

**EL PARADIGMA DE GESTIÓN DE LAS MYPES TEXTILES DEL EMPORIO  
COMERCIAL GAMARRA Y LAS ESTRATEGIAS EMPRESARIALES PARA  
AFRONTAR LA COMPETENCIA MUNDIAL**

*THE MANAGEMENT PARADIGM OF THE TEXTILE MYPES OF THE GAMARRA  
COMMERCIAL EMPORIUM AND THE BUSINESS STRATEGIES TO FACE GLOBAL  
COMPETITION.*

*O PARADIGMA DE GESTÃO DO MYPES TÊXTIL DO EMPÓRIO COMERCIAL  
GAMARRA E AS ESTRATÉGIAS DE NEGÓCIO PARA FAZER FACE À  
CONCORRÊNCIA GLOBAL.*

**Recibido:** 24 de setiembre del 2021

**Aprobado:** 25 de noviembre del 2021

---

Juan **PUELL PALACIOS**<sup>1</sup>      José Alberto **GAMONAL MONTOYA**<sup>2</sup>

Manuel Jesús **LANDA ROJAS**<sup>3</sup>

---

### **Resumen**

El conocimiento administrativo es hoy en día un recurso invaluable. La exigencia social y organizacional de una administración eficiente, es el gran reto del presente siglo. No sólo por competitividad, sino por motivos de sobrevivencia y de desarrollo con equilibrio.

La visión del futuro, es la incertidumbre, la complejidad y el dinamismo como condiciones permanentes en la gestión de empresas. Se trata pues, de encarar el problema de la gestión empresarial con una nueva perspectiva y sustentar en ella un renovado perfil

---

<sup>1</sup> Universidad Nacional Mayor de San Marcos. <https://orcid.org/0000-0002-6605-965X>

<sup>2</sup> Universidad Nacional Mayor de San Marcos. <https://orcid.org/0000-0002-0092-1024>

<sup>3</sup> Universidad Nacional Mayor de San Marcos. <https://orcid.org/0000-0002-2716-2670>

gerencial, considerando el liderazgo como la arista principal, y cuyas condiciones es ser proactivo y no reactivo, imaginativo y creativo más que pragmático, y sobre todo, tener una visión sustentada en la ética.

En este trabajo de investigación se parte de la premisa: ¿Qué paradigma de gestión utilizan las Mypes que les pueda permitir enfrentar la competencia mundial, en un escenario globalizado con presencia de los tratados de libre comercio suscrito por el Perú, en donde será necesario aplicar una nueva gerencia, con habilidades creativas, de comunicación, de interrelación, identificado con los valores propios de la modernidad (competitividad, innovación, excelencia), con una gran visión y sobre todo con un propio y autentico estilo de liderazgo.

Palabras claves: Mypes, gestión empresarial, paradigma, estrategias, competencia.

### **Abstract**

Administrative Knowledge is today an invaluable resource. The social and organizational requirements of efficient administration, is the great challenge of this century. No Soolo for competitiveness, but for reasons of survival and balanced development.

The vision of the future is uncertainty, complexity and dynamism as permanent conditions of business management. It is therefore , to address the problem of business management with a new perspective and a renewed it as grounds management profile considering the lead as the main edge , and whose condition is to be proactive and not reactive , imaginative and creative but pragmatic , and above all, have a vision backed ethics.

In this research work is part of the premise: What management paradigm used MSEs that may allow them to face global competition in a globalized scenario with the presence of the free trade agreements signed by Peru, where it will be necessary to apply new management, with creative skills, communication, interaction, identified with the values of modernity (competitiveness, innovation, excellence), with a great vision and especially with a proper and authentic leadership style.

Keywords: MSEs, business management, paradigm, strategies, competition.

Esta investigación está basada en el paradigma de gestión de Mypes - textiles del emporio comercial de gamarra y las estrategias empresariales para afrontar la competencia mundial. Las Mypes, como base de la presente investigación representan a más del 90% de las empresas legalmente constituidas en el Perú y además se presenta el más alto índice de cierre debido a su bajo conocimiento de los mercados externos, entre otras deficiencias.

Son muchas las oportunidades para el sector exportador tras la firma del TLC con Europa. En ese sentido, la mayor diversificación de mercados será incentivo para muchos emprendedores en el envío de sus productos al exterior. Sin embargo, muchas de las empresas novatas, en su mayoría Mypes, no logran la sostenibilidad de su negocio y terminan retirándose del mercado externo, sostuvo Juan Carlos Mathews Salazar director de la Maestría en Gestión de Negocios Globales en la Universidad del Pacífico (Diario de Economía y Negocios del Perú GESTIÓN, 04 julio 2013). “El 31% de las exportadoras mueren en su primer año de actividad. Las Mypes representan el 64% del total de empresas exportadoras directas (8,200). Por lo tanto, son las empresas muy pequeñas las que caen y no aguantan ni un año”. Agregó que la causa de la alta “tasa de mortandad” de las Mypes es producto de su bajo conocimiento del mercado externo. “Se tiran a la piscina sin saber cuánta agua hay”, refirió.

“El número de empresas exportadoras sigue creciendo pero lo que no se dice es cuántas van muriendo. Solo que como son más las que entran que las que salen, el neto es azul, pero, pero se está escondiendo la mortandad”, precisó. En ese sentido, Juan Carlos Mathew Salazar ejemplificó las experiencias vividas en el pasado por muchas de estas empresas quienes decidieron incursionar en la exportación de productos en una época favorable, pero que luego vieron revertidos sus resultados. “Es por ello que es fundamental la formación y capacitación de los microempresarios”, culminó.

Para los dueños de Mypes, las razones del fracaso es necesario buscarlas fuera de las empresas, pero los analistas empresariales se orientan más a identificar las causas del fracaso en las propias Mypes y en particular, en la capacidad de gestión de sus responsables.

Se quiere encontrar en este trabajo de investigación las verdaderas razones de tal fracaso, por ellos se ha considerado correlacionar en la investigación, la variable

independiente global identificada como el *paradigma de gestión* que practican las Mypes – textiles del emporio comercial gamarra que incluye las variables genéricas, con la variable dependiente, identificada como competencia mundial.

Usualmente la realidad de la mediana y pequeña empresa no se ve reflejada en una “lista de buenas prácticas profesionales” y cuando se intenta implementar el modelo académico, obviamente, se resisten para mantener su identidad, casi como si fuera una pelea de la que depende su propia supervivencia. Ante esta realidad, el aporte que podemos darle a la gestión de la mediana y pequeña empresa, es precisamente la formación de profesionales capaces de romper con el paradigma que nos lleva a trasladar sin cuestionar las modernas técnicas de gestión a la Mypes.

En China, la situación se ha caracterizado por la liberación comercial de las exportaciones, pero teniendo control sobre las importaciones. Esto ha redundado en que la cuenta corriente en general de la balanza de pagos, y la balanza comercial, en un sentido más específico, presenten resultados positivos para el gigante asiático.

Lo que América Latina hizo, especialmente a raíz de la aplicación de los programas de ajuste estructural, fue liberalizar tanto las exportaciones como las importaciones. Esto ha hundido los números de las balanzas comerciales, salvo el caso casi permanente de Venezuela. En este país el ingreso de circulante en cantidades considerables, producto de la elevación de los precios del petróleo, permite tener recursos que bien administrados podrían estabilizar la economía de esa nación.

Las repercusiones en las relaciones comerciales tienen varios enfoques de tendencia que hasta el momento parecen ser amenazantes para Latinoamérica. Una primera tendencia es la de dejar a la región como productora acentuada de materias primas. Esto incluso se ve animado como productora acentuada de materias primas.

Esto incluso se ve animado en las condiciones actuales. Mucho del crecimiento económico latinoamericano está asociado al alza del precio de las materias primas.

Con estas bases, Latinoamérica estaría exportando más materia prima a China, y perdiendo la posibilidad de mayor valor agregado, a la vez que debilita su integración en términos efectivos. El resultado sería una mayor dependencia comercial de la región y una

posición más marginal en el contexto mundial, si continúan las tendencias decrecientes en los términos de intercambio.

Los cambios que se han producido en el entorno empresarial, caracterizado por la globalización de la economía, los avances en cuanto a tecnología de la información y las comunicaciones, así como los niveles de competitividad alcanzados en los diferentes sectores de la industria, han despertado el interés por la gestión del conocimiento, establecer estrategias que permitan obtener ventajas competitivas en el desarrollo de sus operaciones y en sus resultados, convirtiéndose en una de las herramientas fundamentales de la gestión empresarial.

