de divisas, por el contrario, más bien tiene una gran capacidad para generar un mayor valor agregado y consecuentemente, multiplicar la generación de divisas en relación a la exportación de la fibra o el hilado del algodón.

Hace algunos años los productos de confecciones se comercializaban en el mercado cercano (local, provincial), e inclusive entre familiares, amigos y vecinos, no tenían la posibilidad de ir a otro lugar, o vender en un mercado más amplio y por lo tanto no tenían la necesidad de mejorar su producto (presentación, calidad, precios más adecuados, etc.), muchos veces efectúan sus transacciones sin una mayor información del mercado, lo cual no era la mejor manera de vender y menos aun de ganar dinero.

En la actualidad existe un marco macroeconómico completamente distinto caracterizado por una apertura económica y una mayor competencia, ya no necesitamos estar ubicado en el mercado externo para competir con los productos de Taiwan, Hong Kong, Korea, Pakistán y China; porque simplemente se comercializan también en el Perú y no solo compiten con las empresas más grandes si no que esta competencia también afecta a los pequeños confeccionistas.

Además nuestro país y los Estados Unidos de Norteamérica tienen aprobado el Tratado de Libre Comercio. Uno de los productos que entrarían al país libre de aranceles serían confecciones de prendas de vestir.

Para enfrentar con éxito esta competencia mundial (la actual y la que se viene), es necesario y vital que este sector manufacturero, intensivo en mano de obra, eleve su

eficiencia a través de la mejor utilización de sus insumos y el incremento de la productividad de sus trabajadores, por lo cual los empresarios tienen la gran tarea de modernizar su gestión empresarial como requisito básico para que la actividad de capacitación y asistencia técnica tenga efecto positivo.

1.4.- LIMITACIONES DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

Existen escasos trabajos y publicaciones que permita obtener mayor información sobre las micro y pequeñas empresas por ser un sector relativamente nuevo en la economía nacional y local.

La información recolectada de los encuestados no es la más exacta posible, ni los registros contables existentes presentan una información veraz en virtud de las imposiciones legales que los organismos del Estado han implantado.

Los registros no son confiables, no reflejan la verdadera situación de la empresa, los registros muchas veces reflejan una situación subjetiva influenciado por el dueño o administrador de las MYPEs de confección de prendas de vestir.

Las MYPEs de confecciones de prendas de vestir es un sector casi olvidado de la economía y cuando se le ha brindado apoyo, ha sido con políticas aisladas y no contempladas dentro de un conjunto de políticas que traten de intervenir aquellas variables que de una forma directa o indirecta tiene que ver con las actividades que realizan las unidades productivas.

1.5. HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN

1.5.1 FORMULACIÓN DE LA HIPÓTESIS

1.5.1.1.- Hipótesis General

La implementación de estrategias de capacitación y asistencias técnica inciden en el nivel de competitividad de las micro y pequeña empresas de confecciones de prendas de vestir de Huamanga.

5.1.2.- Hipótesis Específica

1. La falta de programas de capacitación, restringen el nivel de eficiencia de los trabajadores de las micro y pequeñas empresas de confecciones de vestir de Huamanga.
2. La ausencia de asistencia técnica restan competitividad a las micro y pequeñas empresas de confecciones de vestir de Huamanga.

1.6. IDENTIFICACIÓN Y CLASIFICACIÓN DE VARIABLES E INDICADORES

1.6.1 Variables Independiente (X)

Las estrategias de capacitación y asistencia técnica en las MYPES de Confecciones de Prendas de Vestir de Huamanga.

Indicadores:

- Falta de implementación de estrategias de capacitación en las MYPES de Confecciones de Prendas de Vestir de Huamanga **(X1)**
- Inadecuada implementación de estrategias de asistencia técnica a las MYPES de Confecciones de Prendas de Vestir de Huamanga **(X2)**.

1.6.2 Variables Dependiente (Y)

Nivel de competitividad de las MYPES de Confecciones de Prendas de Vestir de Huamanga.

Indicadores:

- Cumplimiento de objetivos institucionales **(Y1)**.
- Incremento del Nivel de Competitividad **(Y2)**.

CAPÍTULO II

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

2.1. TIPO DE METODOLOGÍA

El tipo de investigación es de carácter *ex post facto*, porque se basa en la comparación de datos obtenidos en diferentes momentos de una misma muestra, con el propósito de evaluar sus cambios. Así mismo la presente investigación se enmarca en las características de un estudio descriptivo, explicativo y correlacional; porque constituye respuesta a cualquier pregunta sobre el ¿cómo? (descripción); o el ¿Por qué? (explicación); o la integración de ¿Cómo y porque se relacionan? (correlacional).

2.2. METODOLOGÍA UTILIZADA EN LA EVALUACIÓN DE LA APLICACIÓN DE ESTRATEGIAS DE CAPACITACIÓN Y ASISTENCIA TÉCNICA

La evaluación de la aplicación de estrategias para determinar la eficacia y el incremento de los beneficios de las MYPEs de confecciones de prendas de vestir, como consecuencia de la utilización de servicios de desarrollo empresarial (capacitación y asistencia técnica) en Huamanga, se sustentará en gran parte en la información recogida utilizando el método Deductivo, con este método, se puede investigar y analizar los problemas genéricos con los que cuenta la micro y pequeña empresa de confecciones de prendas de vestir y luego determinar los problemas específicos que adolecen, particularmente en capacitación y asistencia técnica. Con el método inductivo se conocerá en forma individual a las MYPEs de confección de prendas de vestir que han utilizado programas específicos que adolecen, particularmente en capacitación y asistencia técnica y los beneficios que pudieran alcanzar.

Con estos métodos la información que se toma es en dos momentos: Información basal (antes de aplicar estrategias de capacitación y asistencia técnica, en este caso, el diagnóstico empresarial) y la Información de campo (encuesta aplicada a la muestra, 8 meses después de culminado la aplicación de estrategias).

2.3. DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

En el marco del diseño de esta investigación de campo, se aplica la modalidad de encuesta a través de la cual se obtendrán los datos necesarios, que positivamente fueron procesados mediante la aplicación del paquete estadístico computarizado SPSS, cuyos resultados servirán de base para generar las conclusiones y recomendaciones del caso.

2.4. POBLACIÓN Y MUESTRA DE ESTUDIO

2.4.1.- POBLACIÓN

El universo está conformado por las micro y pequeñas empresas de confecciones de prendas de vestir ubicadas en la Provincia de Huamanga, que han invertido en programas de capacitación y asistencia técnica. Esta información se obtuvo cruzando información de la Cámara de Comercio, SUNAT, SENATI, Centros de Desarrollo Empresarial para la MYPE del Gobierno Regional y de Perú Emprendedor del Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo, en total existen 44 MYPEs de confección de prendas de vestir con estas características.

2.4.2.- MUESTRA

En virtud al tamaño poblacional, la muestra se seleccionó mediante *muestreo aleatorio simple*, considerando que las preguntas en su mayoría son dicotómicas, la proporción de una de las cualidades ha sido 0.3 y que por la naturaleza de la investigación se ha establecido un 95% de confianza, con un error permisible de 0.5; por lo que el tamaño de la muestra se ha obtenido, según el cálculo efectuado con la siguiente fórmula estadísticas:

$$n = \frac{N (Z^2) (p) (q)}{E^2 (N - 1) + (Z^2) (p) (q)}$$

DONDE:

- N = POBLACIÓN
- n = TAMAÑO DE LA MUESTRA
- p = PROBABILIDAD DE ACIERTOS
- q = PROBABILIDAD DE FRACASOS
- E = ERROR PERMISIBLE
- Z = VALOR NOMINAL ESTANDAR (1.96) CON 95%

DANDO VALORES:

- N = 44
- P = 0.7
- q = 0.3
- E = 0.05
- Z = 1.96

$$n = \frac{(1.96)^2 (44) (0.7) (0.3)}{(0.05)^2 (44 - 1) + (1.96)^2 (0.7) (0.3)}$$

$$n = \frac{(3.8416) (39.24)}{0.1075 + 0.806736}$$

$$n = \frac{35.496384}{0.914236}$$

$$n = 39$$

Por lo que, el tamaño de la muestra debería ser de 39 MYPEs de confecciones de prendas de vestir.

2.5. METODOLOGÍA DEL ESTUDIO

La metodología adoptada comenzará por la investigación bibliográfica para la realización del estudio teórico; los datos serán obtenidos de fuentes secundarias como libros, revistas, artículos actuales y conferencias. La búsqueda de datos estadísticos relacionados con las actividades se realizará por medio de una encuesta.

Se administrará un cuestionario a 39 dueños o gerentes de las micro y pequeñas empresas que actúan en Huamanga. Según los datos proporcionados por la Cámara de Comercio, SUNAT, SENATI, Centros de Desarrollo Empresarial para la MYPE del Gobierno Regional y de Perú Emprendedor del Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo.

2.5.1 Tipo de Investigación: Básica

Es una Investigación Básica porque se preocupa de recoger información de la realidad para enriquecer el conocimiento teórico científico, orientada al descubrimiento de principios y leyes.

2.5.2 Nivel de Investigación: Causal – Explicativo.

El nivel de investigación será descriptiva, explicativa y correlacional, con el que se espera evidenciar la causa y el efecto.

2.5.3 Método y Diseño de Investigación.

Durante el proceso de investigación y de acuerdo a su necesidad para satisfacer los objetivos planteados se aplicarán los siguientes métodos:

- a) **Observación.-** Permitirá ver y conocer objetivamente cómo funcionan actualmente las MYPEs de confecciones de prendas de vestir en Huamanga.
- b) **Descriptivo.-** Permitirá detallar las principales causas que inciden en la productividad de las MYPEs de confecciones de prendas de vestir
- c) **Deductivo e Inductivo.-** Permitirá establecer conclusiones y recomendaciones sobre las estrategias que conviene establecer para que las MYPEs de confecciones de prendas de vestir alcancen ventajas competitivas, siendo las más importantes la Capacitación y la Asistencia Técnica dentro de los servicios de desarrollo empresarial.
- d) **Comparativo.-** Permitirá establecer comparaciones entre realidades distintas de diferentes MYPEs de confecciones de prendas de vestir en Huamanga.

2.5.4 TÉCNICAS DE PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE DATOS

Por el tipo de investigación que se torna compleja por el universo propuesto, las técnicas delimitadas serán las siguientes:

- a) Análisis documental.-** Se realizarán análisis y estudios sobre toda la documentación y archivos que obran en las MYPEs de confecciones de prendas de vestir en Huamanga, con la finalidad de obtener las primeras informaciones.

- b) Encuestas.-** Se realizarán de manera directa tanto a los dueños, gerente y trabajadores que operan en las MYPEs de confecciones de prendas de vestir en Huamanga.

- c) Entrevista.-** Se realizarán entrevistas a los dueños, gerente y trabajadores así de las MYPEs de confecciones de prendas de vestir en Huamanga.

CAPÍTULO III

MARCO TEÓRICO Y BASES CONCEPTUALES

3.1. ANTECEDENTES BIBLIOGRÁFICOS

En el Perú se han llevado a cabo por diversas instituciones públicas y privadas algunas investigaciones sobre la micro y pequeña empresa con el objetivo de establecer ciertas características, conocer su problema y poder determinar el tipo de apoyo para su promoción y desarrollo.

En 1990 el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), realizó una investigación que fue publicada en 1992, donde se propuso llegar a medir el universo de la pequeña empresa, aunque limitado a la ciudad de Lima, ubicándola como una de las instituciones privadas primeras en tratar este campo económico. En esta investigación el concepto que se utilizó fue de unidad productiva de pequeña escala (UPPES), definida una unidad de análisis (No micro, Ni pequeña empresa) como aquella que considera que el empleo con menos de 50 personas ocupadas en una empresa. Este estudio llevado a cabo por el BCRP con ayuda financiera de la Agencia Interamericana de Desarrollo (AID) sirvió de base para establecer las siguientes actividades económicas del sector de la micro y pequeña empresa: comercio, agroindustria, servicios y turismo.

Al interior del sector industria se encontró que la actividad confecciones tiene mucha importancia al representar casi el 32% (31.8%) del empleo sectorial.

También se tomó en cuenta el censo económico realizado por el instituto nacional de estadística e informática, durante los años 1993 y 1994 que realizó el III Censo Económico Nacional, donde se mide las dimensiones de los diversos estratos empresariales existentes en el Perú. La principal conclusión de esta encuesta Nacional es que la Micro Empresa (establecimientos con 1 a 10 persona ocupadas) representa el 3%. Entre ambos, la micro y pequeña empresa representan el 99% del total de empresas en nuestro país.

Se ha considerado también estudios realizados por entidades gubernamentales como es el caso del Ministerio de la Producción, el Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo a través del programa Perú Emprendedor, así también se han tenido en cuenta diversas

tesis e investigaciones realizadas en nuestro país. Asimismo se ha considerado los trabajos de investigación llevados a cabo por otros países especialmente de Latino América.

En general se han tomado aquellos documentos, artículos de revistas y periódicos, experiencias, entrevistas y demás materiales emitidos por universidades, entidades de apoyo a la micro y pequeña empresa, asimismo se ha consultado una extensa bibliografía sobre el tema.

3.2. BASES TEÓRICO - CIENTÍFICAS

Con el propósito de orientar el desarrollo del presente trabajo, se indica que el proyecto de investigación se encuentra enmarcado dentro del ámbito de la teoría administrativa complementada con las teorías del nuevo conocimiento de las relaciones humanas que se sustentan en un enfoque integral que combina una perspectiva de la naturaleza humana con el estudio científico de las organizaciones.

La teoría administrativa ha evolucionado como todas las ciencias gradualmente a lo largo de muchos años. La teoría actual de la administración, es en buena medida producto de teorías y enfoques que han alcanzado cierto grado de desarrollo que ofrecen conceptos y definiciones de mucha importancia para los encargados de dirigir organizaciones. Este proceso se caracteriza por tener la teoría de la administración, varios enfoques para su mejor entendimiento en el proceso de investigación y en la implementación de las recomendaciones.

3.3. ENFOQUES DE LA TEORÍA ADMINISTRATIVA

A. ENFOQUE DE LA TEORÍA CLÁSICA

Parte de la teoría de la administración científica se deriva de la necesidad de incrementar la productividad, y la manera de conseguir este aumento, es elevando la eficiencia.

El fundamento de esta teoría se basa en los estudios de tiempo y movimiento de los trabajadores propuestos por Frederick W. Taylor (1856- 1915) a partir de sus experiencias de trabajo en diversas fabricas, donde pudo observar que el aumento de la producción dentro de un tiempo determinado y ciertas condiciones laborales se debía a partir de la división de cada tarea en sus componentes y para llevarlos a cabo, diseñó

mejores y más rápidos métodos que eleven la eficiencia del trabajo empleado en cada componente. Taylor se concentra en la productividad del trabajador, el cual para elevar los niveles de producción con el equipo y herramientas que disponían tenían que estar capacitados científicamente, haber sido seleccionados científicamente y empleado en las tareas donde era mas apto realizarlas.¹

La micro y pequeña empresa del sector confecciones de prendas de vestir, busca elevar la productividad de sus operaciones, por lo que se hace necesario contar por un lado con personal calificado, eficiente, que utilizando los mismos recursos sea capaz de incrementar los niveles de volumen de producción, que los productos elaborados sean de calidad. Para alcanzar estos logros también es necesario que se cuente con asesorías externas que eduquen, que enseñen y que acompañen en la búsqueda de mejorar los factores que incidan en la productividad.

Las MYPEs de confecciones de prendas de vestir requieren de los principios, métodos y técnicas de Frederick Taylor para sentar las bases teóricas de una administración eficiente.

La teoría clásica de la Organización propuesta por Henry Fayol (1814-1925) sistematiza por primera vez el comportamiento administrativo. Fayol basa su teoría en principios de administración, los cuales aplicó con mucha frecuencia un total de 14 principios: División del trabajo, Autoridad, Disciplina, Unidad de mando, Unidad de dirección, Subordinación del interés individual al bien común, Remuneración, Centralización, Jerarquía, Orden, Equidad, Estabilidad del personal, Iniciativa, Espíritu de Equipo; apoyados en la división de las actividades administrativas relacionadas.

La presente investigación toma en cuenta muchos de los principios de la teoría clásica de la organización, donde todas las tareas se deben realizar sincronizadamente y se incorporan a las MYPEs de confecciones de prendas de vestir; principio de la teoría administrativa relacionadas al nuevo movimiento de las relaciones humanas, teniendo en cuenta que se requieren llevar a cabo varias tareas, las cuales, deben realizarse de manera organizada, en forma tal, y donde se destaca: la división del trabajo en especialidades, el principio de autoridad que en muchos casos la ejercen los dueños de la MYPEs de confecciones de prendas de vestir, la disciplina en base al respeto mutuo, unidad de mando en la recepción de las tareas, orden en la ejecución de los trabajos, iniciativa en la propuesta de ideas innovadoras, flexibilidad en los procesos de

¹ STONER, James, 1994. ADMINISTRACION. Edit PHH, 5ta. Edición, México, PAG. 38

fabricación basadas en las relaciones humanas; para lo cual los trabajadores deben de estar preparados, a través de un proceso de capacitación continua.

Estos principios propios de la administración clásica son determinantes para el logro de los objetivos de las organizaciones; el no cumplimiento, lleva generalmente al entrapamiento de la gestión.

B. ENFOQUE HUMANÍSTICO

En el enfoque humanístico "la preocupación por la máquina y el método de trabajo, por la organización formal y los principios de administración aplicables a los aspectos organizacionales ceden la prioridad a la preocupación por el hombre y su grupo social"²

Este enfoque hace hincapié en la concepción a humanizar el trabajo en la búsqueda del mejoramiento integral del hombre como ser social y rebasa las profundas distorsiones y limitaciones de concepción altruista y romántica sobre el trabajador obrero, con énfasis en los grupos informales.

Estudios sobre la conducta humana en situación de trabajo fueron llevados a cabo por la compañía Western Electric entre 1924-1933. Estos estudios pretendían comprender a que se debía la productividad de los trabajadores, por lo cual, se utilizaron desde niveles de iluminación en los talleres hasta diversos incentivos (aumento de sueldos, período de descanso, etc.), se obtuvo como resultado que el nivel de productividad se incrementaba cuando los trabajadores estaban motivados por la mejor atención de sus necesidades sociales y sus relaciones grupales de trabajo.

El presente proyecto trata de demostrar que la capacitación y el desarrollo personal, permite alcanzar los objetivos individuales y su influencia en la moral y la actitud de las personas y que los grupos de trabajo pueden constituir elementos motivacionales importantes dada la idiosincrasia de nuestra gente y las características de las actividades del sector manufacturero de confecciones de prendas de vestir.

² CHIAVENATO, Idalberto 1998 Introducción a La Teoría General de La Administración 5ta Ed. Colombia Pág. 113

C. EL ENFOQUE NEOCLÁSICO:

El Enfoque Neoclásico trata de actualizar el modelo clásico de la administración y considera que el elemento humano es el pilar fundamental dentro de la organización. El análisis de los experimentos de Hawthorne permitieron observar que la productividad del trabajador no se incrementaban por efectos de mayor o menor iluminación de los talleres, sino, que la mayor productividad se debe por una serie de factores que tiene que ver con el bienestar del trabajador, y de la manera, como estaban relacionados para el desarrollo de sus actividades.

El Enfoque Neoclásico, enfatiza en las funciones del gerente: planeación, organización, dirección, coordinación y control; para una efectiva toma de decisiones.

Este enfoque, de la teoría neoclásica que considera al trabajador como elemento clave predomina en el presente trabajo de investigación, debido a que mejorar su bienestar conlleva su desarrollo personal, el cual, tiene que ver, con la capacitación, ya que, cuando se obtienen nuevos conocimientos, se adquieren mayores habilidades, lo que le permitirá elevar sus beneficios individuales y por consiguiente, los beneficios de la organización.

D. EL ENFOQUE DE LA TEORÍA DEL COMPORTAMIENTO

La teoría administrativa, puede también recurrir al estudio de las relaciones del comportamiento. Este enfoque se basa en el estudio de los individuos y de la naturaleza de sus relaciones interpersonales, durante el proceso productivo y sus relaciones con el mercado, basándose en el principio que el entendimiento entre las personas que participan en el logro de una meta común, contribuye al incremento de la producción, en tal sentido, los directivos del las MYPEs de confecciones de prendas de vestir deben de considerar que el logro eficiente de las metas propuestas de la misma, depende del grado de conocimiento de la conducta racional de los trabajadores, de las fuentes de su motivación y de la naturaleza del liderazgo. En este enfoque se ubican:

1. Teoría de la Jerarquía de las Necesidades; Que sostiene que hay una jerarquía de cinco (5) necesidades, que a medida que se satisfacen cada una de ellas, las siguientes se vuelven dominantes. En ese sentido, Maslow, afirma que los hombres actúan de acuerdo al nivel de satisfacción de sus necesidades.

2. La Teoría X y Teoría Y; La Teoría X, afirma que a los empleados les disgusta trabajar, son perezosos, les disgusta asumir responsabilidades y debe de obligárseles a cumplir las tareas. La Teoría Y afirma que a los empleados les gusta trabajar, son creativos, buscan asumir responsabilidades y pueden ejercer su autodirección.
3. Teoría de las Necesidades de Mc Clelland; Sostiene que existen tres (3) importantes necesidades que ayudan a comprender la motivación: la necesidad de realización, la necesidad de poder y la necesidad de afiliación.
4. Teoría de las Expectativas; Enfoca las variables del desempeño y ofrece una explicación relativamente poderosa de la productividad de los empleados, su ausentismo y rotación. Esta teoría sostiene que los empleados tienen pocas restricciones en la discrecionalidad de su decisión, porque esta se explica por la productividad del trabajador cuando los puestos de trabajo que ocupan son más complejos y de mayor jerarquía.

En el presente trabajo de investigación, se consideran los aspectos relevantes de estas teorías, las cuales servirán para establecer las políticas, y al momento de efectuar los planteamientos que permitan alcanzar los objetivos organizacionales.

E. EL ENFOQUE SISTÉMICO

La teoría de sistemas actúa sobre la naturaleza dinámica e interrelacionada de las organizaciones y de la actividad administrativa. Esta teoría proporciona un marco de referencia dentro del cual se planifican acciones y la de anticipar las consecuencias no previstas que puedan presentarse.

La función principal de los responsables de la dirección de las organizaciones, es la de mantener un sistema de esfuerzo cooperativo de cada uno de sus elementos. La aplicación de los principios de la teoría de sistemas a las actividades administrativas, contribuyen a que las organizaciones incrementen su productividad y eficiencia.

F. EL ENFOQUE TASK – TECHNOLOGY

Este enfoque señala que hay una relación entre los componentes tecnológicos de una organización y la motivación y productividad de sus empleados, una relación llamada a veces "habilidad tecnológica"³.

Esta productividad se sustenta en el conocimiento y las habilidades que desarrollan los trabajadores con cierta tecnología y estructuras similares de operaciones. La teoría indica que cuanto mas compleja es la tecnología se utilizarán estructuras organizacionales verticales, e incrementándose el número de supervisores, aumentando el burocratismo; sin embargo, según Max Weber (1864 – 1920), este burocratismo, se puede orientar hacia la consecución de los objetivos organizacionales para lo cual deben diseñarse normas claras, procedimientos, lineamientos de autoridad, etc; para cada caso en particular. En organizaciones pequeñas como las MYPEs de confecciones de prendas de vestir, el tipo de estructura organizacional, es por lo general, de forma vertical, del modelo burocrático, donde las normas son generales y específicas para determinadas actividades y las directrices fluyen desde el dueño o gerente hasta el último trabajador, sin embargo, si no existen normas y procedimientos como indica Weber, difícilmente se podrían alcanzar los objetivos organizacionales.

G. NUEVO ENFOQUE DE RELACIONES HUMANAS.

El enfoque de relaciones humanas integra algunos aspectos de naturaleza humana como la intuición, creatividad, etc. con el estudio científico de las organizaciones para indicar como deben proceder los administradores en determinadas circunstancias.

WATERMAN reconoce que la gente es la "principal fuerza motriz", no tan solo "piezas intercambiables de la maquinaria corporativa"⁴. En tal sentido la cooperación de los trabajadores en las tareas y funciones de la empresa es capaz de llevarla al éxito y ayudaría a que alcance sus beneficios. Para los administradores, dice Peters, esto significa capacitar constantemente a los empleados para que lleven a cabo tareas mas complejas, automatizar el trabajo en tal forma que disminuya las labores rutinarias y promover la flexibilidad y la creatividad de los trabajadores, difundir la responsabilidad por la innovación, considerar con seriedad la seguridad en el trabajo, y darles crédito a

³ STONER, James, 1994 ADMINISTRACIÓN Edit PHH, 5ta. Edición, México, PAG. 357

⁴ WATERMAN, Robert. The Renewal Factor, Publicado En Administración por James Stoner, Edit PHH, Quinta Edición, México 1994, Pag. 52

los trabajadores por las mejoras en la productividad a través de bonos por utilidades y planes de acciones.⁵

WATERMAN reconoce que los trabajadores son el principal recurso que tiene una empresa. En nuestro país las MYPEs de confección de prendas de vestir utilizan tecnológicas intensivas en mano de obra, por esta razón se constituyen en las grandes empleadoras del país.

El sector de las MYPEs da ocupación al 75% de la población económicamente activa. En las MYPEs de confecciones de prendas de vestir se emplea una gran cantidad de mano de obra, la cual hay que capacitarla no solo para mejorar la productividad si no también como dice Peters para promover la creatividad (diseños policromados, ambientales e históricos, variedad en el punto y versatilidad en el tejido) y difundir la responsabilidad por la innovación (mejores acabados y calidad textil, uso de materiales naturales y ecológicos, prendas de vestir proyectada con diseños apropiados para el mercado nacional e internacional).

H. ENFOQUE SITUACIONAL

Este enfoque, es también conocido como enfoque de contingencias, el cual fue desarrollado por investigadores, consultores y administrativos.

Los conceptos desarrollados por este enfoque, deben de ser aplicados a casos específicos, como dice la teoría, y no pueden ser aplicados bajo circunstancias y condiciones diferentes. Las empresas interactúan con su medio ambiente, adquiriendo insumos, servicios, etc. y vendiendo productos; pero al interior de la organización se dan una serie de interrelaciones, de acuerdo a su estructura organizacional. Estas relaciones no son idénticas en las empresas porque dependen de las tecnologías, tipos de liderazgo, y calificación de los trabajadores.

El medio ambiente y la tecnología son factores importantes a tener en cuenta. El medio ambiente es dinámico y esta cambiando constantemente, cada vez surgen nuevos actores como los grupos de ecologistas que pueden hacer variar las formas de producción. La tecnología no permanece constante, cada vez se inventan equipos,

⁵ PETERS, Thomas. *Thriving On Chaos*. Publicado en *Administración* por James Stoner, Edit PHH, Quinta Edición, México 1994, Pag. 53

maquinarias, que modifican las relaciones de producción al utilizar menos mano de obra. En países subdesarrollados como el nuestro, todavía el uso de la mano de obra es importante en las grandes empresas, y es más intensiva en las micro y pequeñas empresas. Por esta razón, las formas de producción en estos pequeños negocios dependen de la calificación de la mano de obra y el uso de tecnologías que les permitirá desarrollar habilidades para obtener productos a menores costos y ser competitivos.

3.4. BASES CONCEPTUALES

A. EL ESTUDIO DEL TRABAJO BIEN APLICADO INCREMENTA EL BENEFICIO

Edward Geoffrey, nos dice que para la pequeña empresa, el estudio del trabajo puede ser un arma de dos filos, si se aplica mal, trastornará la relación entre los obreros y la dirección, además creará un papelón innecesario y costará más de lo que economice. Correctamente aplicarlo, acelerará la circulación del capital, y por lo tanto incrementará el beneficio; permitirá a la empresa pagar salarios y sueldos mas altos, y quizá engendre una nueva y favorables actitud hacia las innovaciones por los beneficios que reporta.⁶

Lo que dice Geoffrey es muy importante para alcanzar los beneficios, no solo se trata de implementar programas de capacitación y asistencia técnica si no que también hay que monitorearlos para hacer los ajustes necesarios y alcanzar los objetivos propuestos. Estos conceptos deben estar presentes al momento de analizar las políticas que siguen las MYPEs de confecciones de prendas de vestir para alcanzar mejores beneficios.

B. PRODUCTIVIDAD DE LOS FACTORES Y NIVELES DE PRODUCCIÓN.

Alberto Ortiz, manifiesta, que en aras de competir favorablemente con fundamento en la productividad, la empresa debería medir con frecuencia el grado de productividad de sus factores (horas – hombre u horas - máquina invertidas por lote de producción, o tamaño de la producción obtenida o por la consagración de una hora hombre u hora- maquina) y enfrenarlo al arrojado por los últimos adelantos científicos compatibles con las escalas de producción de la empresa.⁷

⁶ GEOFFREY Wood, Edward. 1973. Rentabilidad en La Pequeña Empresa, Edit. Deusto, Primera Edición, España, Pag. 150.

⁷ ORTIZ Gómez, Alberto. 1994. Gerencia Financiera, Edit. MGH, Primera Edición, Colombia, Pag. 131

Ortiz, habla de la estrategia básica de liderazgo en costos, que para competir hay que ser eficientes y esto significa la mejor utilización de los recursos de la MYPEs de confecciones de prendas de vestir, en este caso, la mano de obra, la cual hay que capacitarla para generarle nuevos conocimientos y medir su producción con los últimos adelantos científicos. Las ideas de Alberto Ortiz son cada día más relevantes, en la medida que las empresas no solo enfrentan competencia nacional sino también competencia internacional, especialmente prendas de vestir de China y del Sudeste Asiático.

C. ADQUIRIR CONOCIMIENTOS EN EQUIPO

James Stoner, dice que una de las tendencias más importantes en administración de operaciones hoy en día, y de hecho, en la administración general, es el enfoque en el incremento en la capacitación de la fuerza de trabajo, conocimiento y habilidades que se relacionan de manera directa con el desempeño en el trabajo. Otra es la tendencia a la administración participativa y al uso de equipos de trabajo auto administrados para mejorar la productividad y la calidad de manera significativa.⁸

Son importantes las ideas de Stoner, con respecto al uso de equipos de trabajo que se organizan en torno a una tarea específica, para lo cual es necesario que los trabajadores que realizan tareas similares tengan las habilidades respectivas y la eficiencia para que el trabajo en equipo sea no solo productivo si no además mejore la calidad de los productos.

En la MYPEs de confecciones de prendas de vestir, algunas tareas se realizan en equipo (confección de las prendas de vestir) dependiendo también si es una micro empresa donde el número de trabajadores es de uno (1) hasta diecinueve (20) trabajadores o si es un pequeña empresa que abarca de uno (1) hasta cincuenta (50) trabajadores, donde sería mas factible la formación de equipos de trabajo.

D. EFICIENCIA Y VENTAJA COMPETITIVA.

Charles Hill, en su libro "Administración Estratégica" dice lo siguiente: los individuos son un importante insumo dentro del proceso de producción. Es probable que una firma que emplea personas con grandes habilidades sea más eficiente que aquella que cuenta con personal menos calificado. Los individuos más calificados pueden realizar tareas en

⁸ STONER James, 1994. Administración, Edit. PHH, Quinta Edición, México Pág. 676

forma más rápida y precisa, y existe mayor probabilidad de que aprenda tareas complejas asociadas a muchos métodos modernos de producción que quienes poseen menos habilidades. La capacitación puede mejorar los niveles de habilidad del empleado, proporcionando a la firma ganancias en eficiencia relacionadas con la productividad.⁹

Hill, indica que las empresas pueden alcanzar la ventaja competitiva si logran ser eficientes. Uno de los componentes de la eficiencia es la productividad del trabajador, esta productividad es alcanzada cuando se ha capacitado al trabajador mejorando sus habilidades obteniendo como resultado el incremento de la producción por empleado. Estas ideas de Hill son de importancia significativa, y va a depender de los programas de capacitación que implementen las MYPES de confección de prendas de vestir como estrategia para alcanzar la ventaja competitiva deseada.

E. PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO

Sergio Ramírez, dice, que si aceptamos que el desarrollo de las personas en la búsqueda de productividad es una responsabilidad social y la gerencia misma constituye un componente importante de esa responsabilidad, tendremos que convenir que el conocimiento actualizado y renovado, es el único camino en condiciones de competir en la diferencia de capacidades que podemos establecer con nuestros competidores, esta la clave del liderazgo de segmento de mercado que tenemos.¹⁰

La capacitación de las personas en las MYPES de confecciones de prendas de vestir es responsabilidad del dueño, o gerente con ayuda del Ministerio del Trabajo y Promoción del Empleo a través de su programa Perú Emprendedor y otras instituciones como las Cámaras de Comercio, SENATI, ONGs, etc., se brindan no solo capacitación sino también asistencia técnica.

“Que solo el conocimiento renovado es el camino para alcanzar la ventaja competitiva y asumir el liderazgo en cualquier mercado que toque competir”.

⁹ HILL, Charles. 1996, Administración Estratégica Edit. MGH, Tercera Edición, Colombia, Pág. 146

¹⁰ RAMÍREZ Palma, Sergio. 2000, La Gestión Gerencial de La PYME, Instituto de Investigación y Desarrollo del Perú, Pág. 68

F. APRENDIZAJE CONTINUO

José Barragán, dice, cualquier política de capacitación y adiestramiento debe estar basado en el aprendizaje continuo. Afortunadamente, la implementación de políticas de cambio continuo es mucho mas sencillas de implementarse en las PYMEs que en las grandes empresas, pues éstas tienden a ser organizaciones menos burocráticas y la toma de decisiones reside en un número limitado de personas. Por otro lado, se requiere convencer a los altos directivos de las empresas que la capacitación y el cambio son elementos necesarios para la supervivencia de las PYMEs.¹¹ Ya no se dice que a través de la capacitación se puede alcanzar la ventaja competitiva, sino más bien que la capacitación continua, es el elemento necesario para supervivencia de las micro y pequeñas empresas. Una de las causas de la quiebra de las MYPEs de confecciones de prendas de vestir es su falta de competitividad por el elevado costo de las prendas de vestir por esta razón como dice Barragán hay que convencer a los dueños para que implementen programas de capacitación de lo contrario desaparece la empresa.

G. INVERSIÓN EN CAPITAL HUMANO

Sérvulo Anzola, dice, el mejoramiento de la capacitación general de la fuerza de trabajo a través del tiempo usualmente se considera como un factor importante para el crecimiento de la productividad. Esto se puede lograr contratando a personal especializado y mejorando el nivel de educación de los trabajadores de la empresa. El aumento en la calidad de la fuerza de trabajo y el aumento de capital por trabajador van de la mano. Se requiere una fuerza de trabajo mejor educada y entrenada, para lograr más y mejores innovaciones¹². Según lo que indica Anzola, no es posible obtener beneficios de la productividad con trabajadores que no estén capacitados permanentemente, es necesario efectuar inversiones en los seres humanos para hacerlos eficientes. Las MYPEs de confecciones de prendas de vestir utilizan abundante mano de obra, pero si esta fuerza de trabajo carece de adiestramiento la empresa no disfrutara de beneficios por mucho esfuerzo que realice.

¹¹ BARRAGAN CODINA, José. 2002, Administración de las Pequeñas y Medianas Empresas, Edit. Trillás, Primera Edición, México, Pág. 132

¹² ANZOLA ROJAS, Sérvulo. 2002, Administración de Pequeñas Empresas. Edit. MGH, Segunda Edición, México, Pág. 264

3.5. BASE LEGAL

- a) D. L. N° 21435 De fecha 24- 02- 76. "Ley de la Pequeña Empresa del Sector Privado". Esta norma tenía como objetivo constituir un sistema económico pluralista que reconocía: un sector prioritario de propiedad social, un sector privado reformado y un sector exclusivamente integrado por actividades económicas de pequeña escala, las cuales para poder operar tenían que registrarse ante las instancias correspondientes de la administración pública.

- b) D. L. 23189 de fecha 19- 07- 80 "Ley de Pequeña y Mediana Empresa". Esta norma indica la forma de constitución y funcionamiento de la pequeña y mediana empresa con capitales exclusivamente privados, pudiendo desarrollar sus actividades económicas como empresa Unipersonal o como empresa individual de responsabilidad limitada, acogiendo los pequeños y medianos empresarios a un régimen especial de incentivos tributarios.

- c) D. L. N° 24062 de fecha. 11- 01- 85 "Ley de La Pequeña Empresa Industrial". La promulgación de esta Ley tenía como objetivo aprobar normas relacionadas con la promoción de las actividades económicas de la pequeña empresa industrial por tal motivo se crea el fondo de promoción de las actividades económicas de la pequeña empresa industrial, además las empresas de este sector económico gozaran de un crédito fiscal contra el impuesto a la renta por las siguientes actividades: inversión en activos fijos destinados al proceso productivo, el costo que se incurra en la Capacitación de los trabajadores, las que participen en programas de investigación, información técnica, tecnología y asesoría de control de calidad, etc. Realizadas en el ITINTEC y Universidades del país.

Los trabajadores de las pequeñas empresas industriales que participen en los programas de formación y capacitación tendrán preferencia en las actividades que realice en SENATI y los Institutos Superiores Tecnológicos del Estado.

- d) Ley N° 27268 de fecha 27-05-2000. Ley General de la Pequeña y Microempresa" esta norma tiene por objeto establecer el marco legal para la promoción y el desarrollo de las pequeñas y microempresas.

El Estado mediante esta Ley, establece políticas de alcance general, incentivando la inversión privada, la producción, acceso al mercado interno y externo, dentro de una economía social de mercado.

- e) Ley N° 28015 de fecha 02- 07- 2003 y su Reglamento, establece el marco legal para la promoción de la competitividad y desarrollo de las micro y pequeña empresa (MYPE), fomenta la formulación y el mejoramiento de las condiciones de empleo de estos segmentos económicos.

La ley, en su artículo segundo empresa que la MYPE es 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.

3.6. DEFINICIÓN DE TÉRMINOS BÁSICOS.

a) COMPETITIVIDAD.

Capacidad de un empresario de producir a menor costo que sus competidores, y ofrecer a sus clientes productos a precios inferiores en menor tiempo y con más facilidades.

b) EFICACIA.

De manera general se acepta que ser eficaz significa: Que logra su propósito; y, él o lo que se logra posee eficacia.

Sabemos además que la Eficacia es categórica; es decir, que se logra o no, sin puntos intermedios; en ella no valen los, casi lo logro¹³.

¹³ CABALLERO, Alejandro. 2001. Metodologías de la Investigación Científica. Edit UDEGRAF S.A. Primera Edición, Perú, Pagina 10

c) EFICIENCIA.

La eficiencia es la manera, la forma, el ¿Cómo se logró lo logrado?; ¿Cómo se ha hecho lo hecho?, la eficiencia no es categórica, es gradual. Para medirla, existen indicadores; y sus fallas o errores se conocen como deficiencias¹⁴.

d) MICRO EMPRESA.

Unidad económica que se caracteriza por su reducido tamaño, el número de personas empleadas es de 1 a 20, y con valor anual de ventas que no excede de ciento cincuenta (150) unidades impositivas tributarias. En este estrato la capacitación de los trabajadores y empresarios es casi nula, mínima asistencia técnica, por lo que su productividad es baja, y mantiene ingresos a nivel de subsistencia. Es inestable y poca generación de excedente.

e) PEQUEÑA EMPRESA.

Unidad económica que tiene un tamaño que no excede de 50 personas empleadas, y el valor total anual de sus ventas no excede de ochocientos cincuenta (850) unidades impositivas tributarias.

Tienen una base tecnológica moderna, que cuenta con equipos y maquinaria que le permiten tener mayor productividad que la micro empresa. La capacitación de trabajadores y empresarios es reducida, poca asistencia técnica, pero es capaz de generar excedentes, acumular y crecer.

f) PRODUCCIÓN.

Según Anzola, en su libro "Administración de Pequeñas Empresas" dice que producción es la transformación de insumos, de recursos humanos y físicos en productos deseados por los consumidores". Estos productos pueden ser bienes y/o servicios.

Anzola pone un ejemplo para referirse a la producción y dice, en una fabrica de ropa se transforma la tela y el hilo (insumos) en prendas de vestir (productos),

¹⁴ CABALLERO, Alejandro. 2001. Metodologías de la Investigación Científica. Edit UDEGRAF S.A. Primera Edición, Perú. Página 30

con ayuda de maquinas de coser (recursos físicos) manejadas por personas (recursos humanos)¹⁵

g) PRODUCTIVIDAD.

La productividad, nos dice Anzola, es una medida de la eficiencia con que una empresa produce bienes y servicios; o bien, es la relación entre la producción de bienes y servicios y los insumos (humanos y no humanos) utilizados en el proceso productivo una de las formas más utilizadas para medir la productividad es dividir los productos terminados entre los insumos que se utilizaron para elaborarlos.¹⁶

h) RENTABILIDAD ECONÓMICA O RENDIMIENTO.

Según Mario Apaza, el rendimiento es el beneficio antes de intereses e impuestos y el activo total. El estudio del rendimiento permite conocer la evolución y las causas de la productividad del activo de la empresa cuanto más elevado sea la rentabilidad mejor, porque indicará que se obtiene más productividad del activo¹⁷. Para aumentar el rendimiento se puede hacer lo siguiente: incrementar los precios, minimizar los costos de producción, diversificar mejor los productos fabricados, reduciendo la inversión o elevar el volumen de ventas.

¹⁵ ANZOLA ROJAS, Sérvulo. 2002, Administración de Pequeñas Empresas. Edit MGH, Segunda Edición, México, Pág. 221

¹⁶ ANZOLA ROJAS, Sérvulo. 2002, Administración de Pequeñas Empresas. Edit. MGH, Segunda Edición, México, Pág. 221

¹⁷ APAZA MEZA, Mario. 1999. Análisis e Interpretación de los Estados Financieros y Gestión Financiera, Edit. Pacífico, Edición 1999, Perú, Pág. 280

CAPÍTULO IV

PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

4.1. ANÁLISIS SITUACIONAL DE LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA (MYPE) EN EL PERÚ

4.1.1. ANTECEDENTES

La evolución histórica de la micro y pequeña empresa esta unida a las estrategias de industrialización aplicadas en el Perú en las ultimas cinco décadas (según la ONUDI son seis tipos de estrategias aplicadas por los países del mundo para impulsar su crecimiento económico: industrias básicas, sustitución de importaciones, promoción de exportaciones, valor agregado de los recursos naturales, economías de escala, pequeña y micro empresa), que han contribuido a modificar la estructura económica con el fin de alcanzar el crecimiento económico basado en la extensión de la industria hacia nuevos sectores productivos.

Dicho cambio estructural es el resultado, principalmente por la liberación de los mercados que conlleva un mundo globalizado, donde la competitividad es el factor fundamental para alcanzar los objetivos trazados.

Para alcanzar estos objetivos en nuestro país se ha destacado el rol que desempeña las micro y pequeñas empresas (MYPEs) en el crecimiento de nuestra economía. Las MYPEs son particularmente ventajosa en áreas de negocios donde las economías de escala no son relevantes, por que se saben adecuar a los cambios del mercado y poseen una importante flexibilidad asociada a la participación del propietario en la gestión directa de la empresa, de esto resulta la importancia de fortalecer la competitividad de las MYPEs, mas aun si se tiene en cuenta el ambiente competitivo nacional e internacional, los cambios tecnológicos y la necesidad de búsqueda de nuevos mercados externos.

4.1.2. CARACTERÍSTICAS DE LAS MYPES

1. Desde el punto de vista de su estructura organizativa , las MYPEs se caracterizan por:

- a. Utilizan tecnologías intensivas en mano de obra.
- b. Alto componente familiar
- c. Tiene gran capacidad de procesar recursos locales

- d. Incidencia poco significativa en el mercado. El área de actividades es relativamente pequeña y principalmente local.
 - e. Sus niveles de inversión son bajos
 - f. La administración de la empresa es dirigida y operada por el propio dueño
 - g. Falta de formalidad en sus actividades diarias.
 - h. Requieren de menor infraestructura
2. En el mes de julio del dos mil tres fue promulgada la Ley N° 28015, Ley de Promoción y Formalización de la Micro y Pequeña Empresa, la cual tiene por objeto la promoción de la competitividad, formalización de la micro y pequeña empresa para incrementar el empleo sostenible, su productividad y rentabilidad, su contribución al Producto Bruto Interno, la ampliación del mercado internacional y las exportaciones y su contribución a la recaudación tributaria. En su artículo tercero la Ley manifiesta que las MYPEs deben reunir las siguientes características:
- a. **EL NÚMERO TOTAL DE TRABAJADORES:**
 - La microempresa abarca de uno (1) hasta diez (20) trabajadores inclusive;
 - La pequeña empresa abarca de uno (1) hasta cincuenta (50) trabajadores inclusive.
 - b. **NIVELES DE VENTAS ANUALES:**
 - La microempresa: hasta el monto máximo de 150 unidades impositivas tributarias – UIT.
 - La pequeña empresa: A partir del monto señalado para las microempresas y hasta 850 unidades impositivas tributarias.- UIT.

Antes de la promulgación de la Ley de promoción y formalización de las MYPEs se consideraba a la empresa individual a aquella que mantiene a una sola persona ocupada, pequeña empresa a la que ocupa de 5 a 9 trabajadores; la empresa que ocupaban de 10 a 50 personas también podían considerarse dentro del grupo de las pequeñas empresas. Instituciones como el Ministerio de Economía, Sunat, Cofide definían a las MYPEs de acuerdo a sus ventas anuales:

 - **Microempresa:**
 - Venta anual menor o a igual a US\$ 80,000

- Pequeña empresa:
Ventas anuales entre US\$ 80,000 y US\$ 750,000

La CEPAL define a estas empresas de acuerdo a lo siguiente:

- MICROEMPRESA: Cuando se emplea de 1 a 10 personas, y
- PEQUEÑA EMPRESA: Cuando se emplea de 10 a 50 personas.

4.1.3. IMPORTANCIA DE LAS MYPEs

Las micro y pequeñas empresas constituyen un sector económico muy importante en la economía nacional, debido a lo siguiente:

1) IMPORTANTE CONTRIBUCIÓN A PBI.

Las MYPEs contribuyen con más del 42% del PBI global. Este porcentaje incluye a un número reducido de empresas, debido a que un gran número de estas son informales y no son registradas al realizar el cálculo del PBI (ver cuadro número 1)

CUADRO N° 1: CONTRIBUCIÓN DE LA MYPE AL PBI POR SECTOR.