Hoy por hoy las empresas empiezan a aceptar que para sobrevivir y desarrollarse deben revalorar y estimular el desarrollo óptimo de las personas que las integran, en tanto que en ellos reside el recurso estratégico más importante el cual permitirá construir organizaciones no solo más productivas y eficientes, sino organizaciones inteligentes, de aprendizaje y renovación que harán posible el desarrollo integral de la sociedad. Ya que como lo indica Paul Krugman Blog (Pop Internationalism, Boston, MA, Harvard Business, 1997), el impacto de la alta tecnología es un aspecto fundamental como fuerza dominante de nuestras vidas. Con las computadoras y las tecnologías de punta el trabajo jamás será igual. Paul Krugman Blog (Diario El País, 30-12-2012). Si la desigualdad de ingresos sigue aumentando, se producirá en un futuro una guerra de clases.

Para muchas personas la tecnología es la villana de la historia: la máquina en lugar del hombre, pero el autor desmiente tal versión al indicar que el hombre ya venía trabajando como máquina. Paul Krugman Blog afirma que con un entrenamiento adecuado cualquier persona normal y con alguna experiencia puede desarrollar su trabajo en la actualidad.

La gerencia del conocimiento ha sido aplicada en empresas grandes con poder económico, lo cual les permite la realización de proyectos para maximizar el valor agregado al conocimiento del recurso humano, sin embargo, en cuanto a las Micro y Pequeñas Empresas (Mypes), existen limitaciones económicas y estructurales para implantar un modelo de gestión del conocimiento, teniendo ellas que competir inclusive en el mismo mercado. Puesto que las Mypes no escapan del proceso de la globalización y se enfrentan

a competidores internacionales, igualmente deben contar con estrategias sólidas, que permitan amortiguar la falta de recursos económicos, tecnológicos y humanos.

Es común encontrarse con grupos de empresarios entre tímidos y expectantes que están ávidos de recibir un cúmulo de conocimientos y herramientas para poder resolver la inmensa y compleja cantidad de problemas que día a día los aquejan y para los cuales sienten que no tienen la formación o capacitación necesaria. Representando uno de los más grandes problemas del empresario de las Mypes, del emporio comercial de gamarra, ya que no cuentan en muchos casos, con el soporte necesario llamado conocimiento, para poder cambiar las actitudes, pasando de la timidez a la acción decidida que les permita enfrentar los problemas y lograr alcanzar el éxito tan buscado.

Suelen buscar “la” solución o, en muchos casos, “la receta mágica” que les permita poder casi con un procedimiento del tipo “plug and play” (enchufar y usar) solucionar las dificultades de cada día para poder así continuar con su trabajo.

Suelen buscar los centros superiores donde se les permita adquirir dichos conocimientos para tener la seguridad necesaria y enfrentar hoy, ese gran reto que es la globalización, entonces suelen preguntarse los empresarios del emporio comercial de gamarra ¿Qué hicieron tanto el gobierno como las universidades al respecto?, frente a la competencia desigual en el marco del TLC Perú China, ¿por qué no nos prepararon para enfrentar estos nuevos retos que representa la presencia de una potencia mundial en el mercado peruano?, puesto que existen diferencias muy marcadas en cuanto a la tecnología y al costo de su mano de obra, que es mucho más barata, razón por la cual manifestaron: “Queremos que nos enseñen a solucionar los problemas, queremos aprender a saber qué hacer cuando se nos presentan ciertas situaciones que nos explotan muchas veces en nuestras manos”.

En algunas oportunidades se pueden leer algunos libros que se adquieren, y son escritos por los llamados grandes gurús de la administración, que dan la impresión que no fuera de aplicación en nuestros trabajos.

Se ha podido comprobar que esta preocupación de los empresarios lo están trasladando a sus hijos, enviándolos a estudiar en las distintas universidades a fin de que adquieran los conocimientos necesarios para que lo apliquen al quehacer diario de la

empresa. Al conversar sobre el tema sonríen, entre tímidos y nerviosamente, cuando les comenté de mi necesidad de comprender por qué les cuesta tanto poder resolver la catarata de problemas que parecen “llover” en forma permanente. Además de manifestarles que muchas veces los conocimientos recibidos en las universidades no constituyen la “receta mágica” que están buscando por que las realidades empresariales son distintas y fundamentalmente las universidades muy poco tienen planes de estudios dedicados exclusivamente a las Mypes, por lo que tendrán que analizar cada una de las realidades empresariales.

Los empresarios, por esa falta de conocimientos que son necesarios para enfrentar esta problemática, manifiestan en muchas oportunidades: “esa forma de trabajar no es para nosotros, sino para empresas grandes. Nosotros no podemos invertir ni tenemos esos recursos, es más...no podemos perder tiempo con esas cosas, tenemos demasiados problemas que resolver para eso”. No se podrá aplicar esas herramientas de gestión en las empresas pequeñas o medianas por qué no fueron concebidas para ellas”, o como manifiestan los hijos “no voy a cambiar la manera de pensar de mi padre, es una batalla perdida antes de empezar”.

La problemática de las Mypes, a partir de intentar encontrar una herramienta, un proceso o una técnica que les permita solucionar los inconvenientes del día a día es precisamente la raíz del problema, aunque parezca un contrasentido ya que ésta (herramienta) se encuentra en el nivel de conocimientos que puedan adquirir, pero fundamentalmente, entrenarlos para que sepan la forma y modo de su correcta aplicación.

Las herramientas, sean éstas, modelos de planeamiento, de control, de organización determinado o un sistema de información, será solo un medio para conocer el desenvolvimiento de la empresa, pero sin conocer su realidad, la misma que será necesario conocerla para actuar, y fundamentalmente cambiarla, la misma que se realizará de acuerdo al nivel de conocimientos que se pueda tener, cuya orientación será la búsqueda del éxito empresarial.

Thomas Davenport, y Laurence Prusak, (1998) “Conocimiento en Acción” 1998 definió el conocimiento como la gestión del conocimiento que es una cuestión empresarial para tener una ventaja competitiva y no simplemente, una cuestión de informática.

(Conocimiento en Acción. Como las organizaciones manejan lo que saben. Editorial Prentice Hall)

De hecho, el conocimiento informal siempre ha existido en las empresas, sin embargo la formalización de la gestión del conocimiento permite una mejor comunicación dentro de la organización y su entorno, conociendo sus amenazas y oportunidades, así como sus fortalezas y debilidades, para tomar las acciones correctivas y mantener sus ventajas competitivas.

Pablo L. Billy (2005), "Gestión del Conocimiento y Capital Humano" Edit. Mc Graw Hill, uno de los pioneros latinoamericanos en la gestión del conocimiento, indica que en la era industrial se gestionaban recursos tangibles, mientras que a partir del surgimiento de la era del conocimiento, en los años noventa, los principales recursos que se gestionan son intangibles. Menciona que inicialmente la gestión del conocimiento tenía como objetivo gestionar en una forma básica los conocimientos adquiridos por las personas de grupos heterogéneos; actualmente ese concepto ha sido ampliado hasta llegar al punto de que la gestión del conocimiento pretende agregar valor a la información disponible, mediante el almacenamiento, captación y difusión de ese mismo valor agregado en la organización.

Para Takeuchi Hirotaka y Rivero Rodrigo, Santiago, (2004) "Lo fundamental y más efectivo de la gerencia del conocimiento" Scielo, Revista Venezolana de Gerencia, vol. 12 N°39 Maracaibo, Set. 2007.

Los cambios se han producido en el entorno empresarial, caracterizado por la globalización de la economía, los avances en cuanto a tecnología de la información y las comunicaciones, así como los niveles de competitividad alcanzados en los diferentes sectores de la industria, han despertado el interés por la gestión del conocimiento, para establecer estrategias que permitan obtener ventajas competitivas en el desarrollo de sus operaciones y en sus resultados.

Usualmente la realidad de la mediana y pequeña empresa no se ve reflejada en nuestra "lista de buenas prácticas profesionales" y cuando se intenta implementar el modelo académico, obviamente, se resisten para mantener su identidad, casi como si fuera una pelea de la que depende su propia supervivencia.



Ante esta realidad, y ante los sucesivos fracasos de llevar la realidad Mypes a nuestra realidad profesional, se suele auto consolarse para sentirse menos responsables, se utiliza la excusa de la existencia de una cultura organizacional que se resiste casi irracionalmente al cambio comprometiendo si propia existencia.