SECTOR	PARTICIPACIÓN SECTORIAL	MYPE EN CADA SECTOR	PARTICIPACIÓN DE MYPE
AGRICULTURA	11.6	90.0	10.4
PESCA	1.0	30.0	0.3
MINERIA	2.5	5.0	0.1
MANUFACTURA	23.1	30.0	6.9
CONSTRUCCIÓN	8.8	35.0	3.1
SERVICIOS	53.0	40.0	21.3
TOTAL	100.0		42.1

FUENTE: INEI, Compendio Estadístico 2011

2) ALTA GENERACIÓN DEL EMPLEO

Las MYPEs utilizan tecnologías intensivas en mano de obra. Por esta razón se constituyen en las grandes empleadoras del país. El 75% de la PEA esta empleada en este sector económico. (ver cuadro N° 2)

CAUDRO N° 2: PARTICIPACIÓN DE LA MYPE EN EL EMPLEO.

SECTOR	PEA DE LA MYPE	MYPE EN CADA SECTOR	PARTICIPACIÓN DE MYPE
AGRICULTURA Y PESCA	2'957,968	98.0	32.3
MINERIA	45,732	20.0	0.5
MANUFACTURA	475,616	50.0	5.2
CONSTRUCCION	203,051	60.0	2.2
COMERCIO	1'398,952	95.0	15.3
TRANSPORTES	281,711	70.0	3.1
SERVICIOS	1'498,192	60.0	16.4
TOTAL	6'859,853		75.0

FUENTE: INEI. Compendio Estadístico 2011

3) ALTA PRESENCIA EN EL MERCADO.

El universo de la Micro y Pequeña Empresa en el Perú formal alcanza a 502,076 unidades económicas las cuales representan cerca del 99% con respecto a la totalidad de empresas, lo que demuestra la importancia de este sector productivo en la economía peruana. (Ver cuadro N° 3)

CUADRO N° 3. UNIVERSO DE LAS EMPRESAS EN EL PERÚ

TIPO DE EMPRESA	N° DE EMPRESAS	%
MICROEMPRESA (1)	467,001	91.67
PEQUEÑA EMPRESA (2)	35,075	6.89
MEDIANA Y GRAN EMPRESA (3)	7,348	1.44
TOTAL	509,424	100.00

FUENTE: SUNAT - 2011

- (1) Ventas Anuales hasta US \$ 80,000
- (2) Ventas Anuales de US\$ 80,000 hasta US\$ 750,000
- (3) Ventas Anuales Mayores a US\$ 750,000

4) DISTRIBUCIÓN DE LA PEQUEÑA EMPRESA.

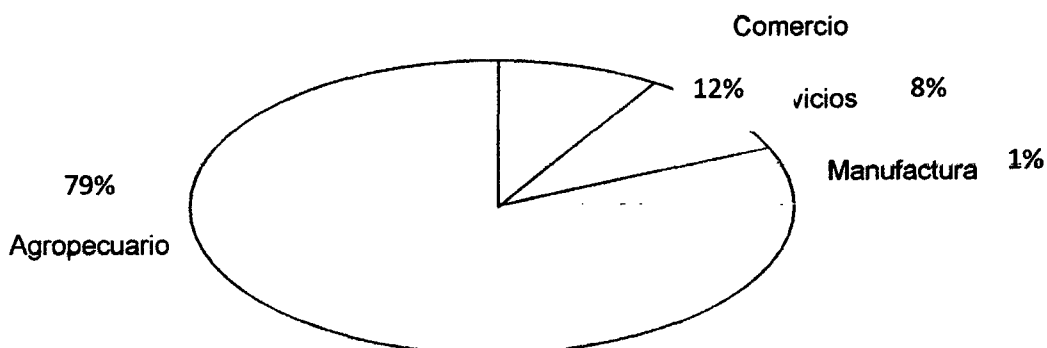
En la pequeña empresa, el sector agropecuario es el más importante con 79% de participación, seguido a distancia por el sector comercial con 12%, servicios con una escasa participación de 8% y el sector manufacturero con 1% (ver cuadró N° 4 y grafico N° 1).

CUADRO N° 4. DISTRIBUCION DE LA PEQUEÑA EMPRESA SEGÚN ACTIVIDAD ECONOMICA.

ACTIVIDAD ECONOMICA	DISTRIBUCION PORCENTUAL %
AGROPECUARIO	79
COMERCIO	12
SERVICIOS	8
MANUFACTURA	1
TOTAL	100

FUENTE: SUNAT – 2011

GRAFICO N° 1: DISTRIBUCION DE LA PEQUEÑA EMPRESA SEGÚN ACTIVIDAD ECONOMICA.



Fuente: SUNAT- 2011

4) ALTAS VENTAS

Las MYPEs, tiene gran capacidad para procesar recursos locales sus niveles de inversión son bajos, requieren de menor infraestructura, se ubican en todas las regiones del Perú y además producen no solo para atender la demanda local sino también la demanda extranjera.

Las exportaciones de la pequeña empresa representa más del 3% de las exportaciones peruanas en el 2011, con un total de US\$ 221 millones (ver cuadro n° 5)

CUADRO N° 5: EXPORTACIONES PERUANAS EN EL 2011.

TAMAÑO DE EMPRESA	TOTAL DE EMPRESA	%	VALOR EXPORTADO (US\$ MILLONES)	%
PEQUEÑA EMPRESA (1)	2065	48.52	221	3.19
MÉDIANA Y GRAN EMPRESA	2191	51.48	6698	96.81
TOTAL	4256	100	6919	100

FUENTE: SUNAT, ADUANAS – 2011 (1) VENTAS ANUALES HASTA US\$ 750,000.

1.4. PROBLEMÁTICA DE LAS MYPEs PERUANAS

Las pequeñas y microempresas desde, el año 1976, se les ha reconocido como tales en los diversos dispositivos legales en base a los, criterios cuantitativos (valor de ventas totales, monto de capital empleado, número de empleados); sin embargo, son los criterios cualitativos respecto a las características financieras, de organización y administración de producción y tecnología entre otros., las que no permiten una mayor uniformidad en su definición.

En general, las empresas ubicadas en este sector se pueden caracterizar como aquellas que cualquiera que sean sus actividades, no ocupa una posición en su campo, no tiene un alto nivel de recursos económicos, se explota con limitado número de trabajadores, generalmente administrada por sus propietarios, no esta vinculada directamente o indirectamente a importantes grupos financieros, no depende legalmente de otras empresas importantes y tiene un volumen de ventas y patrimonio pequeños, en relación con el sector económico en que se desenvuelve. Las pequeñas y microempresas, continúan siendo espontáneas en su origen y empírica en casi todas las fases del ciclo

productivo, aunado la buena intención del pequeño y microempresario, comercializando sus productos con las limitaciones planteadas.

La gran mayoría de estas empresas son de tipo familiar, en las que labora el padre, los hijos y las personas allegadas a la familia, esto trae como consecuencia que en la mayoría de los casos no cuenten con una organización funcional. El propietario es el administrador y dirige personalmente todas las fases de la producción y gestión, sin delegar casi ninguna de sus funciones.

El dueño, se encarga personalmente del trato con los clientes, las ventas, los tramites de la empresa, las compras de materias primas.

Los problemas son muchos y urgentes y ocupan el tiempo del empresario que este no tiene tiempo de realizar una buena gestión, mucho menos pensar en el crecimiento de la empresa, siendo de esta manera otro de los factores que limita el desarrollo empresarial.

La gran mayoría del personal ocupado en las empresas son para los procesos productivos, pues casi no se cuenta con personal administrativo, por que el propietario centraliza la dirección de la empresa, así mismo en la mayoría de los casos el personal operativo no es calificado, pues el propietario es también el único que conoce y puede desarrollar todo el proceso productivo. Sin embargo, los operarios tienen buena habilidad manual y solo les falta capacitarlos y darles consejo técnico para orientar sus tareas a una mejor especialización.

Se puede concluir, que una vía para superar dichos problemas es el fomento y promoción de las MYPEs, ya que esto puede significar la reducción de la dependencia de insumos, maquinaria y tecnología al tener una menor propensión al consumo de divisas que las grandes empresas.

Además las actividades que desarrollan la micro y pequeña empresa tienen una mejor interrelación inter e intra sectorial debido a la mayor utilización de insumos y materia primas nacionales, lo cual contribuye a mejorar el eslabonamiento entre los diferentes sectores de la economía. En lo que respecta al problema de la centralización de la producción, las MYPE tienen un alto grado de descentralización debido a los bajos niveles de inversión que se requieren, la menor exigencia en cuanto a la calificación de la mano de obra y los menores requerimientos de infraestructura para poner en marcha la empresa.

4.1.5. PROMOCION Y DESARROLLO A LA MYPE.

1. PARTICIPACION DEL ESTADO.

Desde la década del 80 hasta mediados de los 90, se han promulgado diferentes leyes que buscan mejorar y promocionar la industrialización del país mediante la micro y pequeña empresa, existían instituciones de apoyo a las MYPE cuyas actividades se agrupan en:

- Financiamiento a través del BID, COFIDE, FOGAPI, FOPEI, IDESI Y PRODESE, Cámara de Comercio, etc.
- Parques Industriales para las MYPEs.
- Servicios no financieros a través del ITINTEC (Información y transferencia de tecnología), Artesanos del Perú (comercialización), Dirección General de Artesanías del Ministerio del Trabajo y Promoción del Empleo (ferias), dirección general de promoción de pequeña empresa (ferias, registros), División de Promoción del BID (divulgación, capacitación y asesoría), el IDAMPEI del SENATI (capacitación).

El objetivo de estos programas era llegar directamente a las empresas y tener la máxima cobertura.

Durante la década de los 90 hasta la actualidad, se viene trabajando con mayor intensidad los nuevos enfoques para la promoción de los grupos meta, enfatizando el desarrollo de servicios de desarrollo empresarial concentrándose en el fortalecimiento de instituciones intermedias.

Los enfoques centrales de los programas de apoyo a las MYPEs en el Perú y en el Región de Ayacucho son las siguientes:

- Enfoque de sostenibilidad de los programas, las instituciones y empresas intermedias pueden seguir ofreciendo sus servicios de forma indefinida y con una tendencia creciente al grupo meta.
- Los intermediarios eligen a sus clientes y viceversa, midiendo calidad, capacidad y voluntad de pago.
- Los agentes financieros determinan el precio por sus servicios, permitiendo obtener una utilidad razonable.
- Eficiencia de las instituciones intermedias brindando servicios de calidad con bajos costos.

- El precio por los servicios de las instituciones intermedias es regulado por el mercado.
- Salarios de mercado para el elemento humano integrante de las instituciones intermedias, con incentivos por rendimiento y productividad y enfoque de sensibilidad y conocimiento del grupo meta.

El objetivo de la participación del estado para el apoyo de las MYPEs, es el fortalecimiento de los organismos intermedios privados que actúan brindando servicios de desarrollo empresarial financiero y no financieros.

Los programas y entidades de promoción estatal a la MYPE son los siguientes:

a- Fondo Nacional de Compensación y Desarrollo Social- FONCODES¹⁸

El FONCODES tiene como objetivo reactivar a las MYPEs al proporcionar una demanda temporal que deberá cumplir de acuerdo a las especificaciones establecidas para los distintos bienes que se proporcionen a la población objetivo como: Buzos escolares, calzado escolar. Desayunos escolares, mobiliario etc. El FONCODES se orienta a las MYPEs de las ramas de: Confecciones de prendas de vestir, calzado, metal mecánica, alimentos etc.

b- Programa de Pequeña y Microempresa (PPME)¹⁹

Este programa pertenece al sector del Ministerio de la Producción, el programa tiene el respaldo de organismo de cooperación como el GTZ de Alemania.

El PPME tiene los siguientes propósitos:

- Crear un entorno favorable para el desarrollo de las MYPEs a través de la eliminación de barreras de acceso al desarrollo empresarial.
- Forjar instancias de coordinación del sector privado con el sector público orientadas a lograr una mayor eficiencia en el uso de los recursos destinados a las MYPEs.
- Promover el desarrollo del mercado de servicios para el sector, motivando su ampliación, especialización, calidad y sustentabilidad.

¹⁸ (18) VILLARAN DE LA PUENTE, Fernando. 1998. La Promoción Estatal a La PYMEs en el Perú. Lima. Pág. 22

¹⁹ VILLARAN DE LA PUENTE, Fernando. 1998. La Promoción Estatal a La PYMEs en el Perú. Lima. Pág. 24

- Proporcionar una mayor competitividad de las MYPE.

El PPME, se orienta a la micro, pequeña y mediana empresa, de las ramas productivas. Textil, confecciones, cuero y calzado, metal mecánica, agroindustria, madera y muebles. El ámbito es brindar este servicio a nivel nacional.

c. Programa “Microempresa” (Convenio Unión Europea)²⁰

El Programa Microempresa es un proyecto de Cooperación Internacional con la Unión Europea.

El programa tiene un subprograma de capacitación y asistencia técnica que cuenta con dos grandes áreas. El área de capacitación y asistencia a empresarios y trabajadores de las Microempresas en funcionamiento y el área de nuevas iniciativas empresariales de jóvenes.

El subprograma de capacitación se dirigió principalmente a la atención de las microempresas prestatarias de FONDEMI.

El programa se orienta a las MYPEs que tengan como máximo 9 trabajadores, US\$ 60,000 en ventas anuales y US\$ 20,000 de Activos Fijos.

d- Comisión para la Promoción de Exportaciones – PROMPEX²¹

Es una comisión a nivel ministerial; presidida por el Primer Vicepresidente de la Republica.

La promoción de exportaciones son programadas de duración determinada orientada a lograr que grupos de productores de ubicaciones definidas puedan lograr el acceso a nuevos mercados fundamentalmente de exportaciones.

Los PROMPEX de confecciones y calzado se dirigen a grupos de confeccionistas y fabricantes de calzado que puedan garantizar un aprovisionamiento de calidad, cantidad y oportunidad exigida por el mercado meta. Esto se determinará mediante una evaluación de las empresas.

²⁰ VILLARAN DE LA PUENTE, Fernando. 1998. La Promoción Estatal a La PYMEs en el Perú. Lima. Pág. 24

²¹ VILLARAN DE LA PUENTE, Fernando. 1998. La Promoción Estatal a La PYMEs en el Perú. Lima. Pág. 26

e. Programa Nacional de Alimentación Escolar – QALI WARMA²²

El programa pertenece al sector del Ministerio de la Mujer y el Desarrollo Humano PROMUDEH. El objetivo del QALI WARMA es promover la formación de mentalidad empresarial y la organización de unidades económicas rentables, sostenibles y competitivas al interior de los grupos de mujeres organizadas constituyendo el mejoramiento de sus niveles de ingresos e incorporándolos como agentes dinámicos del crecimiento productivo del país.

El QALI WARMA brinda apoyo a las mujeres organizadas en comedores populares para lograr generación de ingresos a través de actividades productivas. Se trabaja con sectores pobres. El QALI WARMA se orienta a lo siguiente:

- La focalización de zonas económicamente identificadas de acuerdo a sus posibilidades de albergar actividades económicamente rentables.
- La selección de líneas productivas estratégicas y de grupos de mujeres que reúnen características socio culturales afines al desarrollo de estas líneas.
- La implementación de unidades productivas a través de la cesión en uso de activos fijos y concesión de los créditos.
- La identificación del tipo de capacitación y asistencia técnica requerida para que las unidades económicas promovidas produzcan o brinden servicio de acuerdo a los estándares de calidad exigidos por el mercado.
- Desarrollo de estrategias de mercado de bienes o servicios producidos por las unidades económicas promovidas.
- La evaluación y seguimiento de las actividades desarrolladas por los profesionales contratados y acciones de supervisión.

g- Comisión de Promoción de La Pequeña y Micro Empresa - PROMPYME.²³

La PROMPYME depende de la presidencia del Consejo de Ministros esta presidida por el Primer Vicepresidente de la Republica.

Programas de Trabajo:

²² VILLARAN DE LA PUENTE, Fernando. 1998. La Promoción Estatal a La PYMEs en el Perú. Lima. Pág. 27

²³ VILLARAN DE LA PUENTE, Fernando. 1998. La Promoción Estatal a La PYMEs en el Perú. Lima. Pág. 28

- Programa Bolsa de Subcontratación.- La PROMPYME busca mejorar la competitividad y la generación de empleo en la micro y pequeña empresa, a través del enlace con la gran empresa nacional.
- Programa de Centro de Gestión Empresarial.- Tiene como objeto apoyar a las MYPEs en diferentes barrios de la capital, brindándoles un mejor acceso al mercado, información financiera oportuna y mejora de la calidad a través de la asistencia técnica.
- Programa de Compras Estatales que permite a PROMPYME actuar como promotor y coordinador de los intercambios comerciales entre el Estado y las MYPEs, para lo cual brindamos apoyo en gestión de ventas, financiamiento y capacitación a las MYPEs.
- Programa de Mercados Locales.- Apoyando las iniciativas de los gremios empresariales y otras instancias privadas en la realización de ferias locales, regionales y nacionales.
- Programa de Consorcios.- Que pretende utilizar el gran potencial de eficiencia colectiva que tiene la asociatividad entre las empresas MYPEs.
- Programas de Exportaciones.- En coordinación con PROMPEX, la Institución se propone contribuir a incrementar la oferta exportable de las empresas del sector.

4.1.6. LOS SERVICIOS DE DESARROLLO EMPRESARIAL (SDE) PARA LAS MYPE – CAPACITACION Y ASISTENCIA TECNICA

En la década de los 80, se tenía ya el entendimiento y desarrollo de los servicios financieros, porque estos servicios constituían una de las principales limitaciones que tenía las MYPEs, se argumentan que sin financiamiento no se podía comprar materia prima ni renovar maquinaria. Para poder atender los requerimientos de crédito las instituciones que brindan estos servicios tenían que abordar lo concerniente a la tecnología financiera y al desarrollo de diversas formas institucionales que permitían atender al sector de las MYPEs.

Durante la siguiente década, se han ampliado los servicios financieros a un contexto más amplio como los servicios de desarrollo empresarial (SDE). Que consideran aparte de los servicios financieros los servicios de capacitación, asesoría y asistencia técnica, servicios de información, comercialización etc.

Las MYPEs del sub Sector de confecciones, definen su vigencia y resultados en función de la relación que establecen en los mercados donde actúan. Las empresas cualquiera

sea su tamaño, necesitan de servicios diversos que les permita optimizar su desempeño y mejorar su posición en el mercado (reduciendo costos, aprovechando la información, usando tecnología de punta, buscando estructuras flexibles de organización, buscando alianzas estratégicas especializándose o generando valor agregado para los clientes y proveedores).

En este sentido el uso de servicios de desarrollo empresarial externos para las MYPEs se convierte en un factor esencial para lograr los cambios necesarios que les permita ser competitivas, aprovechando los conocimientos y las capacidades de empresas y profesionales individuales. Por lo tanto, los servicios de Desarrollo Empresarial deben concentrar sus actividades a fin de potenciar las fortalezas de estas unidades económicas y reducir las desventajas ocasionadas por las debilidades que presenten.

Sin embargo, es necesario visualizar los servicios de mayor importancia que se brinden como servicios de desarrollo empresarial, aludiendo siempre a aquellos orientados a atender a las MYPEs, excluyendo los servicios financieros:

- **Capacitación.**- Aunque en algunos casos este servicio es tratado en forma genérica, en otros se diferencia la capacitación en la gestión de aquella que incluye aspectos técnico- productivos, por tener demandas diferenciadas.
- **Asistencia Técnica.**- Se ha diferenciado la asistencia en aspectos de gestión de aquella que aborda el ámbito técnico productivo. En el primer caso el término ha sido cambiado a **Asesoría en la administración de la empresa**, debido a que es un término mejor entendido por los empresarios.
- **Comercialización.**- Es entendido como al servicio directo que articula la producción de las empresas a nuevos mercados. Se diferencia de la asesoría en marketing.
- **Asesoría en Marketing.**- Debido a que hay cada vez mas interés por parte de los ofertantes en proveer servicios especializados de esta naturaleza, se ha separado a este de otros referidos a la gestión y la administración.
- **Asesoría Tributaria y Asesoría Legal.**- Estos servicios, que algunos especialistas no incluyen dentro de los SDE, cuentan con un mercado mas o menos establecido, producto de las necesidades de formalización y adecuación tributaria que rigen en nuestro país. Por esta misma razón, nos permite comparar la demanda que generen con aquella provocada por otros SDE.

Entre los diferentes servicios de desarrollo empresarial propuestos anteriormente, el trabajo de investigación ha considerado como los más relevantes: la capacitación y la asistencia técnica.

A.- CAPACITACIÓN

La capacitación ha dejado de responder a la noción de una oferta de cursos y de seminarios para pasar a ser una función crucial para cualquier organización. Se le considera la Estrategia Fundamental para alcanzar la productividad de todo tipo de empresas. Desde esta perspectiva la capacitación tiene dos funciones. Una primera que corresponde al estímulo inicial para impulsar la nueva empresa, y otra que concierne al desarrollo, la sostenibilidad y la adaptación de la organización a los cambios del ambiente interno y externo, para garantizar su competitividad y su productividad.

Ambas funciones son básicas para favorecer el desarrollo del espíritu empresarial, puesto que la satisfacción por el saber hacer produce una importante motivación en el personal y efectos positivos en la empresa.

La capacitación puede ser interna o externa. La primera es aquella que se proporciona dentro de la empresa; en el caso de las MYPEs, es generalmente el dueño quien la promueve y la ejecuta. Cuando las MYPEs están por iniciar sus actividades o impulsar la ya existente, también puede hacerlo algún directivo o funcionario con experiencia en el área. La capacitación también puede llevarse a cabo fuera de las instalaciones de las MYPEs, en algún centro especializado, institución, ONG etc. Roberto Pinto²⁴ tipifica la capacitación de esta manera:

A.1. Tipos de Capacitación ²⁵

POR SU ENFOQUE.

- Capacitación Preventiva: Es el entrenamiento aplicado para preparar al personal a fin de que enfrente situaciones futuras de cambio tecnológico, operacional, administrativo o de actitudes que solucionen en forma anticipada la aptitud del personal.

- Capacitación Correctiva: Se aplica a la solución de problemas manifiestos o para corregir las desviaciones en los estándares de rendimiento.

²⁴ PINTO V, Roberto. 2000. Planeación Estratégica de La Capacitación Edit MGH. Primera Edición. México Pág. 123- 126.

²⁵ PINTO V, Roberto. 2000. Planeación Estratégica de La Capacitación Edit MGH. Primera Edición. México Pág. 123- 127.

- Capacitación Predictiva: Se aplica para mantener los estándares de redimiendo sin que exista una desviación en cuanto a los rangos de eficiencia. Sirve para asegurar la continuidad de la capacidad de respuesta y para evitar posibles desviaciones.

POR SU PERCEPCIÓN

- **Manifiestas:** Son las necesidades que se observan a simple vista, son evidentes u obvias, no requieren de un análisis mayor, sus efectos y causas se establecen en forma inmediata.
- **Ocultas:** Algunos problemas son parte de la cultura misma de la organización y, generalmente, tienen su origen en la falta de capacitación, sobre todo el personal que lleva mucho tiempo en un mismo trabajo.

POR SU OPORTUNIDAD

- **En Cuanto al Tiempo:** Pueden ser a corto, mediano y largo plazo, entendiéndose por corto plazo la necesidad urgente, mediano plazo se refiere a un lapso de entre tres y seis meses, y el largo plazo será lo que exceda este ultimo lapso. Los plazos los marca el usuario con base en la planeación táctica.
- **En Cuanto a su Importancia:** Se busca distinguir lo urgente de lo importante. Respecto de lo segundo, se toma como base la planeación estratégica de la empresa y se busca capacitar en los rubros que la empresa tiene como orientación principal. De momento no se observaran los resultados de los programas de capacitación, sino que se preparará al personal para que alcance el escenario marcado por la gerencia.