Esta conducta, no se diferencia mucho de la actitud profesional que se asume ante las reiteradas imposibilidades de llevar la realidad Mypes al ambiente organizacional que se plantean en los llamados manuales de administración, hace que nos auto convenzamos que no es posible aplicar las modernas herramientas de gestión, por ejemplo el planeamiento estratégico, el sistema de información, la organización por procesos, constituir verdaderos equipos de trabajo, etc. Todas estas condiciones son las que están impidiendo que en las Mypes desarrollen una adecuada gestión empresarial.

Como bien dijo Albert Einstein, “no podemos pretender cambiar el mundo con las mismas herramientas que hemos usado para generarlo en su forma presente”.

El principal aporte que podemos darle la gestión de las Mypes, es precisamente formar profesionales capaces de romper con el paradigma que nos lleva a trasladar sin cuestionar las modernas técnicas de gestión a las Mypes.

Con fecha 1 de febrero 2012, en el Diario de Economía y Negocios del Perú, GESTIÓN, me interesó una entrevista al Economista de nacionalidad Italiana, Claudio Cortellese, funcionario del BID, al indicar “Más que incentivos tributarios se requiere articular las Mypes al mercado”

La clave para impulsar el desarrollo de las Mypes es vincularlas a cadenas de valor.

Las Mypes no pueden incorporar todos los factores de producción que necesitan y por ello requieren de una red de instituciones alrededor que las apoye. Especialmente necesitan ganar en escala, no sólo para las compras y ventas en común que es lo típico en los consorcios, sino para ganar capacidad tecnológica, mejoras en los procesos productivos y en los productos.

El factor de competitividad es la articulación de las Mypes, es no verla como una entidad autónoma, ni empresa aislada. Y esa articulación no sólo es vertical (compra y venta de bienes) sino también horizontal (servicios).

Frente a este contexto se requiere un cambio en los paradigmas empresariales, la amplitud, profundidad y celeridad de los cambios que se han producido en las últimas tres décadas en el entorno tecnológico, económico, social, político y medioambiental en el que se mueven las organizaciones, ha puesto en crisis los paradigmas que durante décadas prevalecieron en la teoría y la práctica empresarial y gerencial.

Marilyn Ferguson en su libro “La Conspiración de Acuario: Transformaciones personales y sociales en este fin de siglo” Editorial Kairós (primera edición Noviembre 1985, y octava edición Marzo 2007).

Los descubrimientos, se dicen que han traído consigo “un cambio de paradigmas”, expresión introducida por el filósofo e historiador Thomas Kuhn, en su libro: La estructura de las revoluciones científicas, publicada en 1962. Un paradigma es un marco de pensamiento (del griego paradigma: patrón). Un paradigma es un esquema de referencia para entender y explicar ciertos aspectos de la realidad.

Sobre esto, Peter Drucker ha dicho: “Desde mediados de los años setenta, lo que conocíamos sobre administración ya no nos sirve. En el futuro inmediato, los gerentes tendrán que ser capaces de olvidar lo que hacían, tan rápido como aprenden las cosas nuevas que tienen que hacer”. Michael Hammer y James Champy, (Reingeniería: Michael Hammer y James Champy, Parramón (Ediciones) precursores de la reingeniería, son más dramáticos cuando en la portada de su primer libro, de inicios de los noventa, expresan “Olvide todo lo que usted sabe sobre cómo debe funcionar una empresa. Casi todo esta errado”. La reingeniería ayuda a ajustar los negocios a partir de antiguos paradigmas hacia uno nuevo de servicios e información, utiliza el cambio continuo para alcanzar la ventaja competitiva.

En los años cincuenta, Toyota era un pequeño productor de automóviles que actuaba solo en el mercado japonés. Cuando sus grandes competidores de EE.UU (GM, Ford, Chrysler) producían alrededor del 85% de sus insumos, la empresa japonesa apenas producía el 15%. Para enfrentar su gran debilidad, Toyota creó redes de suministradores

a los que subcontractaba los suministros y estableció la práctica del JIT (Just in Time) con lo cual garantizaba los suministros en el momento en que los necesitaba, eliminando los inventarios y sus costos asociados.

En los sistemas productivos, los enfoques dominantes hasta los años setenta estaban influidos por el “fordismo”, un paradigma industrial surgido a fines del siglo XIX, con las experiencias de la Ford en la producción de automóviles, que preconizaba la producción en masa, la concentración en grandes unidades, la integración vertical, asegurarse el suministro interno, la fragmentación de funciones (preparación, producción, control de calidad), gerencia jerárquica, estructura vertical, entre otras prácticas. Hammer y Champy se lamentaban a inicios de los noventa de que “... el problema de las empresas en Norteamérica es que van a entrar en el siglo XXI, con diseños organizacionales del siglo XIX...”

Los paradigmas sobre la calidad que prevalecieron hasta los años 70, la concebían como una actividad de inspección y control; su determinación se basaba en normas técnicas; era una tarea “independiente”, a cargo de órganos funcionales separados de la organización productiva. Bajo la influencia de las prácticas y resultados de empresas japonesas, desde los ochenta la tendencia es concebirla como una filosofía de dirección; se determina según la define el cliente; es una tarea integrada en los órganos productivos, a los clientes externos se sumaron los clientes internos.

El conocimiento administrativo es hoy en día un recurso invaluable. La exigencia social y organizacional de una administración eficiente, se plantea como el gran reto del presente siglo. No sólo por razones de competitividad, sino y sobre todo por motivos de sobrevivencia y de desarrollo con equilibrio. La gerencia actual parece alejarse de los principios científico-racionalistas y patrones burocráticos que hasta hace poco constituían el soporte de las organizaciones exitosas.

La visión más clara acerca del futuro, es que la incertidumbre, la complejidad y el dinamismo, serán condiciones permanentes para la dirección de las empresas. El reto que enfrenta la ciencia de la administración consiste en forjar un tipo de gerencia acorde a las necesidades empresariales.

Se trata pues, de encarar el problema de la gestión empresarial desde una nueva perspectiva y sustentar en ella un renovado perfil gerencial, en el cual el liderazgo aparece

como la arista principal, y cuyas condiciones obligan a ser proactivo y no reactivo, imaginativo y creativo más que pragmático, y sobre todo, tener una visión sustentada en la ética.

En este trabajo se parte de la premisa de que, el paradigma de gestión de las Mypes del emporio comercial gamarra y las estrategias empresariales que utilicen, les puede permitir a enfrentar la competencia mundial, en un escenario globalizado con la presencia de los tratados de libre comercio suscrito por el Perú, en donde será necesario aplicar una nueva gerencia, sustentado en la formación de un sujeto o sujetos con habilidades creativas, de comunicación, de interrelación, identificado con los valores propios de la modernidad (competitividad, innovación, excelencia), con una gran visión y sobre todo con un propio y auténtico estilo de liderazgo.

Michael Eugene Porter, en su obra “Ser competitivo” Deustuo S.A. Ediciones, 2009, menciona que la competencia es la fuerza más poderosa de la sociedad, toda organización precisa de una estrategia para ofrecer valor superior a sus clientes. El valor es la capacidad de satisfacer o rebasar las necesidades de los clientes, presentando la idea de los clusters (concentración geográficas de empresas proveedores, industrias, industrias afines e instituciones especializadas). La eficacia y/o éxito del sector de las Mypes del emporio comercial gamarra en el presente siglo dependerá de una nueva visión gerencial basada en el conocimiento de sus gerentes y capacidad de asumir con eficiencia los cambios tecnológicos y estilos de liderazgo, por tal razón se plantea la problemática de saber que tan preparados estamos.

Las Mypes del emporio comercial gamarra, generan sus propias fuentes de trabajo y algunas veces hasta fuentes de trabajo familiares, a la fecha hay integrantes de diversos niveles económicos; unos tienen locales propios y otros locales alquilados.

La presencia de competidores genera beneficios de calidad, precios bajos, desarrollo de productos e innovación frente a las exigencias de los consumidores regionales, influencia en las políticas económicas nacionales como en las políticas macroeconómicas. No se podrá afirmar que es el motor de exportaciones ni el imán de las inversiones extranjeras. Hay poca práctica de foros entre las Mypes del emporio comercial gamarra en general y las universidades. Es el caso que las Mypes de los países en vías

de desarrollo, no significa que no puedan competir, pero obstaculiza la modernización y el aumento de la productividad.