POR SU MAGNITUD

- **Graves:** Es la determinación de causas actuales o potenciales, que representan un riesgo serio para los integrantes de la empresa o de un área.
- **Tolerables:** Dentro de las insuficiencias que se observan, pueden ser pérdidas, rechazos, retrabajos no graves, etc., que no afecten en forma considerable la productividad.

A.2. Importancia de la Capacitación para la Efectividad de las MYPES

Los conocimientos cambian constantemente y están en constante evolución, son un instrumento muy potente para generar riqueza. Este factor de la producción (el más importante) es el que requieren las MYPES confecciones para ser competitivas y a través de la eficiencia alcanzar ventajas competitivas. Las empresas según Roberto

Pinto²⁶ esta compuesta por tres subsistemas: el tecnológico, el administrativo y el social - humano. El delicado equilibrio que se establece entre estos tres subsistemas permite que la organización avance hacia el logro de sus objetivos. Al realizar un cambio en uno de los subsistemas hay que realizar los ajustes necesarios a los dos restantes para restablecer el equilibrio. Uno de los medios para lograrlo es la capacitación. Además dice Pinto, que la capacitación bien administrada influye en la eficiencia de las organizaciones, porque repercute de manera directa en los tres subsistemas y es el mecanismo para introducir cambios en cualquiera de ellos.

A.3. Beneficios de la Capacitación.

Los beneficios de la capacitación para la MYPE son innumerables, uno de ellos en términos económico – financiero es la mayor rentabilidad sobre las inversiones, una lista de beneficios resumidos por William Werther²⁷ se presenta a continuación:

- Conduce a rentabilidad más alta y a actitudes mas positivas.
- Mejora el conocimiento del puesto a todos los niveles.
- Eleva la moral de la fuerza de trabajo.
- Ayuda al personal a identificarse con los objetivos de la organización.
- Crea una mejor imagen.
- Fomenta la autenticidad, la apertura y la confianza.
- Mejora la relación jefes – subordinados
- Ayuda en la preparación de guías para el trabajo
- Es un proceso auxiliar para la comprensión y adopción de nuevas políticas.
- Proporciona información respecto a necesidades futuras a todo nivel.
- Agiliza la toma de decisiones y la solución de problemas.
- Promueve el desarrollo con vistas a la promoción.
- Contribuye a la formación de líderes y dirigentes.
- Incrementa la productividad y la calidad del trabajo.
- Ayuda a mantener bajos los costos en muchas áreas.
- Elimina los costos de recurrir a consultores externos.
- Promueve la comunicación en toda la organización.
- Reduce la tensión y permite el manejo de áreas de conflicto.

²⁶ PINTO V, Roberto. 2000. Planeación Estratégica de la Capacitación Editorial MGH. Primera Edición. México Pág. 19- 20.

²⁷ WERTHER, William. DAVIS, Keith. 1996. Administración de Personal y Recursos Humanos, Quinta Edición, México Pág. 243

B.- ASISTENCIA TÉCNICA

La asistencia técnica se orienta a mejorar sus técnicas de producción, la calidad de sus productos, etc.; de manera práctica, personalizada y sólida en el local de la empresa y de acuerdo a sus requerimientos. Este tipo de servicio se da por la cooperación o ayuda que resulta de un acuerdo o contrato entre dos organizaciones y para asegurar la satisfacción del cliente o proveedor, el propietario y el asesor deben llegar a un entendimiento mutuo sobre la naturaleza de la ayuda que se proporcionará antes de comenzar la asistencia técnica. Además con los asesores los empresarios pueden vencer algunas de sus deficiencias o lagunas existentes y reducir sus sensación de aislamiento (sensación de soledad; carecimiento de habilidad para compartir sus ideas con sus colegas); aunque el costo que conlleva contratar un consultor puede parecer elevado, debe juzgarse en términos de los conocimientos que se compra. Además el aportar un punto de vista objetivo y nuevas ideas como, apoyo por un amplio conocimiento de métodos exitosos que ahorran costos, un asesor puede ayudar al encargado de resolver problemas del negocio al ver los asuntos con mayor claridad y ayudarlo a mejorar su toma de decisiones.

Las áreas de intervención a considerarse en una organización son las siguientes:

Gestión Administrativa, por ejemplo:

- Marketing
- Logística
- Atención al cliente
- Costos y presupuestos
- Recursos Humanos
- Ventas

Gestión de la Producción, por ejemplo:

- Planeamiento y control de producción.
- Control y mejora de procesos.
- Productividad.
- Mantenimiento de máquinas y equipos.
- Buenas prácticas de manufactura.

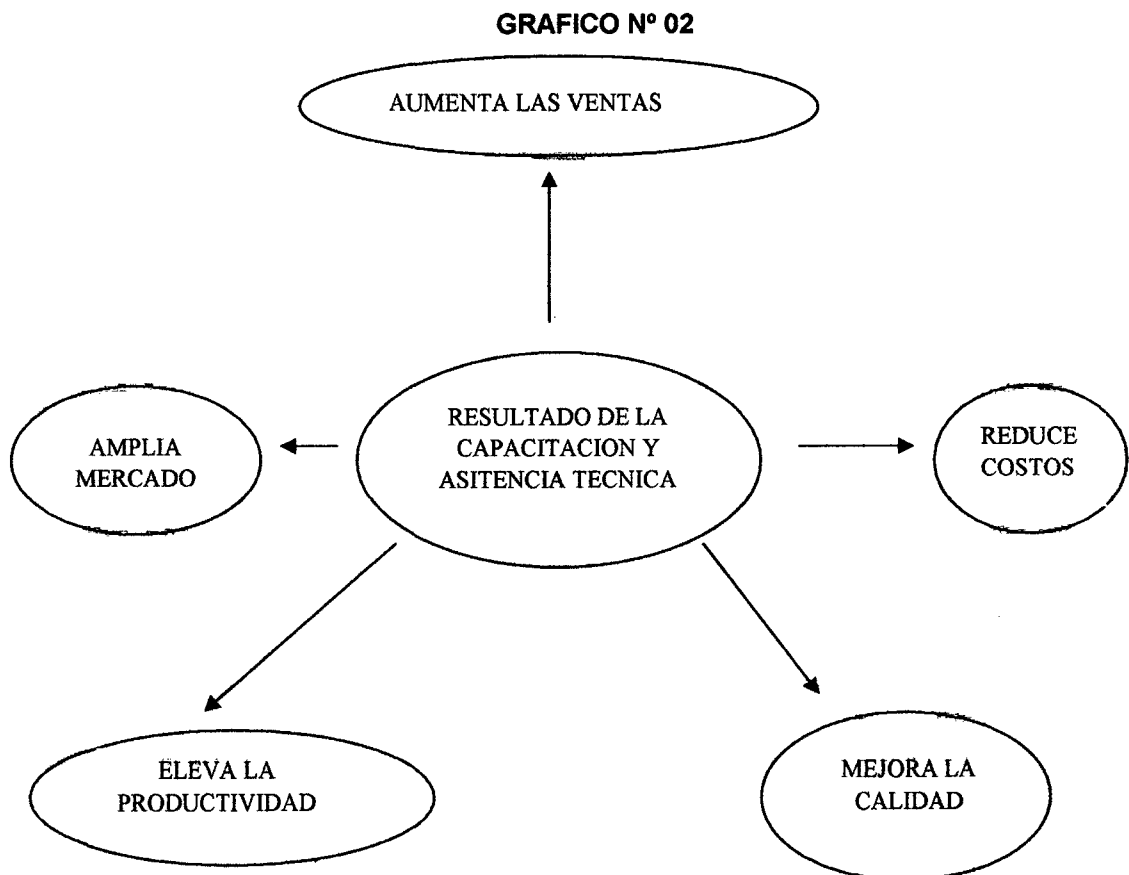
El objetivo de la capacitación y asistencia técnica consiste en mejorar la situación de la empresa a través de los siguientes resultados:

- Incremento de la productividad.
- Aumento de las ventas.
- Reducción de los costos.
- Mejora de la calidad.
- Ampliar mercados.

C.- RESULTADO DE LA CAPACITACIÓN Y ASISTENCIA TÉCNICA

La capacitación y la asistencia técnica son complementarios, los objetivos que persiguen ambos servicios es elevar la eficacia, los beneficios, y la competitividad de las MYPEs de confecciones de prenda de vestir. El gráfico N° 2 resume lo que desean alcanzar las micro y pequeñas empresas.

GRAFICO N° 2. RESULTADO DE LA CAPACITACIÓN Y ASISTENCIA TÉCNICA²⁸



²⁸ ONG – CEPI. 2001. Catálogo 60 de Curso de Capacitación y Asistencia Técnica. Perú Pág. 23.

4.1.7. MERCADO DE SERVICIOS DE DESARROLLO EMPRESARIAL (SDE) EN LA REGIÓN AYACUCHO.

En los últimos años la demanda de SDE ha evolucionado positivamente en la Región de Ayacucho, en razón de las nuevas exigencias del mercado, que ha obligado a las empresas a buscar nuevas formas para aumentar su productividad y competitividad. A la vez, esto ha significado para las empresas una recomposición de prioridades de los servicios demandados, por lo que algunos SDE de primera importancia en el pasado en muchos casos, pasan a tener el mismo nivel de importancia y viceversa. En el cuadro N° 6 se da a conocer la oferta de SDE por diversas instituciones en la región Ayacucho.

CUADRO N° 6 OFERTA DE SERVICIOS DE DESARROLLO EMPRESARIAL EN LA REGIÓN AYACUCHO

INSTITUCION	SECTOR	PRODUCTO	AREA TEMATICA
IDESI	TODOS	CAPACITACION ASISTENCIA TECNICA	. GESTION EMPRESARIAL
GOBIERNO REGIONAL DE AYACUCHO - SUB GERENCIA DE DESARROLLO ECONOMICO	TODOS	CAPACITACION ASISTENCIA TECNICA	. ELABORACION DE PLANES DE NEGOCIO. . ELABORACION DE PROYECTOS DE INVERSION PRIVADA . TALLER DE GESTION EMPRESARIAL
DIRECCIÓN REGIONAL DE TRABAJO Y PROMOCION DEL EMPLEO	TODOS	CAPACITACION	. GESTION EMPRESARIAL
DIRCETUR	TURISMO	CAPACITACION	. HOTELERIA Y RESTAURANTES
CAMARA DE COMERCIO DE AYACUCHO	TODOS	CAPACITACION	. GESTION EMPRESARIAL
SENATI	ALIMENTOS	CAPACITACION Y ASISTENCIA TECNICA	. PROCESAMIENTO DE FRUTAS . PROCESAMIENTO DE LACTEOS
	CONFECCIONES	CAPACITACION Y ASISTENCIA TECNICA	. PATRONAJE INDUSTRIAL EN TEJIDO PLANO . PATRONAJE INDUSTRIAL EN TEJIDO PUNTO
	OTROS	CAPACITACION Y ASISTENCIA TECNICA	. GESTION EMPRESARIAL

UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN CRISTOBAL DE HUAMANGA	CONVENIOS	CAPACITACION ASISTENCIA TÉCNICA	. EMPRENDIMIENTO EMPRESARIAL . GESTIÓN EMPRESARIAL . AGRONEGOCIOS
UNIVERSIDAD NACIONAL MAYOR DE SAN MARCOS	CONVENIO	CAPACITACION ASISTENCIA TÉCNICA	. EMPRENDIMIENTO EMPRESARIAL . GESTIÓN EMPRESARIAL . AGRONEGOCIOS
CEO ROSAS DE AMÉRICA	ALIMENTOS	CAPACITACION Y ASISTENCIA TÉCNICA	. PANADERIA . COCINA
	CONFECCIONES	CAPACITACION Y ASISTENCIA TÉCNICA	. TEJIDO . BORDADO Y ESTAMPADOS . PRENDAS DE VESTIR
	OTROS	CAPACITACION Y ASISTENCIA TÉCNICA	. COSMETOLOGÍA . COMPUTACIÓN
KAYSEN CONSULTORIA EN ALTA DIRECCIÓN E.I.R.L.	TODOS	CAPACITACION	. GESTION EMPRESARIAL
INSTITUTO DE DESARROLLO GERENCIAL IDG	TODOS	CAPACITACION	. GESTION EMPRESARIAL
ALTERNATIVA	TODOS	CAPACITACION Y ASISTENCIA	. GESTION EMPRESARIAL
PYMES ASESORES	ALIMENTOS	CAPACITACION Y ASISTENCIA TÉCNICA	. PROCESAMIENTO DE FRUTAS . PROCESAMIENTO DE LACTEOS . ELABORACION DE LICORES . CHOCOLATERIA COMERCIAL
	ARTESANIA	CAPACITACION	. TEJIDO EN PALMA . MANUALIDADES EN FOMIS . MANUALIDADES EN PELUCHE Y TELAS.

FUENTE: ELABORACION PROPIA.

4.1.8. ANÁLISIS ESTRUCTURAL DE LAS MYPE DE CONFECCIONES DE PRENDAS DE VESTIR

El sub Sector de confecciones de prendas de vestir de las MYPE, es una de las actividades manufactureras que a pesar de la problemática del sector, ha mostrado un gran potencial y dinamismo, no solo porque es una industria que absorbe cerca del 32% de la PEA industrial, baja inversión para crear empresas y los pocos conocimientos para fabricar prendas de vestir, sino porque además se articula con los sectores primarios de los cuales obtiene un apreciable valor agregado.

En esta parte se hace un análisis sobre las variables ambientales externas, en primer lugar, teniendo en consideración que estas variables no pueden ser modificadas mas bien por el contrario se les debe tener en consideración ya que en cierta forma influyen en forma positiva o negativa en el desarrollo de las MYPEs a nivel local o nacional.

En segundo lugar se hace un análisis sobre variables internas, las cuales nos permiten deducir las fortalezas y debilidades de las empresas en estudio.

4.1.8.1. ANÁLISIS DEL MACROENTORNO

La importancia de este análisis radica en como los factores externos nacionales o internacionales han afectado directa o indirectamente en el desarrollo de las MYPEs. La variación porcentual de estos factores tienen grandes repercusiones en la empresa que en algunos casos las hace quebrar, por eso los tomadores de decisiones o dueños de las MYPEs tienen que seguirlas cuidadosamente y en algunos casos hacer simulaciones sobre su proyección en el futuro. A continuación se detallan los factores económicos:

A.-Factores Económicos.-

La reforma económica emprendida por el Gobierno en la década de los 90 trajo consigo un considerable aumento de establecimientos catalogados como microempresas y pequeñas empresas.

La situación de crisis económica que se vivió a fines de los 80 provocó el lanzamiento de un programa de estabilización económica en agosto del 90; así como la puesta en ejecución de un proceso de reformas estructurales a inicios del 91. La aplicación de estas medidas económicas trajo consigo un cambio en el comportamiento de las empresas confeccionistas, así como su situación y perspectivas. Así, la reforma vinculada a las MYPEs trajo también como consecuencia la modificación de los

patrones de elaboración de los productos, así como la exigencia de mejorar su calidad, de tal forma que se pueda obtener una ventaja competitiva, si es que se quería estar en el mercado.

En la actualidad la trascendencia de la aplicación de la política neoliberal fue negativo en sus comienzos, puesto que se encontró al sector manufacturero de las MYPEs sin la suficiente fortaleza como para competir con productos externos. Sin embargo, la aparición de nuevos factores posibilitaron un repotenciamiento del sector, entre los cuales cabe mencionar los acuerdos de integración económica como la comunidad andina del cual nuestro país es miembro (ver cuadro N° 7).

CUADRO N° 7 PRODUCCIÓN NACIONAL DE PRENDAS DE VESTIR

AÑOS	PRODUCCIÓN NACIONAL						
	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
VARIACION %	4.2	-9.4	-10.4	15.3	1.8	5.2	13.4

Fuente maximice – 2011

Los egresos del estado en inversiones destinados a mejorar la infraestructura del país en carreteras, puertos, terminales marítimos, etc. ha permitido que el sector reduzca sus costos de transporte (ver cuadro N° 8).

CUADRO N° 8 INVERSIÓN DEL FONDO NACIONAL DE COMPENSACIÓN Y DESARROLLO SOCIAL – FONCODES: 2001 – 2011

TIPO DE PROYECTO	INVERSION	
	MILLONES DE NUEVOS SOLES	%
APOYO SOCIAL	135	3.0
INFRAESTRUCTURA SOCIAL	1694	43.0
INFRAESTRUCTURA ECONOMICA	882	22.0
DESARROLLO PRODUCTIVO	181	5.0
PROYECTOS ESPECIALES	1054	27.0

Fuente: Ministerio de La Presidencia – 2011

Sin embargo la falta de inversiones en el sector agropecuario que incide en el crecimiento del sector textil, así como del sector confecciones se han visto limitados debido a la dependencia de insumos como el algodón y la lana.

La reforma del sistema tributario, al comienzo, también afectó negativamente al sector económico debido principalmente a la sobrecarga tributaria y laboral. Esto trajo como consecuencia el despido de personal con años de servicios en la mediana y gran empresa y a las MYPEs prácticamente las empujó a que operaran clandestinamente. Sin embargo a partir de la segunda mitad de los 90, las empresas han logrado reducir sus sobrecostos laborales, lo que permitió revertir los efectos negativos.

La aplicación de la política financiera en el sector confecciones tuvo doble efecto, por un lado contribuyó a reducir los costos fijos financieros, ampliación de los servicios financieros y los montos de créditos; beneficiando principalmente a la mediana y gran empresa que tenían mejor capacidad para acceder a las líneas de crédito con tasas preferenciales, permitiéndoles reducir el costo de sus productos y ser mas competitivos. Las líneas de crédito ofrecidas por las entidades financieras no tuvieron el mismo alcance para las MYPEs y si las hubo, el costo de los créditos fue mayor, esto aunado a la política monetaria y el incremento del riesgo país obligó a la subida de las tasas de interés, perjudicando a las empresas del sector. (ver cuadro N° 9)

**CUADRO N° 9 COSTO DEL CRÉDITO POR TIPO DE FUENTE DE FINANCIAMIENTO
– 2011**

BANCO	COSTO DEL CRÉDITO %
CREDIESCOTIA	27.39
MI BANCO	45.80
CRÉDITO	32.96
CONTINENTAL	31.38
INTERBANK	32.80

Fuente: SBS 2011

Además la implementación de éstas políticas monetarias y financiera a la larga ocasionó la desaparición de la Banca de Fomento (Banco Agrario, Banco Industrial, etc.) lo que trajo como consecuencia que los agricultores no tenían la promoción del crédito a través del Estado y tuvieron que recurrir a las entidades privadas, lo que ocasionó los sobrecostos financieros afectando la competitividad del sector y estancando su desarrollo.

Las políticas orientadas al sector externo facilitaron las actividades de exportación debido a la reducción de las tasas arancelarias, la simplificación administrativa respecto a los trámites aduaneros, la homogenización y reducción de tasas arancelarias etc. (ver cuadro N° 10). Estas políticas permitieron que se incremente el índice de volumen físico en especial de la industria textil, la cual permitió su crecimiento a partir de 2005. Este incremento de la producción de textiles y confecciones se traduce en la participación porcentual del aporte de los textiles (7%) y de confecciones (7.5%) al producto bruto interno, representando ambos el 14.5% del total.

**CUADRO N° 10 EXPORTACIÓN DE TEXTILES Y CONFECCIONES 2005 - 2011
(MILLONES)**

Indicadores	2005	06	07	08	09	10	11
- Exportaciones	572.6	533.6	575.4	700.7	664.0	637.0	732.8
- Confecciones	330.9	337.2	414.4	506.0	507.0	501.4	588.8
- Textiles	241.7	196.4	161.0	194.7	156.9	136.3	144.0
Importaciones	67.8	66.0	51.8	60.9	74.6	89.6	104.0

Fuente: Maximice – 2011

B) Factores Tecnológicos

La ciencia y la tecnología han logrado grandes avances a partir de la Segunda Guerra Mundial y dentro de ello principalmente en el campo productivo. Esta revolución científico – tecnológica, llamada también la tercera revolución industrial, está cambiando la economía mundial, las relaciones, su desarrollo económico y específicamente está cambiando al sector industrial. Hoy los países han reducido sus escalas de producción, se preocupan por tener alta productividad, ser eficientes etc. Esta nueva forma de producción requiere que se hagan cambios en las estructuras organizacionales, nuevas formas de gestión, estructuras planas y lo más importante es que se de mayor participación al factor humano especialmente en la micro y pequeña empresa.

El desarrollo tecnológico y la búsqueda del incremento de la productividad tiene como centro al capital humano; lo que se busca es optimizar el uso de este recurso, superando de esa manera la dicotomía entre empresa de capital intensivas o empresas de mano de obra intensivas. Las Mypes son por naturaleza empresas intensivas en mano de obra, su capital no les permite acceder a grandes tecnologías, sin embargo este personal tiene la característica de ser muy creativo, que al ser orientada esa creatividad se personalizarán

y diversificarán los productos y servicios en función de las necesidades de los clientes, dejando de lado la producción estandarizada y en masa.

C) Factores Político – Legales

La decisión que tomaron los países acreedores, a través de sus agencias internacionales, después del autogolpe de estado en nuestro país en 1992, afectó negativamente su proceso de estabilización y crecimiento, y su imagen se deterioró en el ámbito internacional. Sin embargo la aprobación para la reinserción al Sistema Financiero estaba condicionada con la vuelta al Sistema Democrático, como realmente sucedió después con la elección del Congreso Constituyente Democrático y las elecciones municipales de 1998.

El proceso de liberalización de la economía o apertura económica, se inicia con la llegada del nuevo gobierno en 1990, que a un mes de dar inicio a sus actividades, se anunció un nuevo proceso de ajuste (el anterior fueron 1988), con el fin de lograr la estabilización y derrotar la hiperinflación.

Este Gobierno priorizó la reinserción del país al Sistema Financiero Internacional, como eje principal de su estrategia para implantar sus reformas. Se empezó a pagar la deuda externa, se renegoció la deuda y se concertó nuevos créditos etc. Desgraciadamente a fines de la década del 90 el país entra en su peor crisis política con las denuncias de corrupción de las altas esferas del Gobierno y la renuncia del Presidente de la República en ejercicio desde el extranjero, sumiéndose el país en un caos en casi todos sus niveles. Con la llegada del Gobierno transitorio se logró una tranquilidad y se continuó el orden democrático con el Nuevo Gobierno elegido y en el cual se han conseguido logros económicos como el crecimiento del PBI en promedio del 5% anual (por la extracción de minerales) y el crecimiento de las exportaciones especialmente del sector textil – confecciones. Sin embargo dicen los economistas y políticos que debemos crecer aún más debido a la bonanza que tiene el mercado internacional, pero, por el ruido político no hemos alcanzado mayor cifras macroeconómicas. Sin embargo para el año 2011 se anunció que la inflación será de 3% en promedio.

A nivel global se están constituyendo grandes bloques económicos tales como la Unión Europea conformada ahora por 25 países, el bloque de TLC conformado por EEUU, Canadá y México, el bloque sudamericano del cono sur (Mercosur), el bloque de los países asiáticos etc.

Con respecto al bloque de los países asiáticos que producen textiles y que están invadiendo los países del mundo con sus productos y que en nuestro país ha tenido

grandes repercusiones debido a que muchas micro y pequeñas empresas han quebrado y otras se encuentran a punto de cerrar, dejando desocupados a muchos trabajadores. A la problemática de los productos provenientes del Asia se suma el problema de la informalidad y el comercio de ropa usada proveniente del extranjero.