### **Objetivo general**

Identificar el paradigma de gestión de las Mypes - textiles del Emporio Comercial Gamarra que contribuye al desarrollo de las estrategias empresariales para afrontar la competencia mundial.

### **Objetivos específicos**

- Identificar si las Mypes - textiles del Emporio Comercial Gamarra y las estrategias empresariales, emplean un paradigma de gestión con énfasis en la calidad, para afrontar la competencia mundial.
- Identificar si las Mypes - textiles del Emporio Comercial Gamarra y las estrategias empresariales, emplean un paradigma de gestión con énfasis en la creatividad, para afrontar la competencia mundial.
- Identificar si las Mypes – textiles del Emporio Comercial Gamarra y las estrategias empresariales, emplean un paradigma de gestión con énfasis en la innovación, para afrontar la competencia mundial.

## **Desarrollo de las Mypes**

La gestión en las Mypes es un proceso que busca el crecimiento a través de la tecnología, la explotación de los recursos y la organización social y política, para satisfacer las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de satisfacer a las generaciones futuras.

Basado en este objetivo, se pudo observar que algunas Mypes, no están aplicando los procesos tecnológicos, ni están recurriendo a instituciones asesoras, ni profesionales independientes que los ayuden en la aplicación de una buena gestión en sus empresas, representando un 70%, pero, también hay que mencionar que el 30% de ellas si están recurriendo a empresas para ser asesoradas, pero paralelamente están enviando a sus hijos a estudiar una profesión para que los ayuden en competir con la competencia que es internacional, teniendo éstas últimos como valor diferencial la tecnología y la subvención de sus gobiernos, es el caso de China, razón por la cual se necesita mucha creatividad, imaginación y deseo de progresar manteniendo su marca en la mente de los consumidores internacionales.

Además, se presentan aspectos que afectan el desarrollo de las Mypes, está referido a la falta de consideración de los riesgos; no se analizan los riesgos internos ni mucho menos los riesgos externos o de mercado. En los riesgos internos está la falta de planeación, organización, dirección, coordinación y control de los recursos de la empresa; los cuales tienen que ponderarse para facilitar el desarrollo empresarial. En cuanto a los riesgos externos no ponderados están las fluctuaciones del tipo de cambio, la inflación, la competencia feroz de grupos nacionales e internacionales, las medidas del gobierno, etc. todo lo cual configura una deficiencia en las decisiones sobre riesgos que afecta el desarrollo de las Mypes.

Por otro lado se ha determinado que las Mypes no llevan a cabo el análisis e interpretación de la información financiera y económica contenida en los estados financieros; por tanto no disponen de información de liquidez, gestión, solvencia y rentabilidad; tampoco de la evolución de las inversiones y deudas; ingresos y gastos de un ejercicio a otro. Todo esto se configura como deficiencias en la gestión financiera que incide negativamente en el desarrollo de las Mypes.

En la última semana de Octubre, el titular del Produce, José Nicanor Gonzales Quijano, del Ministerio de la Producción, presentó el programa avanzado “Crece Tu Empresa”, por el cual los empresarios Mypes serán capacitados sobre gestión empresarial y de negocios.

Este plan cuenta con la participación y financiamiento del sector privado y la cooperación internacional.

“Gracias a este programa se pondrá al alcance de los emprendedores fascículos coleccionables y capacitación presencial sobre catorce temas enfocados en la gestión de negocios, que permita a las Mypes tener las claves del éxito para crecer y ser más competitivas”, manifestó el titular del sector.

Los temas que tratarán son: marketing y ventas, Innovación, gestión financiera, constitución y formalización, abastecimiento y distribución, marcas y franquicias, exportaciones, instrumentos financieros, recursos humanos, aseguramiento del trabajador, calidad total, así como atención al cliente y negocios por internet.

Detalló que cada publicación será complementada con talleres presenciales.

Destacó que las Mypes inscritas en el Registro Nacional de Micro y Pequeña Empresa (Remype) obtendrán un descuento de 50%.

Consideró que el actual escenario de crecimiento sostenido de la producción es bastante favorable para la formación de nuevas micro y pequeñas empresas, así como asociaciones entre este tipo de empresas para hacer negocios con medianas y grandes empresas.

“Hay que aprovechar al máximo esta dinámica económica debido a que eso permite que más Mypes tengan lo que conocemos como un horizonte de planeamiento ampliado. “Sin embargo, reconoció que en la actualidad hay un problema de falta de financiamiento para las Mypes. “Por ello, el Poder Ejecutivo aprobó recientemente diversas disposiciones legales para resolver ese tema, principalmente a través del factoring”, dijo. Esta decisión busca cubrir la brecha que se tiene en algunas Mypes y prepararlas para competir con las transnacionales.

En el mundo de las empresas y de las organizaciones se vive un proceso de incesante cambio y transformación. Se transita por un sinuoso y dificultoso proceso de transición en el que el modelo de producción, de organización del trabajo y de conducción de las personas está en crisis terminal.

Pero a pesar de tener un consensado certificado de defunción, en la práctica cotidiana aún goza de buena salud.

A los efectos de enmarcar cuál es el cuadro de situación en el que está planteado este desafío del cambio, describiremos cuáles son las principales dimensiones en las que se manifiesta la transformación del paradigma de la empresa tradicional hacia una nueva forma de organizar y gestionar el trabajo, estas son las dimensiones que considero deben ser tomados en cuenta para lograr el desarrollo que se busca de las Mypes del Emporio Comercial Gamarra.

#### **A. De Gestión por Tareas a Gestión por Objetivos**

Una de las características centrales del trabajo manual-en el que se sustenta lo que se conoce como modelo taylorista es que se pueden desagregar las tareas a realizar, planificar su ejecución previendo su secuencialidad y el ritmo de trabajo, y que una vez establecida la rutina de producción es fácilmente controlable. Por el contrario, el trabajo del conocimiento, implica por definición, que no es repetitivo ni rutinario y, por lo tanto, no se puede planificar ni controlar a través de establecer acciones y tiempos de realización de las mismas. Esto supone que se deban fijar y consensuar objetivos a lograr y a partir de ahí las personas involucradas se comprometen a poner en funcionamiento sus conocimientos, sus habilidades, su creatividad y su motivación para superar todo tipo de desafíos o inconvenientes a los efectos de lograr el objetivo planteado.

Pensemos por ejemplo en Bill Gates, cuando convoca a un equipo de especialistas y les establece el objetivo de desarrollar un nuevo programa de informática. Los miembros del equipo le plantearán qué recursos de tiempo, dinero e instalaciones requieren para poder cumplir con el objetivo propuesto y una vez consensuados todos estos aspectos, el equipo se pondrá, manos a la obra. Lo que podrá controlar Gates, o el gerente que lidere el proyecto, es la evolución del mismo y el cumplimiento en tiempo y forma del objetivo establecido pero jamás podrá supervisar las tareas ya que ni él ni los



miembros del equipo las pueden establecer de antemano. Lo mismo podríamos decir de un equipo creativo que debe diseñar y lanzar una campaña de publicidad, o un equipo de marketing que debe desarrollar un nuevo producto, o un equipo de ventas que debe lograr metas de facturación en diversas áreas geográficas.

¿Quién puede determinar qué tareas o qué proceso de trabajo debe realizar un analista financiero, un consultor empresario, un director de orquesta o un planificador urbano para complementar en forma efectiva los objetivos propuestos? En todos estos casos y en cualquier otro en los que se gestione el trabajo de personas que producen con su conocimiento, la clave de la productividad no estará en la planificación y el control de tareas fragmentadas, sino en la movilización del conocimiento y la iniciativa colectiva.

Es por esto que la tendencia actual en muchas empresas es tener centralizadas las decisiones estratégicas, y descentralizadas y con autonomía las decisiones operativas.

En este contexto cobra importancia lo que Peter Senge en su tercera disciplina que denomina Visión Compartida, como la disciplina que crea la idea o la imagen hacia donde se dirige una organización, establece un rumbo en común, una forma de trabajo y un conjunto de valores que a su vez le asignan sentido a los objetivos específicos de cada área de trabajo y hace que las personas que comparten ese proyecto se comprometan y se sientan motivadas a poner lo mejor de cada uno. Modifica la relación de las personas con la empresa. Ya no es la empresa de ellos, sino la nuestra.