En el Plano Nacional el Poder Judicial tiene limitaciones para cumplir con la misión que le señala la constitución, hay litigios entre empresarios nacionales y extranjeros que sus países de origen comienzan a presionar con el chantaje de no celebrar acuerdos comerciales.

4.1.8. 2. ANÁLISIS DEL MICROENTORNO

En la región Ayacucho existen trescientos veinte y seis (326) establecimientos de la micro y pequeña empresa, inscritos en la Asociación de Micro y Pequeños Empresarios del Parque Industrial (AMPEA AYACUCHO), las cuales se encuentran concentradas en sector Manufactura, de acuerdo con la información proporcionada por la Cámara De Comercio, Industria y Turismo Ayacucho, existen 44 establecimientos de micro y pequeñas empresas dedicadas a la confección de prendas de vestir en los Distritos de Ayacucho, San Juan Bautista, Carmen Alto, Jesús Nazarenas, pero su producción es en pequeña escala y en su mayoría son informales.

a) Clientes

La producción de prendas de vestir de las MYPEs, es mayormente para atender el mercado interno; se abastecen a las tiendas comerciales, ambulantes y clientes que vienen de otras localidades (provincias) etc. Casi no se produce para la exportación, por que todavía no se alcanza el nivel de productividad, la producción es limitada, desconocimiento o conocimiento limitado de comercialización etc. Sin embargo estas MYPEs pueden unirse para formar consorcios y alianzas estratégicas y elevar el volumen de producción y atender grandes mercados como el de EE. UU. aprovechando tratados comerciales como el ATPDA y posteriormente el TLC. Asimismo las MYPEs pueden formar redes empresariales orientadas a reducir costos, intercambiar información, tecnología, etc.

b) Proveedores

Las empresas por lo general se abastecen de materias primas traídas de la capital y los servicios de remallados, acabados, se encuentran subcontratando en la región.

En lo que respecta a los recursos humanos, también hay gran cantidad de mano de obra que ingresa a trabajar con pocos conocimientos, pero con ayuda de los trabajadores

antiguos aprender a medir, cortar, coser, empaquetar, etc. Asimismo se cuenta con una variedad de instituciones que brindan servicios de capacitación y asistencia técnica, en que les permite reducir costos, ser más productivas y más eficientes.

c) Competencia

La competencia principal es de tipo externo y las empresas de la capital con su gran producción como es: Gamarra, Polvos Azules, Polvos Morados, Polvos Rosados, etc.; además la competencia interna está dada por las diversas tiendas existentes en la localidad, como Topy Top, Roon S.A. que posee una amplia gama de productos a bajos precios.

d) Mercado

d.1) Producto

La elaboración de confecciones está orientada para satisfacer la demanda de sectores cada vez más exigentes debido a los cambios en los patrones de consumo; por lo cual las MYPEs de confección de prendas de vestir, tienen que diversificar y en muchas veces personalizar sus productos y servicios; en función de las necesidades de los clientes, dejando de lado en muchas ocasiones la producción estandarizada y en masa.

d.2. Precio

La estructura de mercado de las MYPEs de Confecciones de Prendas de Vestir es de competencia perfecta. Este tipo de estructura se caracteriza por tener una gran cantidad de micro y pequeñas empresas de confecciones, por tal motivo el carácter de la competencia es por precio en la medida que todos venden los mismos productos, la que sea más eficiente (más productividad, reducción en costos) estará presente en el Mercado.

d.3. Promoción

Las MYPEs de confecciones de prendas de vestir casi no realizan ningún tipo de promoción y publicidad para sus productos. La mejor publicidad la hacen sus clientes al comentar con sus familiares, amigos, vecinos, etc.; al obtener productos de calidad y a bajos precios. Las MYPEs de confección de prendas de vestir, también participan en ferias que quincenalmente se llevan a cabo en los lugares donde operan las empresas agroindustriales (ex cooperativas). Una que otra Mype reparte volantes y almanaques a sus clientes más importantes.

d.4. Distribución

La distribución de los productos se realiza utilizando canales de distribución cortos, en algunos casos se distribuyen a tiendas, minoristas, comerciantes informales ubicados alrededor de los mercados de abastos (Mercado 12 de Abril, Mercado Nery García, Mercado Las Américas, etc.) y en otros casos es el mismo microempresario (fabricante) que vende sus productos a los clientes finales.

4.1.8.3. ANÁLISIS DE FORTALEZAS, OPORTUNIDADES, DEBILIDADES Y AMENAZAS (FODA)

Con el avance científico y tecnológico que los países desarrollados han alcanzado en los últimos 60 años, la carrera por mantener en condiciones de competitividad a las micro y pequeñas empresas respecto a las de otros países, se hacen cada día más difíciles.

Destinar recursos para mantener actualizadas tecnológicamente a las **MYPEs**, significa dedicar recursos no sólo para adquirir maquinarias con tecnologías de punta si no actualizar los conocimientos de los trabajadores y recibir asistencia técnica para elevar la productividad y alcanzar ventaja competitiva.

En resumen, se puede concluir que del análisis del macro y microentorno se ha obtenido lo siguiente:

OPORTUNIDADES

1. Los principales mercados (EE.UU., Europa), asignan cuotas, reglamentaciones y un conjunto de restricciones a los proveedores de confecciones del lejano oriente; lo que no ocurre con nuestro país que no tiene límite de cuota con EE.UU. por tener el ATPDA y con Europa goza de desgravamen arancelario.
2. Creciente interés de los mercados internacionales por comprar nuestros productos debido a sus precios competitivos y a los menores periodos de espera.
3. El desarrollo tecnológico del sector comunicaciones, permite la recepción de información y orientación de diversas entidades para establecer contacto con clientes importantes.
4. Tendencia global a las preferencias de consumir productos con materias primas naturales antes que sintéticas.

5. La consolidación de los bloques económicos en la región como el NAFTA, MERCOSUR y la Comunidad Andina, y la firma de Acuerdos Comerciales con estos megamercados.
6. Estabilidad económica y social del país, la importación de capitales y la inyección de recursos frescos al sector.
7. Reconocimiento internacional de la calidad de nuestras materias primas sustentadas en el algodón pima y tangüis, pelos finos de alpaca y lana.

AMENAZAS

1. Importación masiva de productos procedentes del sudeste asiático a precios Dumping.
2. Importación de ropa usada, las prácticas de contrabando y la subvaluación.
3. Abrumador avance de la tecnología que crea productos sintéticos y convierte a las maquinarias y equipos en obsoletos en periodos muy cortos.
4. Amenaza de grupos subversivos, narcotraficantes, delincuencia y desborde social que posibilita el alejamiento de las inversiones.
5. Amenaza de desastres naturales como el Fenómeno del Niño que haría disminuir la producción de algodón.
6. Amenaza de mayor importación de prendas de vestir por el incremento de tiendas por departamentos como Saga, Ripley, etc.
7. Amenaza de subida de precios del algodón por posible incremento de los aranceles que elevaría el costo de producción.

FORTALEZAS

1. Es flexible para asociarse y enfrentar exigencias del mercado.
2. Utilizan tecnologías intensivas en mano de obra.
3. Alto grado de descentralización de la producción debido a los bajos niveles de inversión que se requiere.
4. Baja inversión por puesto de trabajo.
5. Existencia de varios proveedores nacionales de materia prima e insumos para la producción.
6. Tienen mejor interrelación intrasectorial debido a la mayor utilización de insumos y materias primas nacionales.
7. Capacidad para generar excedentes, acumular y crecer.

DEBILIDADES:

1. Falta de experiencia exportadora y de capacidad para negociar en mercados internacionales.
2. Escaso nivel tecnológico.
3. Baja calidad de la producción y costos altos.
4. La producción mayormente es dirigida a mercados locales y regionales con baja capacidad adquisitiva.
5. Escasos recursos para invertir en servicios de desarrollo empresarial.
6. Difícil acceso a líneas de financiamiento y costos altos.
7. Falta de información para toma de decisiones.
8. Informalidad para constituirse como micro y pequeñas empresas y en el desarrollo de sus actividades económicas.
9. Escasa especialización en el trabajo.

4.2. METODOLOGÍA PARA LA EVALUACIÓN DE IMPACTO DE ESTRATEGIAS DE CAPACITACIÓN Y ASISTENCIA TÉCNICA

Siguiendo la metodología del presente trabajo de investigación, la evaluación de impacto es definida como un sistema para brindar información estadísticamente confiable de los resultados de un proyecto, que permita seguir su proceso y medir el impacto incremental producido por los servicios que brinda sobre su población objetivo.

En este contexto, la evaluación de impacto, busca medir los cambios derivados de la aplicación de estrategias de capacitación y asistencia técnica en el marco de los Servicios de Desarrollo Empresarial del sector confecciones de prendas de vestir durante un periodo definido, a partir de estas se ponen en operación y sobre la base de indicadores diseñados específicamente para el caso.

Esta evaluación de impacto se medirá a partir de una información sobre la situación inicial de las MYPEs de confecciones de prendas de vestir (población objetivo), los cambios producidos en esa población, luego de aplicadas las estrategias en un periodo definido en función de la maduración de los efectos esperados. A fin de medir dos situaciones en tiempo diferentes (antes y después) de la aplicación de estrategias de capacitación y asistencia técnica, se ha tomado como punto de inicio la información basada en la información obtenida antes de recibir los SDE en capacitación y asistencia técnica y se aplicó un cuestionario dirigido a los empresarios de las MYPEs de confecciones de prendas de vestir. Las preguntas comprendidas en el cuestionario tienen una relación directa con la necesidad de información señalada por los indicadores a utilizar para medir los resultados. En el anexo N° 2 se presenta el formato del cuestionario empleado.

1. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS.

La situación real de las MYPEs de confecciones de prendas de vestir antes y después de la intervención de estrategias de capacitación se muestra a partir de los siguientes cuadros que fueron elaborados por el investigador a partir de las encuestas de investigación

CUADRO N° 11 PERSONA QUIEN DIRIGE LA MYPE DE CONFECCIONES

ADMINISTRACIÓN	N° MYPE	%
DUENO	36	92
GERENTE	1	3
OTRO	2	5
TOTAL	39	100

En las MYPE dedicadas a la confección de prendas de vestir, la máxima autoridad esta representada por el dueño o dueños, en quien recae toda la autoridad y responsabilidad por la dirección de las mismas (ver cuadro N° 11)

CUADRO N° 1 2 GRADO DE INSTRUCCIÓN DEL DUEÑO DE LA MYPE DE CONFECCIONES

GRADO DE INSTRUCCIÓN	N° MYPE	%
SECUNDARIA	24	62
SUPERIOR TECNICA	4	10
SUPERIOR UNIVERSITARIA	2	5
PRIMARIA	9	23
Total	39	100

Del total de propietarios encuestados el 62% tiene grado de instrucción secundaria. El 15% tiene estudios superiores que lo han llevado a cabo en institutos o universidades, esto indica que estas personas saben los beneficios que obtendrán si utilizan Servicios de Desarrollo Empresarial en Capacitación y Asistencia Técnica (ver cuadro N° 12)

CUADRO N° 13. EL DUEÑO ELABORA UN PLAN DE TRABAJO PARA LA MYPE DE CONFECCIONES

ELABORA PLAN DE TRABAJO	N° MYPE	%
SI	15	38
NO	23	59
A VECES	1	3
TOTAL	39	100

En el cuadro N° 13 se puede observar que el 38% de los encuestados si elabora un plan de trabajo a su manera. Sin embargo el 59% no elabora un plan de trabajo lo que significa que la mayoría de empresarios trabaja sin plantearse metas, objetivos y estrategias

CUADRO N° 14. QUIEN SE ENCARGA DE DECIDIR QUE PRODUCIR Y CUANTO PRODUCIR EN LA MYPE DE CONFECCIONES

QUIEN DECIDE QUE Y CUANTO PRODUCIR	N° MYPE	%
DUEÑO	33	85
GERENTE	1	2
OTRO	5	13
TOTAL	39	100

La toma de decisiones esta concentrada en el propietario o propietarios, solo en oportunidades o ausencia de los mismos (13%) está responsabilidad es asumida por otras personas dentro de la organización (cuadro N° 14)

CUADRO N° 15. QUIEN COMPRA EN LA MYPE DE CONFECCIONES

QUIEN COMPRA INSUMOS	N° MYPE	%
DUEÑO	28	72
GERENTE	2	5
OTRO	9	23
TOTAL	39	100

Un ejemplo de la situación anterior se presenta en el área de las compras cuya decisión (en ausencia del dueño) es tomada por otra persona en quien se le ha delegado tal responsabilidad en un 23% de casos (cuadro N° 15)

CUADRO N° 16. QUIEN CONTRATA PERSONAL EN LA MYPE DE CONFECCIONES.

QUIEN CONTRATA PERSONAL	N° MYPE	%
DUEÑO	34	87
GERENTE	2	5
OTRO	3	8
TOTAL	39	100

En las MYPEs de confecciones de prendas de vestir, casi todas las actividades giran alrededor del dueño o dueños, como se pudo observar en los cuadros anteriores. En este caso los trabajadores de las MYPES de confección de prendas de vestir, casi todos son de su entorno familiar, y los contrata directamente el dueño sustentado en un 87% (cuadro N° 16)

CUADRO N° 17. DONDE ESTA UBICADA LA MYPE DE CONFECCIONES

DIRECCION	N° MYPE	%
EN SU DOMICILIO	7	18
EN OTRO LUGAR	32	82
TOTAL	39	100

El cuadro N° 17 muestra que el 18 % de las MYPES de confecciones de prendas de vestir están establecidas en el domicilio del propietario o dueño y las restantes (82%) en lugares diferentes (alquiler de locales) lo cual eleva los costos.

CUADRO N° 18 TIENE ORGANIGRAMA LA MYPE DE CONFECCIONES

CUENTA CON ORGABIGRAMA	N° MYPE	%
SI	4	10
NO	35	90
TOTAL	39	100

En lo referente a la estructura organizativa la mayoría de las MYPEs de confecciones de prendas de vestir (90%) no tiene una estructura definida; como se pudo observar en los cuadros anteriores el dueño es particularmente el que "hace de todo" (cuadro N° 18)

CUADRO N° 19. NÚMERO DE TRABAJADORES DE LAS MYPEs DE CONFECCIONES

N° DE TRABAJADORES	N° MYPE	%
DE 1 A 4	26	67
DE 5 A 8	11	28
MAS DE 8	2	5
TOTAL	39	100

Según el cuadro N° 19, en la mayoría de las MYPEs de confecciones de prendas de vestir seleccionadas, el 67% tiene de 1 a 4 trabajadores, el 28% tiene de 5 a 8 trabajadores y el 5% tiene de 9 a 10 trabajadores, lo cual demuestra que este tipo de empresas tiene un tamaño reducido según el número de trabajadores

CUADRO N° 20. TIPO DE TRABAJADORES DE LAS MYPEs DE CONFECCIONES

TIPO DE TRABAJADORES	N° MYPE	%
PERMANENETES	21	54
TEMPORALES	11	28
AMBOS	7	18
TOTAL	39	100

El 54% de las MYPEs cuenta solo con trabajadores permanentes, el 28% cuenta con trabajadores temporales, mientras que el 18% ambos entre permanentes y temporales. La inversión en capacitación a los trabajadores seria positivo (cuadro N° 20)

CUADRO N° 21 GRUPOS DE POBLACIÓN PARA LOS QUE PRODUCE LAS MYPEs DE CONFECCIONES

GRUPOS DE POBLACION	N° MYPE	%
HOMBRES	5	13
MUJERES	8	21
NIÑOS	1	3
HOMBRES Y MUJERES	12	31
HOMBRES Y NIÑOS	1	3
MUJERES Y NIÑOS	1	3
TODOS	11	28
TOTAL	39	100

En el cuadro N° 21 se puede observar que el 28% de empresarios encuestados afirmó que actualmente confecciona prendas de vestir para todos los grupos de la población es decir confecciones de prendas a para hombres mujeres y niños además el 21% solo confecciona para damas, el 31% para hombres y mujeres, etc.

CUADRO N° 22 TIPO DE PRODUCCIÓN QUE REALIZAN LAS MYPEs DE CONFECCIONES

TIPO DE PRODUCCION	N° MYPE	%
EN SERIE	18	46
SOBRE MEDIDA	21	54
TOTAL	39	100

En el cuadro N° 22 el 46% del total de empresarios encuestados realiza un tipo de producción en serie; el 54% produce sobre medida (costureras y sastres) es poca la diferencia de porcentajes que existe entre las empresas que se dedican a la producción en serie y las que se dedican a la producción sobre medida.

CUADRO N° 23. FORMA LEGAL DE LAS MYPEs DE CONFECCIONES

FORMA LEGAL	N° MYPE	%
PERSONA NATURAL	24	61
EIRL	12	31
SRL	3	8
TOTAL	39	100

Las MYPEs confecciones de prendas de vestir se han constituido principalmente como personas naturales (61%) debido al menor costos y facilidad de los trámites, a diferencia de la personalidad jurídica que les sería más costoso (cuadro N° 23)

CUADRO N° 24. TIEMPO DE FUNCIONAMIENTO DE LAS MYPES DE CONFECCIONES

TIEMPO	N° MYPE	%
DE 0 A 1 AÑOS	3	8
DE 1 A 3 AÑOS	5	13
DE 3 A 5 AÑOS	11	28
MAS DE 5 AÑOS	20	51
TOTAL	39	100

El 51% de las MYPEs tiene más de cinco (5) años de actividad en el mercado; el 28% está funcionando de 3 a 5 años; el 13% entre 1 a 3 años y el 8% son de reciente creación.

CUADRO N° 25. DISPONIBILIDAD DE INFORMES CONTABLES EN LAS MYPES DE CONFECCIONES

DISPONIBILIDAD	N° MYPE	%
AL FINAL DEL AÑO	6	15
CADA SEMESTRE	1	3
CADA MES	9	23
NO SE DISPONE DE INFORMACION	23	59
TOTAL	39	100

El 59% de las MYPES de confecciones de prendas de vestir no conoce formalmente si tuvo utilidades o tuvo pérdidas mientras que las demás MYPE (23%) si cuenta con información proporcionada por su contador pero no maneja directamente esta información por falta conocimientos (cuadro N° 25)

CUADRO 26. SERVICIOS DE CAPACITACIÓN Y ASISTENCIA TÉCNICA QUE RECIBO LAS MYPEs DE CONFECCIONES

SERVICIOS RECIBIDOS	Nº MYPE	%
CAPACITACIÓN	13	33
ASISTENCIA TECNICA	6	16
AMBOS	2	5
NINGUNO	18	46
TOTAL	39	100

El 33% de las MYPEs de confecciones de prendas de vestir recibió por lo menos servicio de capacitación; el 16 % recibió servicios de asistencia técnica y el 5% recibió ambos tipos de servicios y ninguno el 46% (cuadro Nº 26)

CUADRO Nº 27. TIPO DE SERVICIO EN CAPACITACIÓN QUE RECIBIO LAS MYPE DE CONFECCIONES

SERVICIOS EN CAPACITACIÓN	Nº MYPE	%
GESTION EMPRESARIAL	7	18
DESARROLLO PRODUCTIVO	12	31
AMBOS	2	5
NINGUNO	18	46
TOTAL	39	100

De 39 MYPEs de confecciones de prendas de vestir que recibieron capacitación, el 18% recibió cursos de gestión empresarial, el 31% en desarrollo productivo, el 5% prefirió llevar ambos tipos de cursos de capacitación y un significativo 46% ninguno (cuadro Nº 27)

CUADRO Nº 28. RANGO DE NÚMERO DE CURSOS DE CAPACITACIÓN EN GESTIÓN EMPRESARIAL QUE RECIBIO LAS MYPE DE CONFECCIONES

RANGO	Nº MYPE	%
NINGUNO	18	46
1 A 2 CURSOS	13	33
3 A 5 CURSOS	6	16
6 A 8 CURSOS	2	5
TOTAL	39	100

El 33% de las MYPEs de confecciones de prendas de vestir encuestadas recibió por lo menos 2 cursos de capacitación en gestión empresarial, 16% recibió de 3 a 5 cursos de capacitación, el 5% recibió de 6 a 8 cursos de capacitación y un casi el 50% no recibió curso alguno de capacitación (cuadro N° 28)

CUADRO N° 29. RANGO DE NÚMERO DE CURSOS DE CAPACITACIÓN EN DESARROLLO PRODUCTIVO QUE RECIBIO LAS MYPE DE CONFECCIONES.

RANGO	N° MYPE	%
NINGÚN CURSO	18	46
1 A 2 CURSOS	16	41
3 A 5 CURSOS	4	10
6 A 8 CURSOS	1	3
TOTAL	39	100

El 41% de las MYPEs de confecciones de prendas de vestir encuestadas recibieron como máximo 2 cursos de capacitación en desarrollo productivo, el 10% recibió de 3 a 5 cursos y el 3% recibió entre 6 y 8 cursos de capacitación (cuadro N° 29)

CUADRO N° 30. TIPO DE SERVICIO EN ASISTENCIA TÉCNICA QUE RECIBIÓ LAS MYPEs DE CONFECCIONES

SERVICIOS RECIBIDOS	N° MYPE	%
CAPACITACIÓN	13	33
ASISTENCIA TÉCNICA	6	16
AMBOS	2	5
NINGUNO	18	46
TOTAL	39	100

De 39 MYPEs de confecciones de prendas de vestir, el 33% prefirió el servicio capacitación en asistencia técnica, el 16% prefirió asistencia técnica en desarrollo productivo, y el 5% prefirió ambos tipos de servicios de capacitación en gestión empresarial y asistencia técnica en desarrollo productivo. (Cuadro 30)

4.3. ANÁLISIS DE RESULTADOS

El cuadro N° 33 nos muestra en términos totales el impacto de la capacitación y asistencia técnica en indicadores de ventas, costos y utilidad. Las ventas se han incrementado casi en el 100%: la utilidad lo ha hecho en el orden el 86% y los costos se han producido en el orden del 86%.

CUADRO N° 33 EVOLUCIÓN DE LOS INDICADORES DESPUÉS DE HABER RECIBIDO CAPACITACIÓN Y ASISTENCIA TÉCNICA POR LAS MYPEs CONFECCIONES DE PRENDAS DE VESTIR (PORCENTAJES)

RESULTADO				
INDICADOR	REDUCCIÓN	AUMENTO	NO VARÍA	TOTAL
COSTOS	86	10	4	100
VENTAS	-	98	2	100
UTILIDAD	10	86	4	200

Los cuadros 34, 35 y 36 nos muestran matrices de resultados de acuerdo a indicadores que nos permiten analizar la rentabilidad como consecuencia de la utilización de capacitación y asistencia técnica en forma independiente y en forma combinada.

En el caso de los costos, Cuadro N° 34, como se puede observar hay una reducción significativa del 86% entre los resultados de las MYPEs de confecciones de prendas de vestir que recibieron capacitación y asistencia técnica.

CUADRO N° 34 ANÁLISIS PARCIAL Y TOTAL DEL IMPACTO EN LOS COSTOS DESPUÉS DE UTILIZAR CAPACITACIÓN Y ASISTENCIA TÉCNICA

SERVICIOS DE DESARROLLO EMPRESARIAL	REDUCCIÓN	AUMENTO	NO VARIA	TOTAL MYPE
CAPACITACIÓN EN GE	18	8	-	7
CAPACITACIÓN EN DP	36	4	2	12
CAPACITACIÓN EN GE Y DP	5	-	-	2
ATENCIÓN EN GE	9	-	-	4
ATENCIÓN EN DP	13	-	2	5
ATENCIÓN EN GE Y DP	3	-	-	3
CAPAC. Y AT. EN GE	7	-	-	2
CAPAC. Y AT. EN DP	5	-	-	2
CAPAC. EN DP Y AT. EN DP	5	-	1	2
TOTAL	101	12	5	39

En el caso de las ventas Cuadro N° 35, éstas se han incrementado en el orden de 98% del total de las MYPEs de confecciones de prendas de vestir. Estos incrementos son relativos de acuerdo al tamaño de las empresas.

CUADRO N° 35 ANÁLISIS PARCIAL Y TOTAL DEL IMPACTO EN LAS VENTAS DESPUÉS DE UTILIZAR CAPACITACIÓN Y ASISTENCIA TÉCNICA

SERVICIOS DE DESARROLLO EMPRESARIAL	REDUCCIÓN	AUMENTO	NO VARIA	TOTAL MYPE
CAPAC. EN GE	-	26	-	4
CAPAC. EN DP	-	42	-	6
CAPAC. EN GE Y DP	-	4	1	1
AT. EN GE	-	9	-	2
AT. EN DP	-	14	1	3
AT. EN GE Y DP	-	3	-	2
CAPAC. Y AT. EN GE	-	7	-	1
CAPAC. EN DP	-	5	-	1
CAPAC. EN DP Y AT. EN DP	-	6	-	1
TOTAL	-	116	2	21

El cuadro N° 36 muestra un incremento de las utilidades del orden del 86% como consecuencia de la utilización de capacitación y asistencia técnica

CUADRO N° 36 ANÁLISIS PARCIAL Y TOTAL DEL IMPACTO EN LAS UTILIDADES DESPUÉS DE UTILIZAR CAPACITACIÓN Y ASISTENCIA TÉCNICA

SERVICIOS DE DESARROLLO EMPRESARIAL	REDUCCIÓN	AUMENTO	NO VARIA	TOTAL MYPE
CAPAC. EN GE	8	18	-	7
CAPAC. EN DP	4	36	2	11
CAPAC. EN GE Y DP	-	5	-	2
AT. EN GE	-	9	-	4
AT. EN DP	-	13	2	5
AT. EN GE Y DP	-	3	-	4
CAPAC. Y AT. EN GE	-	7	-	2
CAPC. Y AT. EN DP	-	5	-	2
CAPAC EN DP Y ATENC. EN DP	-	5	1	2
TOTAL	12	101	5	39

4.4. PRUEBA DE HIPÓTESIS.

Se realizó la prueba de comparación de medias para grupos emparejados, dado que se trata de un estudio de comparación de rendimientos antes y después, donde los resultados fueron:

4.A.1 VENTAS, COSTOS Y UTILIDADES DE LAS EMPRESAS ANTES Y DESPUÉS DE RECIBIR CURSOS DE CAPACITACIÓN EN GESTIÓN EMPRESARIAL.

Prueba de muestras relacionadas

	Diferencias relacionadas					t	gl	Sig. (bilateral)
	Media	Desviación típ.	Error típ. de la media	95% Intervalo de confianza para la diferencia				
				Inferior	Superior			
Par 1 vendesp - venan	9,23077	738,39243	144,81067	0,98761	7,47393	3,724	25	,001
Par 2 costdesp - costan	3,03846	6,56951	1,28839	5,69194	-,38498	-2,358	25	,026
Par 3 utildesp - utilidan	1,88462	2,87509	,56385	,72334	3,04589	3,342	25	,003

- A. Las ventas se incrementaron luego de la capacitación ($p < 0.05$)
- B. Los costos muestran una disminución después del curso ($p < 0.05$)
- C. Las utilidades tuvieron un incremento promedio de 1.89% después de la capacitación en gestión empresarial ($p < 0.05$)

4.A.2. VENTAS, COSTOS Y UTILIDADES DE LAS EMPRESAS ANTES Y DESPUÉS DE RECIBIR CURSOS DE CAPACITACIÓN EN DESARROLLO PRODUCTIVO

Prueba de muestras relacionadas

	Diferencias relacionadas					t	gl	Sig. (bilateral)
	Media	Desviación típ.	Error típ. de la media	95% Intervalo de confianza para la diferencia				
				Inferior	Superior			
Par 1 vendesp - venan	8,33333	210,06290	32,41341	2,87312	3,79354	8,895	41	,000
Par 2 costdesp - costan	2,54762	2,46143	,37981	-3,31466	-1,78058	-6,708	41	,000
Par 3 utildesp - utilidan	2,54762	2,46143	,37981	1,78058	3,31466	6,708	41	,000

- A. Las ventas se incrementaron luego de ser capacitados en desarrollo productivo ($p < 0.05$)
- B. Los costos disminuyeron en promedio hasta 2.55% ($p < 0.05$)
- C. y las utilidades crecieron significativamente ($p < 0.05$)

4.A.3. VENTAS, COSTOS Y UTILIDADES DE LAS EMPRESAS ANTES Y DESPUÉS DE RECIBIR CURSOS DE CAPACITACIÓN EN GESTIÓN EMPRESARIAL Y DESARROLLO PRODUCTIVO

Prueba de muestras relacionadas

	Diferencias relacionadas					t	gl	Sig. (bilateral)
	Media	Desviación tip.	Error típ. de la media	95% Intervalo de confianza para la diferencia				
				Inferior	Superior			
Par 1 vendesp - venant	0,00000	175,35678	78,42194	2,26580	17,73420	2,805	4	,049
Par 2 costdesp - costant	3,80000	1,30384	,58310	-5,41893	-2,18107	-6,517	4	,003
Par 3 utildesp - utilitant	3,80000	1,30384	,58310	2,18107	5,41893	6,517	4	,003

- A. Las ventas tuvieron un ligero incremento llegando a ser significativo ($p < 0.05$)
- B. Los costos disminuyeron en promedio hasta 3.8% ($p < 0.05$)
- C. Y las utilidades luego de recibir la capacitación en gestión empresarial y desarrollo productivo fueron significativamente ascendentes. ($p < 0.05$)

4.4.4. VENTAS, COSTOS Y UTILIDADES DE LAS EMPRESAS ANTES Y DESPUÉS DE RECIBIR SERVICIOS DE ASISTENCIA TÉCNICA EN GESTIÓN EMPRESARIAL

Prueba de muestras relacionadas

	Diferencias relacionadas					t	gl	Sig. (bilateral)
	Media	Desviación tip.	Error típ. de la media	95% Intervalo de confianza para la diferencia				
				Inferior	Superior			
Par 1 vendesp - venantes	04,44444	342,38542	114,12847	41,28371	67,62518	3,544	8	,008
Par 2 costdesp - costante	-2,22222	1,09291	,36430	-3,06230	-1,38214	-6,100	8	,000
Par 3 utildesp - utilitante	2,55556	1,13039	,37680	1,68666	3,42445	6,782	8	,000

- A. El resultado de la asistencia técnica en gestión empresarial fue significativo para las ventas, los costos y las utilidades. ($p < 0.05$)

4.4.5. VENTAS, COSTOS Y UTILIDADES DE LAS EMPRESAS ANTES Y DESPUÉS DE RECIBIR SERVICIOS DE ASISTENCIA TÉCNICA EN DESARROLLO PRODUCTIVO

Prueba de muestras relacionadas

	Diferencias relacionadas					t	gl	Sig. (bilateral)
	Media	Desviación típ.	Error típ. de la media	95% Intervalo de confianza para la diferencia				
				Inferior	Superior			
Par 1 vendesp - venante	0,00000	247,70374	63,95683	92,82624	57,17376	3,596	14	,003
Par 2 costdesp - costant	-1,40000	1,05560	,27255	-1,98457	-,81543	-5,137	14	,000
Par 3 utildesp - utilidant	1,40000	1,05560	,27255	,81543	1,98457	5,137	14	,000

- A. Es significativo el incremento en las ventas luego de recibir asistencia técnica en desarrollo productivo.($p < 0.05$)
- B. Los costos muestran una reducción y las utilidades un crecimiento significativo($p < 0.05$)

4.A.6. VENTAS, COSTOS Y UTILIDADES DE LAS EMPRESAS ANTES Y DESPUÉS DE RECIBIR SERVICIOS DE ASISTENCIA TÉCNICA EN GESTIÓN EMPRESARIAL Y DESARROLLO PRODUCTIVO

No se hizo el análisis por tener un grupo muy reducido de empresas.

4.A.7. VENTAS, COSTOS Y UTILIDADES DE LAS EMPRESAS ANTES Y DESPUÉS DE RECIBIR CURSOS DE CAPACITACIÓN EN GESTIÓN EMPRESARIAL Y ASISTENCIA TÉCNICA EN GESTIÓN EMPRESARIAL

Prueba de muestras relacionadas

	Diferencias relacionadas					t	gl	Sig. (bilateral)
	Media	Desviación típ.	Error típ. de la media	95% Intervalo de confianza para la diferencia				
				Inferior	Superior			
Par 1 vendesp - venant	3,33333	57,73503	33,33333	99,91158	76,75509	7,000	2	,020
Par 2 costdesp - costant	-5,33333	1,52753	,88192	-9,12792	-1,53875	-6,047	2	,026
Par 3 utildesp - utilidant	5,33333	1,52753	,88192	1,53875	9,12792	6,047	2	,026

- A. Al haber sido capacitada y asistida técnicamente a la empresa en gestión empresarial se encontró que las ventas tuvieron un incremento significativo.($p < 0.05$)

- B. Los costos se redujeron en promedio hasta en un 4.71%, lo cual representa una disminución significativa.
- C. Las utilidades tienen un incremento promedio aproximado de hasta un 5%. Un incremento significativo después de la implementación de ambas estrategias. ($p < 0.05$)

4.4.8. VENTAS, COSTOS Y UTILIDADES DE LAS EMPRESAS ANTES Y DESPUÉS DE RECIBIR CURSOS DE CAPACITACIÓN EN GESTIÓN EMPRESARIAL Y ASISTENCIA TÉCNICA EN DESARROLLO PRODUCTIVO

Prueba de muestras relacionadas

	Diferencias relacionadas					t	gl	sig. (bilateral)
	Media	Desviación típ.	Error típ. de la media	95% Intervalo de confianza para la diferencia				
				Inferior	Superior			
Par 1 vendesp - venan	,85714	70,87558	7,97424	,36987	,34442	2,825	6	,030
Par 2 costdesp - costan	,71429	3,03942	1,14879	,52528	,90329	-4,104	6	,006
Par 3 utildesp - utilidan	,71429	3,03942	1,14879	,90329	,52528	4,104	6	,006

- A. Al recibir la capacitación en gestión empresarial y asistir técnicamente en desarrollo productivo a la empresa no se obtuvo efecto alguno en las ventas, costos y utilidades, lo cual demuestra que no es significativo los resultados obtenidos. ($p > 0.05$)

4.4.9. VENTAS, COSTOS Y UTILIDADES DE LAS EMPRESAS ANTES Y DESPUÉS DE RECIBIR CURSOS DE CAPACITACIÓN EN DESARROLLO PRODUCTIVO Y ASISTENCIA TÉCNICA EN DESARROLLO PRODUCTIVO

Prueba de muestras relacionadas

	Diferencias relacionadas					t	gl	sig. (bilateral)
	Media	Desviación típ.	Error típ. de la media	95% Intervalo de confianza para la diferencia				
				Inferior	Superior			
Par 1 vendesp - venan	,00000	26,49111	51,63978	7,25572	2,74428	7,746	5	,001
Par 2 costdesp - costan	,00000	2,19089	,89443	5,29920	-,70080	-3,354	5	,020
Par 3 utildesp - utilidan	,00000	2,19089	,89443	,70080	5,29920	3,354	5	,020

- A. Aplicando las estrategias específicas de capacitar en desarrollo productivo y asistir técnicamente en desarrollo productivo, se puede encontrar

incremento en las ventas, disminución en los costos e incremento en las utilidades. ($p < 0.05$)

CAPÍTULO V

ESTRATEGIAS Y LINEAMIENTOS GENERALES DE POLÍTICAS

5.1. FORMULACIÓN Y SELECCIÓN DE ESTRATEGIAS.

En este capítulo se comparan las fortaleza, oportunidades, debilidades y amenazas usando la matriz FODA, esta matriz generará las alternativas estratégicas que serán evaluadas entre si y se procederá a escoger las que permitan alcanzar los objetivos de las MYPEs confecciones de prendas de vestir.

De acuerdo con el análisis FODA, la MYPE confecciones de prendas de vestir en el Perú se desenvuelve en un entorno altamente competitivo, las empresas que lideran son las que han conseguido un avance significativo en tecnología, siendo por consiguiente mas elevado su nivel de eficiencia y eficacia, estas empresas invierten en maquinarias y equipos y los mas importante invierten en sus trabajadores, capacitándolos para incrementar su productividad, reducir costos y alcanzar la ventaja competitiva.

En el entorno internacional vemos como los países industrializados, específicamente del sudeste asiático exportan sus productos de forma masiva, haciendo uso de su tecnología son mas eficientes y sus costos son pequeños comparados con los costos en que incurrén las MYPEs confecciones de prendas de vestir nacionales.

Las MYPEs de confecciones de prendas de vestir peruanas, se encuentran en un nivel bajo de desarrollo y que para alcanzar sus objetivos requieren seguir determinadas estrategias a nivel funcional que les permita alcanzar un alto nivel de desarrollo y ser competitivas, para competir en igualdad de condiciones con cualquier MYPE del mundo.

5.2. VISIÓN PROPUESTA.

Las MYPEs de confecciones de prendas de vestir en Huamanga tienen como visión:

“Ser reconocidas en el mercado nacional e internacional como el sector económico más dinámico y flexible en la elaboración de prendas de vestir de excelente calidad y apoyar el mejoramiento de nuestra sociedad a través de la generación de empleo, incremento del Producto Bruto Interno y la protección del medio ambiente”.

5.3. MISIÓN PROPUESTA.

Las MYPEs de confecciones de prendas de vestir en Huamanga tienen como misión:

“Contribuir a elevar la calidad de vida de las personas a través de productos de alta calidad, produciendo de manera eficiente en una economía globalizada y altamente competitiva y generando ventajas competitivas a través de la adecuada utilización de los recursos humanos y materiales.

5.4. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.

5.4.1. Permitir a los emprendedores, dueños, ejecutivos, colaboradores y familiares de las MYPEs de confecciones de prendas de vestir en Huamanga, desarrollar y consolidar su potencial de acuerdo a los niveles de calidad mundial, en capacitación, asistencia técnica y otros servicios de desarrollo empresarial para convertirlas en organizaciones competitivas.

5.4.2. Concertar Alianzas e implementarlas para lograr beneficios mutuos en traspaso de comunicación, tecnológica y servicios afines.

5.4.3. Contribución a la generación de empleo y al desarrollo del país a través de un mayor aporte en el incremento de PBI global.

5.5. FORMULACIÓN DE DIRECCIONES ESTRATÉGICAS.

5.5.1. Procedimientos para seleccionar los Factores determinantes de las Oportunidades y Amenazas

Para elegir las fuerzas determinantes de las oportunidades y amenazas, que constituyen el entorno de las MYPEs de confecciones de prendas de vestir se elaboró una lista lo mas completa posible de todas las oportunidades y amenazas que se le presentan y de la factibilidad de ser explotadas y contrarrestadas, una vez evaluadas una a una. Se seleccionaron solo siete (7) oportunidades y ocho (8) amenazas que son las mas significativas y relevantes.

5.5.2. Peso Ponderado de las Oportunidades y Amenazas.

5.5.2.1. Procedimiento.

Para determinar el peso ponderado de cada una de las oportunidades y amenazas que se les presentan a la MYPEs de confecciones de prendas de vestir, se considera el total de las oportunidades y amenazas igual a la unidad "1"²⁹. Seguidamente se le asigna a cada oportunidad y amenaza una decimal de acuerdo a su influencia sobre las empresas que puede ir de 00 (no importante) a 1.0 (absolutamente importante).

Asimismo, para calificar las oportunidades y amenazas se le asigna a cada componente un coeficiente que puede ir de "1" hasta "4" según su nivel de importancia, es decir:

- "1" Sin importancia
- "2" Medianamente importante
- "3" importante
- "4" Muy importante.

5.5.2.2. ASIGNACIÓN DEL PESO PONDERADO LAS OPORTUNIDADES.

Oportunidad (1) "Los principales mercados (EEUU, EUROPA), asignan cuotas, reglamentaciones y un conjunto de restricciones a los proveedores del lejano oriente, lo que no ocurre con nuestro país que no tiene limite de cuota con EEUU por efecto del ATPDA y con Europa goza de desgraven arancelario"

A la oportunidad (1) se le ha asignando el peso ponderado de 0.32 porque además del ATPDA se puede firmar el TLC con EEUU y las MYPEs de confecciones de prendas de vestir incrementarán sustancialmente sus ingresos, lo que les permitirá invertir en servicios de desarrollo empresarial y adquirir maquinarias.

Oportunidad (6) "Estabilidad económica y social del país, la importación de capitales y la inyección de recursos frescos al sector"

A la oportunidad (6) se le ha asignado el peso ponderado de 0.32 porque esta oportunidad permitirá el desarrollo del país, al ingresar nuevos capitales se crearan

²⁹ DAVID. Fred R. 1997. Conceptos de Administración Estratégica. Edit. PHH. Quinta Edición. México. Pág. 144 Y 145

nuevas empresas o se potenciaran las existencias creando trabajo y ampliando la capacidad de consumo de productos de primera necesidad como es la vestimenta.

Oportunidad (4) “Tendencia global a las preferencias de consumir productos con materias primas naturales antes que sintéticos”.

A la oportunidad (4) se le ha asignado el peso ponderado de 0.28, porque esta tendencia beneficiarían a las MYPEs de confecciones de prendas de vestir que utilizan para sus productos de preferencia materias primas naturales.

Oportunidad (5) “La consolidación de bloques económicos en la región como el NAFTA, MERCOSUR Y La Comunidad Andina y la firma de acuerdos comerciales con estos megamercados”

Se ha asignado el peso ponderado de 0.24, porque esta oportunidad nos permitirá tener un mercado mas grande donde colocar los productos de las MYPEs de confecciones de prendas de vestir.

Oportunidad (7) “Reconocimiento internacional de las calidad de nuestras materias primas, sustentadas en el algodón pima, tanguis, pelos finos de alpaca y lana”

A la oportunidad (7) se le asignado el peso ponderado de 0.21 porque este reconocimiento es en base al esfuerzo dinámico que ha implicado cambios profundos en la productividad de la industria y en el mejoramiento de la capacidad de nuestras fibras naturales para la obtención de prendas de vestir de alta calidad.

Oportunidad (3) “El desarrollo tecnológico del sector comunicaciones permite la recepción de apoyo en información y orientación de diversas entidades para establecer contactos con clientes importantes”

Esta oportunidad permitirá el desarrollo de las MYPEs de confecciones de prendas de vestir porque con información se tendrá conocimiento de nuevos mercados, modas, nuevas tecnológicas, productividades, lo que hace la competencia etc. Esta información permitirá una mejor toma de decisiones. Se le asignó el peso ponderado de 0.14.

Oportunidad (2) “Creciente interés de los mercados internacionales por comprar nuestros productos debido a sus precios competitivos y a los menores períodos de espera”

A la oportunidad (2) se le ha asignado el peso ponderado de 0.06 porque esta relacionado con el mejoramiento de la calidad de nuestras economía al mantener un tipo de cambio que genera rentabilidad para los empresarios y mayores divisas para el país. Asimismo esta oportunidad esta relacionado con el avance de la tecnología de las comunicaciones que permitirá atender pedidos en cualquier parte del mundo.

5.5.2.3. ASIGNACIÓN DE PESO PONDERADO A LAS AMENAZAS.

Amenaza (1) “Importación masiva de productos procedentes del sudeste asiático a precios Dumping”.

Es una amenaza que cada día se acentúa mas en la medida que avanzan las tecnologías, se inventan nuevas maquinas, se eleva la productividad y se inundan los mercados con producciones masivas utilizando las economías de escala. Se le asignó el peso ponderado de 0.32.

Amenaza (6) “Amenaza de mayor importación de prendas de vestir por las tiendas de departamentos como Saga, Ripley. Etc.”

Se le asignó el peso ponderado de 0.28. Este factor es importante por la consideración que han cobrado dichos centros comerciales en el expendio de confecciones traídas principalmente de China.

Amenaza (2) “Importación de ropa usada, las practicas de contrabando y la subvaluación”

Los países desarrollados donan ropa usada a los países subdesarrollados, esta ropa llega a los mercados y se venden en porcentajes mínimos de los que costaría una prenda nueva, así mismo el contrabando se mantiene a un ritmo elevado ingresando las prendas por diversos puntos fronterizos. Se trata de productos ligeros y muy baratos fabricados en el sudeste asiático, se le asignó el peso ponderado de 0.18.

Amenaza (3) “Abrumador avance de la tecnología que crea productos sintéticos y convierte a las maquinarias y equipos en obsoletos en períodos muy cortos”

Se le asignó el peso ponderado de 0.10. Este factor nos revela el proceso de atraso gradual del nivel de modernidad de los equipos y maquinarias de las MYPEs de confecciones de prendas de vestir.

Amenazas (4) “Amenazas de grupos subversivos, narcotraficantes, delincuencia y desborde social que posibilita el alejamiento de las inversiones”

Se le asignó el peso ponderado de 0.10 por ser factores que el país los ha vivido o los viene experimentando y que peligrosamente se quieren acentuar como es el caso de ajusticiamientos populares.

Amenazas (7) “Amenazas de subida de precios del algodón por posible incremento de aranceles que elevaría el costo de producción”

Si se concreta esta amenaza se incrementarían los costos de los productos de las MYPEs de confecciones de prenda de vestir y que traería como consecuencia pérdida de la competitividad. Se asignó el peso ponderado de 0.07.

Amenaza (5) “Amenazas de desastres naturales como el fenómeno del niño que haría disminuir la producción de algodón”

Se le asignó el peso ponderado de 0.05 por ser fenómenos naturales que cada cierto tiempo se producen en el país creando atraso en nuestro desarrollo.

5.5.3. MATRIZ DE EVALUACIÓN DE LAS FUERZAS EXTERNAS (EFE).

En esta Matriz se resume y evalúa las diferentes oportunidades y amenazas, que afectan el desarrollo de las MYPEs de confecciones de prendas de vestir, y resultan de asignar un peso específico y un puntaje de calificación a cada componente (oportunidad o amenaza), para obtener al final un producto ponderado que señale numéricamente que tanto peso tienen las oportunidades y la amenazas.

El peso y la clasificación que se ha asignado a cada componente tanto de las oportunidades como amenazas en el presente trabajo de investigación, ha corrido por

cuenta del investigador que ha tenido una microempresa de confecciones de prendas de vestir de mujer, empleando para ello los modestos conocimientos y experiencia sobre este tipo de empresas.

La matriz FODA permite asignar cifras a la influencia que tiene cada componente en base a una apreciación subjetiva de cada uno de ellos.

Hecho los cálculos, en la matriz de oportunidades y amenazas se obtiene un peso ponderado de 2.85 que está por arriba de 2.50 lo que significa que el peso es mayor en la apreciación de oportunidades respecto de las amenazas, conforme se puede observar en el cuadro N° 37 (matriz EFE).