## **B. Del trabajo en Grupo al Equipo de Trabajo**

El concepto de equipo de trabajo era inexistente en el modelo de la empresa tradicional y esto se debía a que la idea de gestionar el trabajo manual a través de la desagregación de tareas individuales que se repetían rutinaria e interrumpidamente, no lo requería. Cuando se necesitó establecer una coordinación entre estas tareas se implementó la línea de producción, que no sólo generaba un orden en el cual debían realizarse, sino que implantaba un ritmo y un tiempo de ejecución de las mismas. Basta recordar al inolvidable Charles Chaplin en su película “Tiempos Modernos”.

El concepto de equipos de trabajo es relativamente novedoso, ya que surge como un tema de relevancia en las últimas décadas del siglo XX. La necesidad del trabajo en equipo emerge cuando se comprende que para gestionar el conocimiento y la iniciativa

colectiva, se deben generar ámbitos de trabajo donde se puedan intercambiar y complementar los diversos saberes y coordinar tareas, roles y procesos en función del logro de los objetivos establecidos.

Cuando para la realización de trabajos complejos deben coordinar su accionar personas de diversas disciplinas, cada uno posee un saber específico que necesariamente debe conjugarse y complementarse con los demás. Todos deben pensar y actuar en forma interdependiente y, por lo tanto, la única manera de realizarlo es actuando como un equipo de trabajo.

### **C. De la Obediencia y la Disciplina, al Autocontrol y Responsabilidad Personal**

Cuando se conduce en función de asignar y controlar tareas específicas, lo importante es establecer la obediencia y la disciplina. Por el contrario, cuando se lidera con el propósito de movilizar el conocimiento colectivo, lo importante es que todos los integrantes aporten no sólo sus saberes y habilidades, sino también su creatividad y capacidad de innovación en los procesos de trabajo. En estos casos ya no es funcional el control externo, sino que lo que se requiere es que las personas estén imbuidas del espíritu del equipo, comprometidas con los objetivos a cumplir, motivadas con las tareas a realizar y que asuman la ética de la responsabilidad por los resultados. Si esto es así, lo que surge es el autocontrol, la autorregulación y la responsabilidad personal.

Tradicionalmente estas características no eran valoradas, se apreciaba más el acatamiento que la iniciativa y se prefería la obediencia a la creatividad. En los nuevos estilos de gestión, la tarea central de quien conduce no está en dar órdenes y reclamar disciplina sino en transferir poder (empowerment) para que cada uno pueda aportar su capacidad y conocimiento, generando valor a la tarea. Pensemos por ejemplo en un equipo de profesionales de la salud que están atendiendo un caso de emergencia o realizando una operación de alta complejidad: tanto el cirujano, como el anestesiista o las enfermeras saben, mejor que nadie, qué acciones tienen que realizar y de qué forma las deben coordinar con los otros miembros del equipo.

### **D. Del Acatamiento al Compromiso y del Temor a la confianza**

En los ámbitos organizacionales en los que las conductas que se esperan y se valoran son el acatamiento y la disciplina, la emoción colectiva está signada por el temor y

la desconfianza. Es a través de esta emocionalidad que se impone la actitud de obediencia y sumisión. Muy por el contrario, cuando se valora el compromiso, la motivación y la capacidad de agregar valor que pueda aportar cada individuo y el equipo en su conjunto, se debe generar una cultura organizacional basada en la emocionalidad de la confianza y el entusiasmo.

### **E. De la Tarea al Resultado**

Estos diferentes modelos de gestión implican distintos tipos de sistemas de evaluación y recompensa. De esta forma las personas no se responsabilizan por el resultado final del proceso de trabajo, ni del logro de los objetivos propuestos, ya que en muchos casos ni los conocen. Su responsabilidad se restringe al cumplimiento de la tarea encomendada.

Por el contrario, cuando los miembros del equipo se comprometen con el logro de los objetivos, asignan los recursos y determinan las tareas y roles de la manera que lo consideran más conveniente; diseñan procesos y evalúan el trabajo en función del valor que generan para la organización y el cliente, haciéndose responsables por los resultados obtenidos.

En este caso se evalúa el desempeño individual y grupal. Asumir la responsabilidad como equipo de trabajo implica hacerse cargo, no sólo de la acción individual sino de cómo este accionar se coordina y complementa en forma eficaz y eficiente con el de los otros integrantes. Esta forma de gestionar y evaluar el desempeño individual y colectivo genera un espíritu de equipo y un estilo de interrelación cooperativo.

### **F. De la estandarización al aprendizaje y la mejora continua**

La gestión del trabajo del conocimiento implica resolver problemas de gran complejidad, donde no se puede prever ni estipular a priori las acciones a realizar y donde generalmente no existe un camino de vía única, sino que se deben tomar decisiones ponderando diversos factores y con un alto nivel de incertidumbre. Aun cuando se puedan determinar tareas preestablecidas, son las personas que las realizan las que establecen la calidad con la que se ejecutan y agregan valor y particularidad a las mismas.

Este tipo de trabajo, lejos de ser una actividad rutinaria y repetitiva, demanda la innovación y la mejora continua. La incesante adaptación de productos, procesos y formas

de realizar el trabajo, requiere que se realicen cambios y aprendizajes, tanto a nivel individual como organizacional. Accionar en forma efectiva en el cambio constante demanda el aprendizaje permanente y para ello es indispensable poder generar empresas organizadas para aprender y crear conocimiento.

Para llevar a cabo este comportamiento es necesario a partir de incorporar esta lógica del aprendizaje permanente y la mejora continua, será necesario que los trabajadores del conocimiento desarrollen la competencia que Donald Schon denomina reflexión en la acción, que les permita efectuar una práctica reflexiva de manera de generar un incesante enriquecimiento de su "Saber Hacer". (Comentado por Sergio Nava Espiritu. El maestro reflexivo, Mayo 2005).

### **G. Del Gerente-Capataz al Gerente-Líder**

En el modelo tradicional la función de quien conduce es determinar las tareas, la secuencialidad y el ritmo de trabajo y luego controlar que se realice tal cual lo establecido. Esto se replica en todos los niveles de la organización e implica que el controlador también debe ser controlado y, por lo tanto, el capataz controla al obrero, el supervisor al capataz, el jefe al supervisor, el gerente al jefe y así sucesivamente hasta llegar al gerente general.

Este perfil de gerente-capataz entra en crisis cuando nos enfrentamos al desafío de la productividad del trabajo del conocimiento. Es aquí donde cobra importancia y centralidad el concepto de liderazgo. Así como señalábamos que la idea de equipos de trabajo era absolutamente ajena a la empresa tradicional, también lo era la idea del liderazgo.

Ejercer el gerenciamiento desde el liderazgo implica crear las condiciones laborales para que las personas puedan desplegar su potencial trabajo. Significa dar reconocimiento y poder a los individuos para que desarrollen en forma efectiva su capacidad de acción. Convocar y motivar para el logro de los objetivos propuestos y generar los estados emocionales a nivel de las personas y los equipos, creando confianza y compromiso para que las acciones puedan suceder.

Cuando se conduce desde el rol del gerente-capataz, usualmente lo que se logra es la desmotivación de las personas y un malestar e insatisfacción generalizados. Los trabajadores cumplen formalmente con las tareas indicadas pero sin comprometerse en el

logro de los objetivos propuestos y sin aportar valor, creatividad ni innovación al trabajo. Todo esto conlleva a la baja de la productividad y la competitividad empresarial.

Quando nos enfrentamos a la implementación de nuevos modelos de Gestión, podemos afirmar que las competencias técnicas son absolutamente necesarias, pero totalmente insuficientes.

Quando hablamos de competencias genéricas estamos dando cuenta de las capacidades necesarias para la realización de un conjunto muy diverso de acciones, tales como generar una red de vínculos, transmitir ideas y conceptos en forma clara y convincente, interactuar en grupos interdisciplinarios, liderar equipos de trabajo, negociar y generar acuerdos, tomar decisiones en forma colectiva y consensuada, resolver conflictos, trabajar en simultaneidad y cooperación con los diferentes actores involucrados, gestionar proyectos, seleccionar, utilizar, comunicar y compartir conocimientos. En la medida que una persona ascienda en la escala jerárquica de una organización, la naturaleza de sus actividades va a estar cada vez más relacionada a este tipo de competencias.

Lima set. 01 Capacitarán a Mypes en gestión de calidad empresarial (ANDINA). El Ministerio de la Producción (Produce) informó hoy que próximamente capacitarán a las micro y pequeñas empresas (Mypes) del país en gestión de la calidad empresarial para impulsar su desarrollo y competitividad. Renovamos el compromiso de seguir trabajando a favor de las Mypes.