Para efectos del análisis se ha tenido en cuenta la siguiente calificación:

Calificación de factores externos	valor
- Muy importante	4
- Importante	3
- Medianamente importante	2
- Sin importancia.....	1
Promedio	<u>2.5</u>

CUADRO N° 37. MATRIZ DE EVALUCIÓN DE FUERZAS EXTERNAS – EFE

FUERZAS DETERMINANTES	PESO	CLASIFICACION	PRODUCTO
OPORTUNIDADES			
(1) Los principales mercados (EEUU, Europa), asignan cuotas, reglamentaciones y un conjunto de restricciones a los proveedores de confecciones del lejano oriente, lo que no ocurre con nuestro país que no tiene límite de cuota con EEUU por efecto del ATPDA y con Europa goza de desgravamen arancelario.	0.08	4	0.32
(2) Creciente interés de los mercados internacionales por comprar nuestros productos debido a sus precios competitivos y a los menores periodos de espera.	0.06	1	0.06
(3) El desarrollo tecnológico del sector comunicaciones permite la recepción de apoyo en información y orientación de diversas entidades para establecer contactos con clientes importadores.	0.07	2	0.14
(4) Tendencia global a las preferencias de consumir productos con materias primas naturales antes que sintéticos.	0.07	4	0.28
(5) La consolidación de bloques económicos en la región como el NAFTA MERCOSUR y la Comunidad Andina, y la firma de acuerdos comerciales con estos megamercados.	0.08	3	0.24
(6) Estabilidad económica y social del país, la importación de capitales y la inyección de recursos frescos al sector de las MYPEs de confecciones de prendas de vestir.	0.08	4	0.32
(7) Reconocimiento internacional de la calidad de nuestras materias primas, sustentadas en el algodón pima y tanguis, pelos finos de alpaca y lana.	0.07	3	0.21

AMENAZAS			
(1) Importación masiva de productos procedentes del sudeste asiático a precios dumping	0.08	4	0.32
(2) Importación de ropa usada, las prácticas de contrabando y la subvaluación.	0.06	3	0.18
(3) Atrazamiento avance de la tecnología que crea productos sintéticos y convierte a las maquinarias y equipos en obsoletos en períodos muy cortos.	0.05	2	0.10
(4) Amenaza de grupos subversivos, narcotraficantes, delincuencia y desborde social que posibilita el alejamiento de las inversiones.	0.05	2	0.10
(5) Amenazas de desastres naturales como el fenómeno del niño que haría disminuir la producción de algodón.	0.05	1	0.05
(6) Amenaza de mayor importación de prendas de vestir por las tiendas de departamentos como Saga, Ripley, etc.	0.07	4	0.28
(7) Amenazas de subida de precios del algodón por posible incremento de aranceles que elevaría el costo de producción	0.07	1	0.07
TOTAL	1.00		2.85

FUENTE: Elaboración Propia

5.5.4. PROCEDIMIENTOS PARA SELECCIONAR LOS FACTORES DETERMINANTES DE LAS FORTALEZAS Y DEBILIDADES.

Para elegir las fuerzas determinantes de las fortalezas y debilidades, que constituye los atributos que tienen las MYPEs de confecciones de prendas de vestir, se elaboró una lista lo mas completa posible de todas las fortalezas y debilidades que posee. Fueron evaluadas una a una y se seleccionaron solo siete (7) fortalezas y nueve (9) debilidades que son las mas significativas y relevantes.

5.5.5. PESO PONDERADO DE LAS FORTALEZAS.

5.5.5.1. PROCEDIMIENTO.

Para determinar el peso ponderado de cada una de las fortalezas y debilidades que se le presenta a las MYPEs de confecciones de prendas de vestir, se considera al total de fortalezas y debilidades igual a la unidad, "1", seguidamente se le asigna a cada fortaleza y debilidad un decimal de acuerdo a su influencia sobre las empresas que puedan ir de: 00 (no importante) a 1.0 (absolutamente importante)

Asimismo, para calificar las fortalezas y debilidades se le asigna a cada componente un coeficiente que puede ir de "1" hasta "4" según su nivel de importancia, es decir:

- "1" Debilidad mayor
- "2" Debilidad menor
- "3" Fuerza menor
- "4" Fuerza mayor

5.5.5.2. ASIGNACIÓN DE PESO PONDERADO A LAS FORTALEZAS.

Fortaleza (2) "Utilizan tecnologías intensivas en mano de obra"

Esta fortaleza es importante porque en el país existe un gran potencial humano con habilidades innatas para el aprendizaje y para ensayar soluciones creativas, que se puedan presentar en las MYPEs de confecciones de prendas de vestir. Se le asignó el peso ponderado de 0.40.

Fortaleza (1) “Es flexible para asociarse y enfrentar exigencias del mercado”

Con la firma del TLC y la firma de tratados comerciales con Europa, las MYPEs de confecciones de prendas de vestir tienden a estandarizar la producción e incrementar la oferta exportable. Se le asignó el peso ponderado de 0.36.

Fortaleza (6) “Tienen mejor interrelación intrasectorial debido a la mayor utilización de insumos y materias primas nacionales”

Fortaleza importante porque a través de las articulaciones empresariales se puede lograr la cooperación entre MYPEs de confecciones de prendas de vestir independientes basada en la complementación de recursos entre diferentes firmas relacionadas y orientadas a lograr ventajas competitivas que no podrían alcanzar en forma individual. Se le asignó peso ponderado de 0.32.

Fortaleza (3) “Alto grado de descentralización de la producción debido a los bajos niveles de inversión que requiere”.

Fortaleza relacionada con la producción flexible, en la medida que no se necesita mucha inversión para adecuarse a las exigencias, de los mercados. Se le asignó peso ponderado de 0.21.

Fortaleza (4) “Baja inversión por puesto de trabajo”.

Esta fortaleza esta relacionada con el uso de tecnologías intensivas en mano de obra y la menor exigencia en cuanto a la calificación de la mano de obra. Se le asignó el peso ponderado de 0.21.

Fortaleza (5) “Existencia de varios proveedores nacionales de materia prima e insumos para la producción”.

Existencia de una variedad suficiente de proveedores, que reduciría su poder de negociación, conformando un mercado de insumos donde se dan libres interacciones entre oferta y demanda. Se le asignó el peso ponderado de 0.18.

Fortalezas (7) “Capacidad para generar excedentes, acumular y crecer”.

La búsqueda del incremento de la productividad de las MYPEs de confecciones de prendas de vestir tiene como centro el capital humano y lo que se busca es optimizar el empleo eficiente de este recurso. Se le asignó el peso ponderado de 0.18.

5.5.5.3. ASIGNACIÓN DE PESO PONDERADO A LAS DEBILIDADES.

Debilidad (3) “Baja calidad de la producción y costos altos”.

Se le asignó un peso ponderado de 0.40, porque esta debilidad es consecuencia de los bajos niveles de productividad con que operan las MYPEs de confecciones de prendas de vestir.

Debilidad (2) “Escaso nivel tecnológico”

A la debilidad (2), se le asignó el peso ponderado de 0.05, por constituir un componente que no permite el desarrollo de las MYPEs de confecciones de prendas de vestir, al no producir grandes volúmenes y tener ventajas de economías de escala.

Debilidad (8) “Informalidad para constituirse como empresa en el desarrollo de sus actividades”.

La debilidad (8), esta relacionada con el desarrollo de las MYPEs de confecciones de prendas de vestir. Con escasos recursos económicos, sin oportunidad de acceder a créditos y con la falta de una cultura de formalidad es difícil alcanzar los beneficios requeridos. Se le asignó el peso ponderado de 0.04.

Debilidad (7) “Falta de información para toma de decisiones”

A esta debilidad se le asignó el peso ponderado 0.06 de puntaje porque los microempresarios tienen que estar a la corriente de las tendencias de los factores económicos, diseños, modas etc.

Debilidad (9) “Escasa especialización en el trabajo”

A la debilidad (9) se le asignó el peso ponderado de 0.12, por constituir un obstáculo para lograr el desarrollo de las MYPEs de confecciones de prendas de vestir, no se puede alcanzar ventajas competitivas en eficiencia si no se alcanzan altos niveles de productividad.

Debilidad (5) “Escasos recursos para invertir en servicios de desarrollo empresarial”

Se le asignó el peso ponderado de 0.12. Esta debilidad esta relacionada con los bajos niveles de productividad de los recursos utilizados que traen como consecuencia la baja eficiencia con que operan las MYPEs de confecciones de prendas de vestir y que le hacen perder ventajas competitivas.

Debilidad (6) “Difícil acceso a líneas de financiamiento y costo altos”.

Esta debilidad esta relacionada con la falta de una cultura de formalidad. Las MYPEs de confecciones de prendas de vestir son consideradas como empresas de alto riesgo, sin documentación contable y sin garantías es difícil alcanzar su desarrollo. Se le asignó el peso ponderado de 0.12.

Debilidad (1) “Falta de experiencia exportadora y de capacidad para negociar en mercados internacionales”.

Se le asignó el peso ponderado de 0.12, ya que es muy posible que se firme el TLC con los Estados Unidos de Norteamérica. Las MYPEs de confecciones de prendas de vestir tienen que estar preparándose para competir en mercados nuevos.

Debilidad (4) “La producción mayormente es dirigida a mercados locales y regionales con baja capacidad adquisitiva”.

Esta debilidad, esta relacionada con la falta de una cultura de producir para afuera (mercados internacionales). Los escasos niveles de producción están dirigidos a satisfacer las necesidades de la población local, con lo cual se tienen un pequeño margen de rendimiento. Se le asignó el peso ponderado de 0.14.

5.5.6. MATRIZ DE EVALUACIÓN DE LAS FUERZAS INTERNAS (EFI).

Esta matriz resume y evalúa las diferentes fortalezas y debilidades que resultan de asignar un peso específico y un puntaje de calificación de acuerdo a su importancia de cada componente (fortaleza o debilidad), para obtener al final un producto ponderado que señale numéricamente que tanto peso tienen las fortalezas y las debilidades, y al final cual pesa más.

Hechos los cálculos en la correspondiente matriz EFI se obtiene un peso ponderado de 2.67 que significa que las MYPEs de confecciones de prendas de vestir tienen una posición interna relevante, como se puede observar en el cuadro N° 38 (matriz EFI).

Para efectos del análisis se ha tenido en cuenta la siguiente calificación:

Calificación de Factores Internos:	Valor
- Debilidad mayor	1
- Debilidad menor	2
- Fuerza menor	3
- Fuerza mayor	4
Promedio	<hr/> 2.5

CUADRO N° 38 MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS- EFI:

FUERZAS DETERMINANTES	PESO	CALIFI- CACION	PESO PONDERADO
FORTALEZAS			
(1) Es flexible para asociarse y enfrentar exigencias del mercado	0.09	4	0.36
(2) Utilizan tecnológicas intensivas en mano de obra	0.10	4	0.40
(3) Alto grado de descentralización de la producción, debido a los bajos niveles de inversión que se requieren.	0.07	3	0.21
(4) Baja inversión por puesto de trabajo.	0.07	3	0.21
(5) Existencia de varios proveedores nacionales de materia prima e insumos para la producción.	0.06	3	0.18
(6) Tienen mejor interrelación intrasectorial debido a la mayor utilización de insumos y materias primas nacionales	0.08	4	0.32
(7) Capacidad para generar excedentes, acumular y crecer.	0.06	3	0.18
DEBILIDADES			
(1) Falta de experiencia exportadora y de capacidad para negociar en mercados internacionales.	0.06	2	0.12
(2) Escaso nivel tecnológico	0.05	1	0.05
(3) Baja calidad de la producción y costos altos.	0.04	1	0.04
(4) La producción mayormente es dirigida a mercados locales y regionales con baja capacidad adquisitiva	0.07	2	0.14
(5) Escasos recursos para invertir en servicios de desarrollo empresarial	0.06	2	0.12
(6) Dificil acceso a líneas de financiamiento y costos altos.	0.06	2	0.12
(7) Falta de información para toma de	0.03	2	0.06

decisiones			
(8) Informalidad para constituirse como micro y pequeñas empresas en el desarrollo de sus actividades	0.04	1	0.04
(9) Escasa especialización en el trabajo.	0.06	2	0.12
TOTAL	1.00		2.67

FUENTE: Elaboración Propia

5.5.7. ANÁLISIS DE LA MATRIZ FORTALEZAS - OPORTUNIDADES.

CUADRO N° 39 COMBINACIÓN DE FORTALEZAS – OPORTUNIDADES

<p>Utilizando Las Fortalezas Aprovechar Las Oportunidades</p> <ul style="list-style-type: none"> • (Con F₁ Aprovechar O₁, O₃, O₅) Integración Empresarial • (Con F₂, F₄ Aprovechar O₂ Y O₃) Capacitar para Incrementar La Productividad de los Trabajadores • (Con F₅, F₆ Aprovechar O₄) Implementar Organizaciones Inteligentes • (Con F₇ Aprovechar O₆) Asistencia Técnica para Mejoras en el Proceso Productivo
--

FUENTE: Elaboración Propia

CUADRO N° 40: OPCIONES: FORTALEZAS – OPORTUNIDADES

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<p>(1) Es flexible para asociarse y enfrentar exigencias del mercado</p> <p>(2) Utilizan tecnológicas intensivas en mano de obra</p> <p>(3) Alto grado de descentralización de la producción, debido a los bajos niveles de inversión que se requieren.</p> <p>(4) Baja inversión por puesto de trabajo.</p> <p>(5) Existencia de varios proveedores nacionales de materia prima e insumos para la producción.</p> <p>(6) Tienen mejor interrelación intrasectorial debido a la mayor utilización de insumos y materias primas nacionales</p> <p>(7) Capacidad para generar excedentes, acumular y crecer</p>	<p>(1) Los principales mercados (EEUU, Europa), asignan cuotas, reglamentaciones y un conjunto de restricciones a los proveedores de confecciones del lejano oriente, lo que no ocurre con nuestro país que no tiene límite de cuota con EEUU por efecto del ATPDA y con Europa goza de desgravamen arancelario.</p> <p>(2) Creciente interés de los mercados internacionales por comprar nuestros productos debido a sus precios competitivos y a los menores periodos de espera.</p> <p>(3) El desarrollo tecnológico del sector comunicaciones permite la recepción de apoyo en información y orientación de diversas entidades para establecer contactos con clientes importadores.</p> <p>(4) Tendencia global a las preferencias de consumir productos con materias primas naturales antes que sintéticos.</p> <p>(5) La consolidación de bloques económicos en la región como el NAFTA MERCOSUR y la Comunidad Andina, y la firma de acuerdos comerciales con estos megamercados.</p> <p>(6) Estabilidad económica y social del país, la importación de capitales y la inyección de recursos frescos al sector de las MYPEs de confecciones de prendas de vestir.</p> <p>(7) Reconocimiento internacional de la calidad de nuestras materias primas, sustentadas en el algodón pima y tanguis, pelos finos de alpaca y lana.</p>

FUENTE: Elaboración Propia

5.5.8. ANÁLISIS DE LA MATRIZ FORTALEZAS – DEBILIDADES

CUADRO N° 41 COMBINACIÓN DE. FORTALEZAS – DEBILIDADES

Utilizando Las Fortalezas Corregir Las Debilidades	
• (Con F ₁ Corregir D ₁)	Integración Empresarial
• (Con F ₂ Y F ₄ Corregir D ₃ Y D ₉)	Capacitar para Incrementar La Productividad de los Trabajadores
• (Con F ₃ Corregir D ₃)	Asistencia Técnica para Mejoras en el Proceso Productivo
• (Con F ₇ Corregir D ₈)	Implementar Organizaciones Inteligentes

FUENTE: Elaboración Propia

CUADRO N° 42: OPCIONES: FORTALEZAS – DEBILIDADES

FORTALEZAS	DEBILIDADES
(1) Es flexible para asociarse y enfrentar exigencias del mercado	(1) Falta de experiencia exportadora y de capacidad para negociar en mercados internacionales.
(2) Utilizan tecnologías intensivas en mano de obra	(2) Escaso nivel tecnológico
(3) Alto grado de descentralización de la producción, debido a los bajos niveles de inversión que se requieren.	(3) Baja calidad de la producción y costos altos.
(4) Baja inversión por puesto de trabajo.	(4) La producción mayormente es dirigida a mercados locales y regionales con baja capacidad adquisitiva
(5) Existencia de varios proveedores nacionales de materia prima e insumos para la producción.	(5) Escasos recursos para invertir en servicios de desarrollo empresarial.
(6) Tienen mejor interrelación intrasectorial debido a la mayor utilización de insumos y materias	(6) Difícil acceso a líneas de financiamiento y costos altos
	(7) Falta de información para toma de decisiones

primas nacionales (7) Capacidad para generar excedentes, acumular y crecer	(8) Informalidad para constituirse como micro y pequeñas empresas en el desarrollo de sus actividades (9) Escasa especialización en el trabajo
---	---

FUENTE: Elaboración Propia

5.5.9. ANÁLISIS DE LA MATRIZ FORTALEZAS – AMENAZAS.

CUADRO N° 43 COMBINACIÓN DE. FORTALEZAS – AMENAZAS

<p>Utilizando Fortalezas Reducir o Neutralizar Efectos de Las Amenazas</p> <ul style="list-style-type: none"> • (Con F₁, F₂ y F₄ Neutralizar Efectos A₁ Y A₂) Capacitar para Incrementar La Productividad de los Trabajadores Asistencia Técnica para Mejoras en el Proceso Productivo • (Con F₆ Neutralizar Efectos A₄) Integración Empresarial • (Con F₅ y F₇ Neutralizar Efectos A₇, A₈) Implementar Organizaciones Inteligentes
--

FUENTE: Elaboración Propia

CUADRO N° 44: OPCIONES: FORTALEZAS – AMENAZAS

FORTALEZAS	AMENAZAS
(1) Es flexible para asociarse y enfrentar exigencias del mercado	(1) Importación masiva de productos procedentes del sudeste asiático a precios dumping
(2) Utilizan tecnológicas intensivas en mano de obra	(2) Importación de ropa usada, las prácticas de contrabando y la subvaluación.
(3) Alto grado de descentralización de la producción, debido a los bajos niveles de inversión que se requieren.	(3) No hay crecimiento sostenido del PBI que posibilite salir del subdesarrollo.
	(4) Abrumador avance de la tecnología que crea productos sintéticos y convierte a las maquinarias y

<p>(4) Baja inversión por puesto de trabajo.</p> <p>(5) Existencia de varios proveedores nacionales de materia prima e insumos para la producción.</p> <p>(6) Tienen mejor interrelación intrasectorial debido a la mayor utilización de insumos y materias primas nacionales</p> <p>(7) Capacidad para generar excedentes, acumular y crecer</p>	<p>equipos en obsoletos en periodos muy cortos.</p> <p>(5) Amenaza de grupos subversivos, narcotraficantes, delincuencia y desborde social que posibilita el alejamiento de las inversiones.</p> <p>(6) Amenazas de desastres naturales como el fenómeno del niño que haría disminuir la producción de algodón.</p> <p>(7) Amenaza de mayor importación de prendas de vestir por las tiendas de departamentos como Saga, Ripley, etc.</p> <p>(8) Amenazas de subida de precios del algodón por posible incremento de aranceles que elevaría el costo de producción</p>
---	--

FUENTE: Elaboración Propia

5.5.10. ANÁLISIS DE LA MATRIZ: DEBILIDADES – OPORTUNIDADES

CUADRO N° 45 COMBINACIÓN DE. DEBILIDADES- OPORTUNIDADES.

<p>Superando Las Debilidades, Aprovechar Las Oportunidades.</p> <ul style="list-style-type: none"> • (Superando D₁, D₃, D₄, D₉ Aprovechar O₁, O₂, O₅ Y O₇) Capacitar para Incrementar La Productividad de los Trabajadores • (Superando D₂, D₃ Y D₄ Aprovechar O₂ y O₄) Asistencia Técnica para Mejoras en el Proceso Productivo. • (Superando D₅, D₆ Y D₈ aprovechar O₆) Implementar Organizaciones Inteligentes • (Superando D₇ Aprovechar O₃) Integración Empresarial
--

FUENTE: Elaboración Propia

CUADRO N° 46: OPCIONES: DEBILIDADES – OPORTUNIDADES

DEBILIDADES	OPORTUNIDADES
<p>(1) Falta de experiencia exportadora y de capacidad para negociar en mercados internacionales.</p> <p>(2) Escaso nivel tecnológico</p> <p>(3) Baja calidad de la producción y costos altos.</p> <p>(4) La producción mayormente es dirigida a mercados locales y regionales con baja capacidad adquisitiva</p> <p>(5) Escasos recursos para invertir en servicios de desarrollo empresarial</p> <p>(6) Difícil acceso a líneas de financiamiento y costos altos</p> <p>(7) Falta de información para toma de decisiones</p> <p>(8) Informalidad para constituirse como micro y pequeñas empresas en el desarrollo de sus actividades</p> <p>(9) Escasa especialización en el trabajo</p>	<p>(1) Los principales mercados (EEUU, Europa), asignan cuotas, reglamentaciones y un conjunto de restricciones a los proveedores de confecciones del lejano oriente, lo que no ocurre con nuestro país que no tiene límite de cuota con EEUU por efecto del ATPDA y con Europa goza de desgravamen arancelario.</p> <p>(2) Creciente interés de los mercados internacionales por comprar nuestros productos debido a sus precios competitivos y a los menores periodos de espera.</p> <p>(3) El desarrollo tecnológico del sector comunicaciones permite la recepción de apoyo en información y orientación de diversas entidades para establecer contactos con clientes importadores.</p> <p>(4) Tendencia global a las preferencias de consumir productos con materias primas naturales antes que sintéticos.</p> <p>(5) La consolidación de bloques económicos en la región como el NAFTA MERCOSUR y la Comunidad Andina, y la firma de acuerdos comerciales con estos megamercados.</p> <p>(6) Estabilidad económica y social del país, la importación de capitales y la inyección de recursos frescos al sector de las MYPEs de confecciones de prendas de vestir.</p> <p>(7) Reconocimiento internacional de la calidad de nuestras materias primas, sustentadas en el algodón pima y tanguis, pelos finos de alpaca y lana.</p>

FUENTE: Elaboración Propia

5.5.11. ANÁLISIS DE LA MATRIZ: DEBILIDADES – AMENAZAS

CUADRO N° 47 COMBINACIÓN DE. DEBILIDADES- AMENAZAS

Superando Las Debilidades, Reducir Efectos de Las Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> • (Superando D₁, D₄, Reducir A₃) Integración Empresarial • (Superando D₂, D₃ Y D₉ Reducir Efectos A₁ y A₂) Capacitar para Incrementar La Productividad de los Trabajadores. • (Superando D₃, D₅ Y D₆ Reducir Efectos A₃ Y A₄) Asistencia Técnica para Mejoras en el Proceso Productivo • (Superando D₇ y D₈ Reducir Efectos A₇) Implementar Organizaciones Inteligentes

FUENTE: Elaboración Propia

CUADRO N° 48: OPCIONES: DEBILIDADES– AMENAZAS

DEBILIDADES	AMENAZAS
(1) Falta de experiencia exportadora y de capacidad para negociar en mercados internacionales.	(1) Importación masiva de productos procedentes del sudeste asiático a precios dumping
(2) Escaso nivel tecnológico	(2) Importación de ropa usada, las prácticas de contrabando y la subvaluación.
(3) Baja calidad de la producción y costos altos.	(3) No hay crecimiento sostenido del PBI que posibilite salir del subdesarrollo.
(4) La producción mayormente es dirigida a mercados locales y regionales con baja capacidad adquisitiva	(4) Abrumador avance de la tecnología que crea productos sintéticos y convierte a las maquinarias y equipos en obsoletos en periodos muy cortos.
(5) Escasos recursos para invertir en servicios de desarrollo empresarial	(5) Amenaza de grupos subversivos, narcotraficantes, delincuencia y desborde social que posibilite el alejamiento de las inversiones.
(6) Difícil acceso a líneas de financiamiento y costos altos	(6) Amenazas de desastres naturales como el
(7) Falta de información para toma de decisiones.	