El 19 de noviembre 2012, con un total de 1050 iniciativas empresariales participaron del concurso "Para Quitarse el Sombrero", de los cuales 80 proyectos finalistas exhibieron sus productos en una feria realizada en el Parque Kennedy, donde el Ministerio de la Producción reconoció la creatividad e innovación de los participantes.

El Ministerio de la Producción a través de la Dirección Mi Empresa, estuvo presente en el Concurso "Para Quitarse el Sombrero" y evaluó los distintos proyectos participantes. El evento organizado por la Fundación Romero involucró el trabajo de casi 3000 jóvenes procedentes de colegios, institutos y universidades de todo el país, así como jóvenes emprendedores con propuestas empresariales novedosas.

El Programa Gestionando Mi empresa continúa beneficiando a emprendedores y empresarios de Lima y Regiones PRODUCE, a través de una iniciativa liderada por la Dirección Mi Empresa, invita a participar del tercer ciclo de conferencias del Programa Gestionando Mi empresa, donde emprendedores y empresarios de todo el país podrán fortalecer sus competencias empresariales.

Con el fin de promover la eficiencia empresarial, PRODUCE continúa con las conferencias de Gestionando Mi Empresa. Esta vez se han incrementado el número de sedes en Lima y se ha actualizado los ejes temáticos a nivel nacional, incluyendo temas como: Abastecimiento y Distribución, Negocios por Internet, Marketing y Ventas, Atención al Cliente, Exportación, Marcas y Franquicias, Recursos Humanos, Seguridad Laboral, Calidad e Innovación.

“El apoyo a las Mypes es fundamental, ya que no sólo son un motor de superación para las personas que las dirigen, sino también son clave para el desarrollo del país”, dijo al respecto el director General de Innovación, Transferencia Tecnológica y Servicios Empresariales –DIGITSE, Enrique Aldave del Barrio, Diciembre 2012.

Moisés Miseses Valencia (2001), Presidente de la Confederación Nacional de Comerciantes (Conaco), advirtió que, si bien los micros y pequeñas empresas del país vienen creciendo en número, el poco acceso al crédito que estas tienen las impide prolongar su tiempo de vida.

“La falta de capital es hoy el gran problema de la Mypes y desde el Estado se debe dar leyes en beneficio de ellas y su accesibilidad a las micro finanzas”, indicó.

Destacó la participación de las Mypes en misiones comerciales como la que se llevará a cabo el 9 de octubre en China, en la que ganarán experiencia y harán relaciones laborales.

Para el economista Enrique Gonzales (Agosto 2012), La República.pe Economía. El costo de crédito para Mypes es uno de los más elevados de la economía peruana, debido a que las Mypes reflejan mayores niveles de riesgos crediticios.

Agregó que el problema no es el pago total del préstamo sino el acceso a uno. “Las entidades son exigentes, piden garantías con las que no cuentan, como un flujo de caja anual (cálculo de ingreso e egresos en un período de tiempo)”, indicó.

En ese sentido detalló que las Mypes deben tener un mínimo de formalización para ser elegibles por una entidad financiera y tener recursos.

Silvia Pérez/ En el país existen alrededor de seis millones de micro y pequeñas empresas (Mypes), las cuales aportan el 42% de la producción total en el Perú. Sin embargo, como cualquier empresario, necesitan ayuda financiera para llevar adelante su negocio. Según el portal de la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS), la Tasa de Costo Efectivo Anual (TCEA) llega a algunas instituciones financieras como Mi banco a 19,54%, en tanto en las cajas rurales fluctúa entre 24,74% y 101,22%. En las cajas municipales va de 31,37% a 112,91%.

Una microempresa está conformada por una persona natural o jurídica que realiza actividad empresarial (genera rentas de tercera categoría), debe tener de uno hasta diez trabajadores como máximo y ventas anuales de hasta 150 UIT (S/ 547 mil). Mientras que una pequeña empresa es aquella que tiene hasta 100 trabajadores y debe tener ventas máximas de 1,700 UIT al año (S/ 6205,000)

ANDINA (Agencia Peruana de Noticias), 05 de Agosto de 2012, la producción de textiles y confecciones caería hasta en un 8% por la crisis y el Niño.

Producción. La industria del sector textil-confecciones tiene productos que no vende como debería hacerlo debido a la crisis y el fenómeno climático El Niño. Las pequeñas empresas son las que llevan la peor parte.

La crisis genera un menor pedido por parte de los mercados internacionales, debiendo por tal motivo diversificar a Brasil y a otros países de la región, así como la demanda interna, serían las alternativas para salvar un 2012 con nubarrones para el sector manufacturero peruano.

El Emporio Comercial de Gamarra a estas alturas del año pasado y de años anteriores habría batido récords de venta ante inviernos cada vez más crudos, pero sobre

todo porque la mano de obra peruana es reconocida a nivel internacional por su calidad y diversidad.

Diógenes Alva, presidente de la Coordinadora de Empresarios de Gamarra, La República.pe, Economía, Agosto 2012. Precisa que en los primeros cinco meses del año se viene exportando entre 20% y 30% menos que el año pasado, motivado por la menor demanda de los mercados externos.

Sin embargo, señaló que existen dos factores más que vienen menguando el crecimiento del sector textil y confecciones.

“Uno es el producto chino, que compite de manera desleal con el nacional y el otro factor es el fenómeno de El Niño que ha retrasado el invierno y todo el stock se quedó”, lamentó.

Por ello, reconoció que los precios de toda la línea de invierno tuvieron que bajar entre 30% y 40%, pero que pudieron recuperar algo en la pasada campaña de Fiestas Patrias.

Esta realidad es confirmada por Dr. César Peñaranda Castañeda, Director Ejecutivo del Instituto de Economía y Desarrollo Empresarial (IEDEP) 2012, de la Cámara de Comercio de Lima (CCL), quién apuntó que el impacto más claro de la crisis se observa en la manufactura, que en marzo decreció 3,2%, en abril 4,3% y en el primer trimestre muestra una caída acumulada de 1%.

“Esto se debe no solo por la caída de la demanda internacional sino también por el Fenómeno de El Niño, y esta caída involucra además a otros sectores que habilitan de insumos a la manufactura como pueden ser los cierres, las etiquetas”, explicó.

Leandro Mariátegui (2010), gerente general de Sudamericana de Fibras, Profesor Escuela Posgrado en Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas, advirtió que a la fecha las cifras del sector se vienen acercando peligrosamente a las de la crisis 2008-2009. Biznews.pe diario digital de negocios.



“En nuestro caso, hemos exportado 15% menos respecto a los primeros cinco meses del año pasado y en este momento estamos trabajando al 67% de nuestra capacidad y eso va a repercutir de todas maneras si no se recupera”, sostuvo.

Por ello, Mariátegui apuntó que debería haber una mejora en el Draw Back (restitución de derechos arancelarios), dado que en el Perú se tienen sobrecostos que no pueden ser trasladados al mercado exterior.

En su opinión, la legislación laboral es demasiado rígida para el sector privado, por lo que recomienda un poco más de flexibilidad laboral (esto se traduce en menores beneficios laborales para los trabajadores).

“Con eso nos ayudarían bastante porque este año lo consideramos muy duro para la industria textil y aún no se acentúa del todo”, sostuvo.

### **Crisis y Oportunidades**

Según Juan Carlos Mathews Salazar, director del Centro de Educación Ejecutiva de la Universidad del Pacífico, en una situación de crisis no todo se desploma y siempre hay oportunidades.

“La crisis afecta por lo general a la población de ingresos medios para abajo, pero hay un segmento de alta capacidad de compra que aún con la crisis sigue comprando de manera importante”, remarcó.

Para Juan Carlos Mathews Salazar, un claro ejemplo es la ropa para niños, cuyos principales destinos son EEUU, Francia y Alemania, y que pese a la crisis los envíos continuaron creciendo porque se opta por sacrificar la ropa de adulto si es que hay un niño creciendo en casa.

“El espacio está para los ofertantes con productos de alta calidad con precios razonables que salen al momento oportuno.

### **El Comercio Exterior Peruano**

- El tamaño del comercio exterior peruano, y en particular de las exportaciones, es aún muy pequeño en relación a los requerimientos del desarrollo del país.
- La tasa de crecimiento de las exportaciones es inferior al producto. Todavía muy pocos productos básicos explican la mayor parte del valor exportado.
- El coeficiente de apertura en el Perú es aproximadamente 30% en las últimas cuatro décadas aunque con un comportamiento cíclico.

### **Los Sectores con Ventajas Competitivas Potenciales en el Perú**

Los sectores con potencialidad competitiva son: Textil-Confecciones (con énfasis en las prendas de vestir fundamentalmente elaboradas con fibra de algodón, lana de ovino o pelo fino de alpaca); el sector pesquero (que incluye con una amplia gama de recursos hidrobiológicos y la acuicultura); el Sector Agropecuario-Agroindustrial, en el Sector Minero y en el Sector de Bienes de Capital y sus Servicios.

### **Gestión Empresarial**

Es la actividad que busca a través de las personas, mejorar la productividad y por ende la competitividad de las empresas. Una óptima gestión no busca sólo hacer las cosas mejor, lo más importante es hacer mejor las cosas correctas y en ese sentido es necesario identificar los factores que influyen en el éxito o mejor resultado de la gestión.

En el presente siglo y con un panorama cambiante del mercado, sumado al desarrollo de la tecnología de la información ha hecho que las empresas tengan que desenvolverse en un entorno cada vez más complejo.

## **Investigaciones de las Mypes**

El artículo “Las Mypes, tras un territorio tan codiciado como desconocido: Los negocios internacionales” por Ignacio Gomes Escobar, (2005), hace referencia a lo manifestado por Daniel Bianchi (Colombia), economista e investigador en estrategias competitivas internacionales, manifiesta: nos enfrentamos a una competencia mundial (globalización) que no conoce ni respeta límites, que no toma prisioneros.

La empresa a nivel interno se enfrenta, con la aparición de una nueva competencia de características para la mayoría desconocidas. A nivel externo debe pasar a competir en un nuevo contexto, que obliga, tanto al mercado interno como externo, a cambiar de actitud, de metas y objetivos y a replantear seguramente la visión y la misión corporativa. Para ser más directos a repensar todo el negocio, que prioriza los temas básicos de todo proyecto empresarial, orientado a los negocios internacionales.

El primer punto, según Daniel Bianchi, es definir el proyecto empresarial: ya sea para encontrar financiamiento o un socio externo. La velocidad y la contundencia de la competencia mundial convierten a las alianzas en la herramienta más idónea para reducir al mínimo los tiempos de aprendizaje, acceder a la información costosa y finalmente, abrir mercados.

Finalmente, nos dice Bianchi, la competencia global presupone estudiar a fondo los recursos con que se cuenta en el país, para diseñar políticas que le permitan su mejor utilización y garanticen crecimiento.

El PNI (plan de negocios internacionales) debe incluir estrategias ofensivas y defensivas. Este es un tema tan importante que amerita se le preste toda la atención; o se compite y se alcanza una posición que permita quedar instalado en los negocios mundiales o se desaparece, arriesgando el propio mercadeo nacional.

En la inteligencia comercial podemos considerar dos niveles de información, la específica que permite determinar con precisión las posibilidades de negocios a nivel de segmentos o nichos de mercado y la información secundaria, útil para amarrar informes del tipo pasado – presente – tendencias.

Las claves del empresario internacional según recomendaciones de Daniel Bianchi son las siguientes:

- El área internacional debe estar cerca de la cúpula de la organización: Las decisiones de diversificarse geográficamente y la asignación de recursos para hacerlo, se toman al más alto nivel. Si los productos no se impulsan desde ese nivel, no avanzan.
- Rutinas de trabajo: Los negocios internacionales no se resuelven con algunas horas semanales. Atender mercados externos exige un área dedicada a ello con contenido conceptual y capacidad de decisión para el día tras día.
- Gerencia calificada: Es imprescindible que la organización exportadora cuente con objetivos de fuerte sentido global y capacidad de evaluar oportunidades dispersas por el mundo.
- Pensar en el mediano y el largo plazo.

La economía y desarrollo de las pequeñas empresas se desenvuelven en relación al número, tamaño, facilidad de multiplicarse, crecimiento y disolución que muestran por cada línea industrial; así como el papel que desempeña en la introducción de nuevos productos, modernización industrial, nivel de interrelación gremial versus las variables macroeconómicas, en este caso con especial interés, la producción y el empleo.

En el siguiente cuadro se aprecia grandes diferencias de la incidencia de las pequeñas empresas. En Italia, Japón y Francia, las pequeñas empresas representan entre un 45% a 60% de los empleos de manufacturas; mientras que Inglaterra, Estados Unidos de Norteamérica y Alemania su participación está entre los 18% a 28%.

## Porcentaje de empleados en pequeñas y medianas empresas del sector manufacturero

País	Año	Pequeñas empresas (%)
Italia	(1991)	58,9
Japón	(1990)	57,6
Irlanda	(1990)	38,1
Portugal	(1995)	43,8
Dinamarca	(1992)	39,8
Francia	(1990)	44,1
España	(1988)	43,4
Austria	(1986)	39,0
Holanda	(1990)	38,8
Bélgica	(1995)	32,8
Luxemburgo	(1990)	19,2
Reino Unido	(1993)	22,0
EE.UU	(1993)	23,7

Por tanto, nos hace pensar, que razones o mecanismos tienen para un avance cada vez mayor, encontrando tres aspectos importantes:

- La competencia mundial se ha intensificado, como consecuencia de la innovación tecnológica aplicada a la vida diaria: transporte, información, comunicaciones y la integración resultante de la economía mundial (globalización).
- Un alto grado de incertidumbre, reflejada por la disminución significativa del crecimiento de los países desarrollados, la aparición de economías y nuevos bloques económicos. Siendo el comienzo para algunos, la crisis que originó los precios del petróleo durante la década de los 70 (reflejado por las altas tasas de intereses, inflación y desempleo)
- Por una fragmentación intensificada de los mercados, debida a una creciente demanda de consumo por diferentes productos, que estimula a las empresas, para hacer más hincapié en la diferenciación de los productos.

## **Papel de las Mypes en la Economía Nacional**

Las sucesivas migraciones de las poblaciones del país a la capital, hizo un crecimiento explosivo y desmesurado, ocasionó un gigantesco aumento de la oferta de trabajo que no pudo ser absorbido por el mercado limeño.

## **El Sector Confecciones, la Micro y Pequeña Empresa**

Al ser la experiencia de la micro y pequeña empresa dedicada al sector confecciones, la que ha tenido mayor desarrollo, se le considera como una alternativa en la economía del país y se hace imperativo la aplicación de nuevos paradigmas de gestión.

El sector confecciones en el país tiene focalizado su producción en el Jr. Gamarra y un amplio perímetro ubicado en el Distrito de La Victoria.- Lima. Los antecedentes se remontan al siglo pasado, antes que existiera el Jr. Gamarra, ya gozaba de una tradición, la concentración de confeccionistas y cobijaba a las principales empresas textiles en Lima. A pesar que la población limeña contaba con 120 mil habitantes, la gran demanda era de uniformes militares y la tradición refiere que eran las esposas de los obreros textiles, que en sus casas confeccionaban las prendas aprovisionadas con las telas que sus esposos le atendían. Luego aparece el Mercado Mayorista por los años 40 y el Jr. Gamarra se urbaniza, pertenecía al fundo "El Pino" y se convierte en una zona comercial, con diversas tiendas, hoteles y la construcción de los conjuntos habitacionales de El Porvenir, por la familia aristocrática de los Prado.

La población que compone este complejo son mestizos provincianos que han comenzado de cero que a base de trabajo y empeño han podido superar los momentos difíciles de una recesión. Siendo la esperanza de este fenómeno, en que pueda convertirse en un gran complejo exportador, con un parecido a Taiwán.

El empresario de la micro y pequeña empresa que se ubica en el Emporio Comercial Gamarra, conoce que cuenta con varias ventajas, siendo la principal, el abaratamiento de los costos de producción, pues existe una gran variedad y calidad de servicios, resulta impresionante la cantidad de mano de obra especializada. Se observa también un avance en la modernización de los centros de ventas.

Las características del modo de producción en el Emporio Comercial gamarra es por intermedio de la subcontratación y la especialización flexible son pilares de desarrollo

y éxito relativo, ocasionando que más de la mitad de las confecciones nacionales se fabrican en este conglomerado. Además la cantidad de 45 mil trabajadores (PEA). La subcontratación se describe como las relaciones de cooperación entre empresas que permite a las pequeñas unidades especializarse en algunas partes de los procesos productivos (cuellos, ojales, armado, planchado, lavado, etc.).