(8) Informalidad para constituirse como micro y pequeñas empresas en el desarrollo de sus actividades	fenómeno del niño que haría disminuir la producción de algodón.
(9) Escasa especialización en el trabajo	(7) Amenaza de mayor importación de prendas de vestir por las tiendas de departamentos como Saga, Ripley, etc.
	(8) Amenazas de subida de precios del algodón por posible incremento de aranceles que elevaría el costo de producción

FUENTE: Elaboración Propia

5.6. ESTRATEGIAS SELECCIONADAS

El Sector de la Micro y Pequeña Empresa de Confecciones de Prendas de Vestir en el Perú, puede alcanzar un alto grado de desarrollo y ubicarse en una posición competitiva expectante en el ambiente altamente competitivo en que se desenvuelvan las empresas de este sector en Latinoamérica y en el mundo; si es que se adoptan las políticas y estrategias adecuadas, para transformar estas organizaciones que en muchos casos son informales por otras más competentes.

Los países industrializados gozan de un gran potencial económico y tecnológico, por eso es difícil competir con ellos, pero nosotros contamos con ventajas comparativas (algodón, pelos finos, recursos humanos, etc.) que sabiéndolos tratar podemos convertirlos en ventajas competitivas y a través de ellos lograr alto nivel de desarrollo; es decir cuando las MYPEs de confecciones de prendas de vestir superen sus vulnerabilidades, se empleen sus fortalezas, se aprovechen las oportunidades que se generan en el medio ambiente y se reduzcan o neutralicen los efectos negativos de las amenazas existentes.

El proceso de seleccionar las estrategias adecuadas empieza, comparando las fortalezas oportunidades, debilidades y amenazas; obteniendo como resultado las estrategias que deben seguir las MYPEs de confecciones de prendas de vestir para alcanzar sus objetivos estratégicos.

En esta parte, se contrasta los resultados obtenidos de la encuesta realizada a los dueños de las MYPEs de confecciones de prendas de vestir que invirtieron en Servicios

de Capacitación y Asistencia Técnica, obteniéndose como producto final las estrategias elegidas que en ORDEN DE PRIORIDAD son las siguientes:

5.6.1. Una de las estrategias más importantes a implementar es la de **CAPACITACIÓN**. La Capacitación ha dejado de responder a la noción de una oferta de cursos y seminarios, para pasar a ser una función crucial para el desarrollo de las MYPEs de confecciones de prendas de vestir. Es la estrategia fundamental para impactar la productividad de los trabajadores, que a través de capacidades y aprendizajes de competencias logren que las MYPEs sean más eficientes, mejoren la calidad de las prendas de vestir y garanticen su desarrollo.

Por lo anterior, las MYPEs de confecciones de prendas de vestir tienen que invertir en este tipo de servicio de desarrollo empresarial, que, según Pinto. "La capacitación debe considerarse, entonces como una inversión con un rendimiento del gasto efectuado y con una ganancia para la empresa, por ello puede decirse que se ajusta al esquema de la **EFICACIA**, pues la **EFICIENCIA** es hacer las cosas correctamente, la **EFICACIA** es hacer las cosas correctas y la efectividad es hacer ambas"³⁰.

5.6.2. El Uso de la **ASISTENCIA TÉCNICA** debe emplearse como una estrategia que busca mejorar los factores que inciden en la competitividad y rentabilidad actual o futura de las MYPEs de confecciones de prendas de vestir. Esta estrategia permitirá: identificar los costos e ineficiencias ocultas que hacen perder competitividad; crear sistemas de control de gestión que permitan una mejor toma de decisiones, a través del desarrollo de las habilidades gerenciales de los dueños de las MYPEs de confecciones de prendas de vestir; generación de planes de negocios y de dirección estratégica que le den orientación y certidumbre a las MYPEs de confecciones; conformación y desarrollo de nuevos mercados nacionales e internacionales; innovar y mantener una posición competitiva por medio del desarrollo tecnológico y para que las MYPEs de confecciones de prendas de vestir formen capital de manera acelerada.

5.6.3. Debe asegurarse asimismo, una estrategia de **INTEGRACIÓN EMPRESARIAL**, que permita agrupar ofertas de confecciones de prendas de vestir nacionales y demandas de estos productos del exterior. Asociándose las MYPEs de confecciones de prendas de vestir pueden ser más competitivas a través de la sinergia de sus operaciones, que solas no podrían alcanzar.

³⁰ PINTO Villatoro, Roberto. 2000. Planeación estratégica de la capacitación. Editorial MGM. México, Pág. 37

Asimismo para que las MYPEs de confecciones de prendas de vestir puedan desarrollar su potencial y contribuir a sus objetivos, es importante que entre las MYPEs se desarrollen relaciones que permitan influir sobre los costos de transacción y de información, el proceso de aprendizaje, la difusión de innovaciones, etc. Para superar la situación de atraso y desventaja es necesario que se desarrolle esta integración.

La forma de integración empresarial utilizada por la MYPEs son los consorcios. Esta asociación permite negociar prendas de vestir similares en grandes volúmenes y hacer crecer en poder de negociación y aumentar la capacidad técnica financiera.

5.6.4. También se debe considerar la implementación de **ORGANIZACIONES INTELIGENTES**. Esta estrategia permitirá a las MYPEs de confecciones de prendas de vestir aprender permanentemente a través de las transacciones comerciales y renovarse constantemente de acuerdo a la nuevas tendencias y avances de las tecnologías, desarrollo de mercados, modernos diseños, productividades, etc. que modifican el actuar de las micro y pequeña empresa de confecciones de prendas de vestir.

5.7. LINEAMIENTOS GENERALES DE POLÍTICAS.

5.7.1. INTRODUCCIÓN.

Luego de seleccionadas las estrategias a seguir en orden de importancia por las MYPEs de confecciones de prendas de vestir, se seleccionó y determino los lineamientos generales de políticas que se desprenden de cada una de las estrategias y que deben seguirse para elevar la eficiencia, los beneficios y lograr ventajas competitivas.

5.7.2. ESTRATEGIAS / POLÍTICAS.

5.7.2.1. CAPACITACIÓN PARA INCREMENTAR LA PRODUCTIVIDAD DE LOS TRABAJADORES.

- La Capacitación tendrá como principio: que lo que se enseña responda a una necesidad sentida por el usuario y detectada por el capacitador; que lo que se enseña se aprenda a partir de estrategias apropiadas para el nivel escolar y social sobre la base de la pertinencia de los contenidos y el aprender haciendo.

- La Capacitación de los trabajadores será responsabilidad de los dueños de las MYPEs de confecciones de prendas de vestir. El egreso monetario que se realice va a ser costeable por el rendimiento sobre la inversión, el aumento de la productividad y mejora de los procesos.
- Los eventos de Capacitación programados tendrán como base la estrategia de las MYPEs de confecciones de prendas de vestir y se sustentaran en un diagnóstico de necesidades de capacitación.
- Optimizar el sistema de selección de personal y darle un entrenamiento no solo de entrada si no un entrenamiento permanente para tener una mano de obra calificada. Asimismo se debe motivar al personal no solo con un buen trato y reforzar sus actividades cotidianas, sino también remunerarlo equitativamente con el trabajo realizado.

5.7.2.2. ASISTENCIA TÉCNICA PARA MEJORAS EN EL PROCESO PRODUCTIVO.

- Participar en actividades de mejoramiento de la calidad, dentro de un mercado competitivo, y como contrapartida recibir mayores ingresos por concepto de productividad. La inversión que se realiza al tomar el servicio de asistencia técnica deja de ser un gasto, pues en la medida que el problema se reduzca o elimine, la inversión retorna a la empresa.
- Iniciar un diagnóstico de identificación de problemas con el objeto de establecer prioridades para orientar y focalizar acciones de asistencia técnica en áreas de gestión administrativa o de gestión empresarial.
- Eliminación o reducir un problema específico previamente identificado como tal, a partir de cambios en los factores que inciden en dicho problema.

5.7.2.3. INTEGRACIÓN EMPRESARIAL

- Intensificar la Integración de las MYPEs de confecciones de prendas de vestir, a fin de reducir costos en la consecución de metas de desarrollo empresarial.

- Promover tales aglomeraciones para obtener economías de escala a través de los aprendizajes y elevar la eficiencia de la aglomeración de las MYPEs confecciones de prendas de vestir, muy por encima de la eficiencia que tendría cada una por separado.
- Promover la articulación de las MYPEs de confecciones de prendas de vestir para tener poder de negociación ante proveedores, clientes, gobiernos, etc.
- Impulsar la Integración Empresarial y a través de ésta promover la formación de Centros de Investigación y Desarrollo de la Industria de Confecciones aprovechando la existencia de la calidad de las materias primas nacionales y la creatividad de la mano de obra peruana.

5.7.2.4. IMPLEMENTAR ORGANIZACIONES INTELIGENTES.

- Fortalecer la competitividad y productividad mediante la formalización y registro para facilitar el acceso al crédito, implementar programas de capacitación de los recursos humanos, mejorar la calidad de las prendas de vestir implementando Programas de Asistencia Técnica.
- Fortalecer la toma de decisiones a través de Equipos de Dirección bien estructurados que planifiquen las actividades operativas.
- Planificar la Capacitación y Entrenamiento poniendo énfasis en el aprovechamiento de las habilidades innatas de nuestra mano de obra, para el aprendizaje y para ensayar soluciones creativas frente a problemas de difícil situación, puesto de manifiesto sobre todo con el fenómeno de la globalización.
- Planificar los Servicios de Asistencia Técnica poniendo énfasis en la asesoría directa de planta, que permite resolver diversos problemas como los de distribución, productividad y mejoras de distribución, productiva y mejoras al interior de las MYPEs de confecciones de prendas de vestir.

CONCLUSIONES

- (1) El Trabajo de Investigación determinó que las MYPEs de confecciones de prendas de vestir que han implementado estrategias de Capacitación y Asistencia Técnica han logrado tener mayores beneficios a través del incremento de sus ventas, incremento de utilidades y reducción de costos.
- (2) El Marco Teórico, sirvió de apoyo a la investigación en toda su extensión, constituyéndose en una herramienta indispensable, sobre todo en lo referido al ámbito de la teoría administrativa y lo referente a los conceptos empleados en los procesos de implementar estrategias seguidas por la mediana y la gran empresa; puesto que el problema se sitúa justamente en el campo administrativo en general y en la búsqueda de ventajas competitivas por las organizaciones en particular.
- (3) Los objetivos de la investigación: "Capacitación y Asistencia Técnica para Elevar los Beneficios de las MYPEs de Confecciones de Prendas de Vestir" así como: "Hacer un Diagnóstico de las MYPEs de Confecciones de Prendas de Vestir y Establecer Estrategias y Políticas"; han sido cumplidos tal como se describen a lo largo del informe de investigación.
- (4) Las variables de la hipótesis: Capacitación, Asistencia Técnica y Beneficios que obtengan las MYPEs de confecciones de prendas de vestir; se contrastaron con los resultados obtenidos señalándonos los beneficios obtenidos luego de implementar estrategias de Capacitación y Asistencia Técnica.
- (5) El Producto Final de la presente investigación se materializa en la obtención de estrategias y lineamientos generales de políticas, que deben seguir las MYPEs de confecciones de prendas de vestir para alcanzar los objetivos estratégicos, acción que les permitirá lograr ventajas competitivas.
- (6) El análisis de la matriz FODA, ha permitido identificar a más de dos estrategias: Capacitación y Asistencia Técnica; además Integración Empresarial y Organizaciones Inteligentes; que sirven como soporte básico para alcanzar la misión y visión empresarial.

RECOMENDACIONES

1. Utilizar el planeamiento estratégico como una herramienta apropiada para lograr el éxito en la gestión de las MYPEs de confecciones de prendas de vestir, y que les permita brindar un producto de alta calidad.
2. Implementación de estrategias que involucren la participación directa del dueño o gerente y todos los trabajadores de las MYPEs de confecciones de prendas de vestir; así como la aplicación de un control permanente sobre las acciones a tomar y la retroalimentación adecuada para realizar los ajustes necesarios y así obtener resultados positivos.
3. Recomendar que los Proyectos de investigación que operen en el futuro deban orientarse a lograr un impacto significativo en su población meta, en cuanto a una mayor competitividad traducidos en términos de rentabilidad y no solo en términos de indicadores aislados como: reducción de costos, incremento de ventas o incremento de utilidades; es decir, todo servicio de Capacitación y Asistencia Técnica a las MYPEs de confecciones de prendas de vestir necesariamente debe ser válido si conduce a una mayor rentabilidad.
4. Implementar un sistema de información flexible (registros automatizados, diagnósticos integrales, actualizaciones, etc.), a fin de darle mayor dinamismo y mejorar la operatividad de proyectos de investigación similares, evitando así distorsiones que resten eficiencia y eficacia al proyecto.
5. Recomendar mayor participación de los trabajadores permanentes en los servicios de Capacitación y Asistencia Técnica; a fin de lograr más continuidad en la aplicación de mejoras de mas MYPEs de confecciones de prendas de vestir.
6. Recomendar que los proyectos de investigación deban incentivar la participación de personas jurídicas para que la población objetivo sea más homogénea y se puedan analizar los resultados de la implementación de estrategias según la forma legal de las MYPEs de confecciones de prendas de vestir.

BIBLIOGRAFÍA

- ANZOLA ROJAS, Sérvulo. 2002, ADMINISTRACIÓN DE PEQUEÑAS EMPRESAS. Editorial MGH, Segunda Edición, México.
- CABALLERO ROMERO, Alejandro. 2000. METODOLOGIA DE LA INVESTIGACIÓN CIENTIFICA, primera edición, Udegrafe S.A., Perú.
- DAVID, Fred R. 1997. CONCEPTO DE ADMINISTRACION ESTRATEGICAS. Edit. Phh. Quinta edición. México.
- ORTIZ GOMEZ, Alberto. 1994. GERENCIA FINANCIERA, Editorial MGH, Colombia
- PORTER, Michael. 1982, ESTRATEGIA COMPETITIVA, Primera Edición, Editorial Continental, México.
- PINTO VILLATORO, Roberto. 2000. PLANEACIÓN ESTRATEGICA DE CAPACITACIÓN, MGH, México.
- HERNANDEZ SAMPIERI, Roberto. 2000. PLANEACIÓN ESTRATEGICA DE CAPACITACIÓN, MGH, México.
- STONER, James. 1994, ADMINISTRACIÓN, Quinta Edición, PHH, México.
- DAVIS, Keith. 1991. COMPORTAMIENTO HUMANO EN EL TRABAJO. Octava Edición, Mgh, México.
- GEOFFREY WOOD, Edward. 1972. RENTABILIDAD EN LA PEQUEÑA EMPRESA, Ediciones De Usto S.A., España.
- CARLOS JARRILLO, José. 1989, DIRECCION ESTRATEGICA, Segunda Edición, MGH, España.
- D. L. N° 21435 "Ley de la Pequeña Empresa del sector privado" Del fecha 24- 02- 1976.
- D. L. N° 21621. "Ley de Empresa Individual de Responsabilidad Limitada, del 14- 09- 1976
- D. L. 23189 "Ley de Pequeña y Mediana empresa" del 19- 07- 1980
- LEY N° 23407. Ley General De Industrias DEL 28- 05- 1982
- LEY N° 24062 "Ley de la Pequeña Empresa Industrial" del fecha 11- 01- 1985
- Ley N° 27268 "Ley general de la Pequeña y Microempresa" Del 27- 05- 2000
- Ley N° 28015 "Ley de Promoción y Formalización de la Micro y Pequeña Empresa" del 02- 07- 2003

ANEXOS

ANEXO N° 1

LEY DE PROMOCIÓN DE LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA ENTRÓ EN VIGENCIA EL 10 DE SETIEMBRE DE 2003

CAPÍTULO II

DEL MARCO INSTITUCIONAL PARA LAS MYPE

Artículo 6.- Órgano rector

El Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo define las políticas nacionales de promoción de las MYPE y coordina con las entidades del sector público y privado la coherencia y complementariedad de las políticas sectoriales.

Artículo 7.- Consejo Nacional para el Desarrollo de la Micro y Pequeña Empresa

Créase el Consejo Nacional para el Desarrollo de la Micro y Pequeña Empresa - CODEMYPE- como órgano adscrito al Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo.

El CODEMYPE es presidido por un representante del Presidente de la República y está integrado por:

- a) Un representante del Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo.
- b) Un representante del Ministerio de la Producción.
- c) Un representante del Ministerio de Economía y Finanzas (*)
- d) Un representante del Ministerio de Comercio Exterior y Turismo.
- e) Un representante del Ministerio de Agricultura.
- f) Un representante del Consejo Nacional de Competitividad.
- g) Un representante de COFIDE.
- h) Un representante de los organismos privados de promoción de las MYPE.
- i) Un representante de los Consumidores.
- j) Un representante de las Universidades.
- k) Dos representantes de los Gobiernos Regionales.
- l) Dos representantes de los Gobiernos Locales.
- m) Cinco representantes de los Gremios de las MYPE.

(*) De conformidad con el Artículo Único de la Resolución Ministerial N° 375-2003-EF-10, publicada el 31-07-2003, se designa al señor César Chanamé Zapata como representante del Ministerio de Economía y Finanzas el Consejo Nacional para el Desarrollo de la Micro y Pequeña Empresa -CODEMYPE-

El CODEMYPE tendrá una Secretaría Técnica que estará a cargo del Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo.

Representantes de la Cooperación Técnica Internacional podrán participar como miembros consultivos del CODEMYPE.

El CODEMYPE, aprueba su Reglamento de Organización y Funciones, dentro de los alcances de la presente Ley y en un plazo máximo de treinta (30) días siguientes a su instalación.

Artículo 8.- Funciones del CODEMYPE

Al Consejo Nacional para el Desarrollo de la Micro y Pequeña Empresa -CODEMYPE- le corresponde en concordancia con los lineamientos señalados en la presente Ley:

- a) Aprobar el Plan Nacional de promoción y formalización para la competitividad y desarrollo de las MYPE que incorporen las prioridades regionales por sectores señalando los objetivos y metas correspondientes.
- b) Contribuir a la coordinación y armonización de las políticas y acciones sectoriales, de apoyo a las MYPE, a nivel nacional, regional y local.
- c) Supervisar el cumplimiento de las políticas, los planes, los programas y desarrollar las coordinaciones necesarias para alcanzar los objetivos propuestos, tanto a nivel de Gobierno Nacional como de carácter Regional y Local.
- d) Promover la activa cooperación entre las instituciones del sector público y privado en la ejecución de programas.
- e) Promover la asociatividad y organización de la MYPE, como consorcios, conglomerados o asociaciones.

- f) Promover el acceso de la MYPE a los mercados financieros, de desarrollo empresarial y de productos.
- g) Fomentar la articulación de la MYPE con las medianas y grandes empresas promoviendo la organización de las MYPE proveedoras para propiciar el fortalecimiento y desarrollo de su estructura económico productiva.
- h) Contribuir a la captación y generación de la base de datos de información estadística sobre la MYPE.

CONCORDANCIAS: D. S. N° 009-2003-TR, Art. 11

JUEVES, 03 DE JULIO DE 2003

CONGRESO DE LA REPÚBLICA

LEY DE PROMOCIÓN Y FORMALIZACIÓN DE LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA

LEY N° 28015

CONCORDANCIAS: D. S. N 009- 2003- TR (REGLAMENTO)

ANEXO 2

CUESTIONARIO PARA ORIENTAR LA INVESTIGACIÓN SOBRE EL TEMA:

“Estrategias de Capacitación y Asistencia Técnica para Elevar la Eficacia y Beneficio de las Micro y Pequeñas Empresas de Confecciones de Prendas de Vestir”

I.- Estructura organizacional de las MYPES de confecciones de las prendas de vestir

1.- Persona que dirige las MYPES.

Dueño Gerente Otro

2- grado de instrucción del dueño de las MYPES.

Secundaria
Superior Técnica
Superior Universitaria
Primaria

3. El dueño elabora un plan de trabajo para la MYPES.

Si No A veces

4. Quien se encarga de decidir que producir y cuanto producir en las MYPES.

Dueño Gerente Otro

5. Quien compra en las MYPES

Dueño Gerente Otro

6. Quien contrata personal en las MYPES

Dueño Gerente Otro

7. Donde esta ubicada las MYPES.

En su domicilio
En otro lugar

8. Tiene organigrama las MYPES.

Si No

II. Los recursos humanos en las MYPEs

1. Número de trabajadores en la MYPEs.

1	<input type="text"/>	2	<input type="text"/>	3	<input type="text"/>	4	<input type="text"/>	5	<input type="text"/>
6	<input type="text"/>	7	<input type="text"/>	8	<input type="text"/>	9	<input type="text"/>	10	<input type="text"/>

2. Tipo de trabajadores de las MYPEs.

Permanentes	<input type="text"/>	Ambos	<input type="text"/>
Temporales	<input type="text"/>		

III. Producción

1. Tipo de Producción que realiza las MYPEs

En serie	<input type="text"/>	Sobre medida	<input type="text"/>
----------	----------------------	--------------	----------------------

2. Resultados en costos

Se redujeron los costos	<input type="text"/>
Se incrementaron los costos	<input type="text"/>
Permaneció igual	<input type="text"/>

IV. Marco Legal de las MYPEs.

1. Forma legal de las MYPEs.

Persona Natural	<input type="text"/>
EIRL	<input type="text"/>
SRL	<input type="text"/>

2. Tiempo de funcionamiento de las mypes.

1 año	<input type="text"/>	2 años	<input type="text"/>	3 años	<input type="text"/>
4 años	<input type="text"/>	5 años a más	<input type="text"/>		

3. Disponibilidad de informes contables en las MYPEs.

Al final del año	<input type="text"/>
Cada semestre	<input type="text"/>
Cada mes	<input type="text"/>
No se dispone de información	<input type="text"/>

V. Ventas

1. Grupos de población para los que produce las MYPEs.

Hombres	<input type="text"/>	Mujeres	<input type="text"/>	Niños	<input type="text"/>
---------	----------------------	---------	----------------------	-------	----------------------

2. 09 Resultados obtenidos en ventas

Se incremento las ventas	<input type="checkbox"/>
No se incremento las ventas	<input type="checkbox"/>
Permaneció igual	<input type="checkbox"/>

3. Con relación a las utilidades

Se incremento las utilidades	<input type="checkbox"/>
No se incremento las utilidades	<input type="checkbox"/>
Permaneció igual	<input type="checkbox"/>

VI. Utilización de Servicio de Desarrollo Empresarial por las MYPEs.

1- Servicios de Capacitación y Asistencia Técnica recibidos

Capacitación	<input type="checkbox"/>
Asistencia técnica.	<input type="checkbox"/>
Ambos	<input type="checkbox"/>

2. Que tipo de Capacitación recibió las MYPEs.

Gestión empresarial	<input type="checkbox"/>
Desarrollo productivo	<input type="checkbox"/>

3. Cuantos cursos de Capacitación recibió las MYPEs en:

Gestión empresarial	<input type="checkbox"/>
Desarrollo productivo	<input type="checkbox"/>

4. Que tipo de Servicios de Asistencia Técnica recibió las MYPEs en:

Gestión empresarial	<input type="checkbox"/>
Desarrollo productivo	<input type="checkbox"/>
Ambos	<input type="checkbox"/>

5. Cuantos Servicios de Asistencia Técnica recibió las MYPEs en:

Gestión empresarial	<input type="checkbox"/>
Desarrollo productivo	<input type="checkbox"/>
Ambos	<input type="checkbox"/>