Faculta la participación en escala grande. Sus ventajas es que genera bajos costos, es funcional y permite actuar con muchos agentes de producción, se les conoce también como la “especialización flexible”.

Las experiencias concretas señalaban que el confeccionista subcontrata los servicios de los alrededores y como también en algunos casos llegan a San Juan de Lurigancho, Zárate y Villa El Salvador. Trabajan a pedido. Generalmente una empresa grande, que puede ser comercializadora, contrata a una pequeña empresa y ésta a su vez subcontrata a talleristas (microempresas). Se aprecia claramente a horas de la madrugada, en las casas del Cerro” El Pino”, están con luz prendida, son las microempresas que trabajan para el Complejo Gamarra, los estudiosos calculan que por lo menos 8 mil son los talleristas que trabajan con Gamarra.

### Datos generales del complejo gamarra

Características	Empresas	Empleos
Mediana Empresa	30	2300
Pequeña Industria	430	13 300
Tiendas	2000	10000
Talleres	3300	17300
Galerías	133	731
Restaurantes	300	700
Repuestos y Reparaciones	150	200
Organizaciones Financieras	20	700
Varios	100	120

## **Realidad Actual y las MYPES**

La razón de plantear la importancia económica y social que actualmente muestran las Mypes en el contexto del mundo globalizado. Por intermedio de esta actividad empresarial se van canalizando nuevas estrategias de desarrollo en cada país, en concordancia con sus propios modelos sistemáticos, culturales y políticos.

El efecto de la Mypes en nuestro medio es bien conocido, la importancia que ha adquirido es impresionante, los datos lo confirman, el 75% de la PEA interviene en forma directa con esta actividad económica y el 98% de las organizaciones empresariales son Mypes.

## **Gestión Administrativa**

Gestionar es hacer que las cosas sucedan. Sustantivamente, es un conjunto de reglas y decisiones dirigidas a incentivar y coordinar las acciones necesarias para cumplir un fin. Otros, definen Gestión como “el conjunto de decisiones dirigidas a motivar y coordinar a las personas para alcanzar metas individuales y colectivas”.

Jean Paul Sallenave (2010) (La Gerencia Integral) dice que la Gestión está constituida por un conjunto de fenómenos dimanados de una voluntad o de un comportamiento previsible.

Los gerentes, responsables de la gestión, conducen de forma racional las actividades de la organización. Esto implica la planeación, organización, dirección y el control de todas las actividades, sin planes de acción bien llevados, las organizaciones jamás tendrían condiciones para existir y crecer.

Fenómenos que son despersonalizados, aptos para ser reflejados en un “modelo” y que constituyen la holografía de la empresa y no su propia realidad. Agrega que el fin de estudiar y entender estos fenómenos es adquirir un saber práctico: Conceptos + Técnicas + Herramientas.

Es el gerente, una figura de sumo valor, el eje principal, el líder, el guía y promotor de que las cosas sucedan y de que todos sigan la ruta correcta. De lo contrario, cada cual seguiría un rumbo diferente e intereses distintos.



Los gerentes de las empresas de antes desempeñaban un papel muy diferente al de los gerentes de ahora, y eso se debe a que las empresas igualmente funcionaban de modo distinto, en los últimos años se ha podido observar una transformación en el modo de operar de las empresas, debido principalmente a la tecnología.

Al cambiar las empresas, de igual forma se ha exigido un cambio en las personas que las dirigen y un cambio en todo el personal que trabaja en ellas. Las empresas de antes eran menos dinámicas que las de este nuevo siglo, su orientación estaba enfocada en las actividades, la producción; y hoy día están orientadas a satisfacer a los clientes. Antes existía mucho menos competencia que ahora.

En la medida que se cumpla con estos requisitos y posean las cualidades: habilidades, destrezas, actitudes y aptitudes, les permitirá desempeñarse con los más altos estándares de eficiencia, profesionalismo y competitividad, destacándose así entre los demás.

La función principal de los gerentes es la de tomar decisiones, este debe estar totalmente familiarizado con el entorno en el que se desenvuelve. El gerente debe anticiparse a los cambios y aceptar de forma positiva cada cambio que se le presenta, también visualizarlos y percibirlos como una oportunidad y un reto.

El reto que enfrenta el gerente consiste en forjar un tipo de gerencia acorde a las necesidades organizacionales para enfrentar no el día a día, si no saber prever el futuro juntamente con los superiores.

Todos los gerentes tienen ilusiones, la primera es la de que el Gerente manda, la segunda es de que pertenece y la tercera es la de dirigir, estas tres ilusiones son necesarias para el gerente, la administración por ilusiones no es confiable, en ese caso es preferible utilizar positivamente las ilusiones de los gerentes, es decir, no destruirlas sino manejarlas y canalizarlas de manera tal que se aproveche al máximo el potencial de cada uno.

Existen cuatro cualidades que tienen mayor importancia a la hora de analizar al tomador de decisiones: experiencia, buen juicio, creatividad y habilidades cuantitativas.

Modela para una gestión Empresarial de excelencia, república Argentina, Edición 2010, Publicado por la Fundación Nacional de la Calidad. Se indica que “Una gestión de excelencia marca la diferencia. Cada vez más la excelencia en la gestión es la principal ventaja competitiva de las organizaciones. Lleva adelante una gestión de excelencia es un objetivo al que deben aspirar las empresas, porque es el cambio más directo al logro exitoso de los resultados que cada empresa se ha fijado como propósito.

La calidad de la gestión de una empresa estará determinada por los niveles de satisfacción que logre en cada uno de los sectores que tienen un interés común en el desempeño de la organización (stakeholders): los clientes, los accionistas, el personal, proveedores y la comunidad, integrados de una manera dinámica y creativa. Desde esta perspectiva, una empresa que logra la máxima satisfacción de cada uno de los clientes de manera permanente, habrá alcanzado la excelencia. Estos conceptos no son inmutables, sino que evolucionan en función de los cambios que se producen en el entorno en el que se aplican.

### **Tipo**

La investigación es de tipo cuantitativo correlacional de acuerdo a lo que refiere Hernández, Fernández Y Baptista (2003): “un estudio cuantitativo correlacional es cuando se mide el grado de relación que existe entre dos variables en un contexto en particular”; siendo entonces las variables la competencia mundial (dependiente) y el paradigma de gestión que practican las Mypes – textiles del emporio comercial gamarra (independiente).

### **Diseño**

El diseño que se utilizó para esta investigación es no experimental de tipo transaccional o transversal de acuerdo a lo mencionado por Hernández, et al. (2003) que refiere: “la investigación no experimental es la que se realiza sin manipular deliberadamente la variable independiente (paradigma de gestión) lo que se hace es observar los fenómenos tal y como se dan en su contexto natural, para después analizarlos. Los diseños de investigación transaccional o transversal recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables y analizar su incidencia en interrelación en un momento dado con la variable dependiente (competencia mundial).

Se correlacionan en la investigación la variable independiente global identificada como el **paradigma de gestión** que practican las Mypes –textiles del emporio comercial

gamarra que incluye las variables genéricas, con la variable dependiente identificada como **competencia mundial**.

Para el contraste de hipótesis, se utilizó la prueba de hipótesis de Friedman (Wakerly, Dennis D. Mendenhall, William, Scheaffer, Richard L. (2008); *Estadística Matemática con Aplicaciones.*, Editorial Latinoamericana S. A. México, p. 772), porque este tipo de prueba puede utilizarse en aquellas situaciones en las que se seleccionan **k** grupos (Indicadores) de **n** elementos (respuestas a los indicadores) de forma que los elementos de cada grupo sean lo más parecidos posible entre sí y a cada uno de los elementos del grupo se le aplica uno de entre **n** “tratamientos”, es decir si los grupos **k** de **n** elementos tienen la misma distribución.

La fórmula se define de la siguiente manera:

$$Fr = \frac{12}{k n (n+1)} \left[ \sum R \frac{2}{j} \right] - 3 k (n + 1)$$

Donde:

k = número de indicadores por variable de análisis

n = número de respuestas posibles a cada indicador

$\sum R^2$  = suma del ordenamiento acorde con las respuesta (Rangos)

## Resultados

A continuación se analizó cada una de las preguntas del cuestionario, para determinar si realmente el paradigma de gestión de las Mypes-textiles del Emporio Comercial Gamarra y las estrategias empresariales que emplean para afrontar la competencia mundial, tienen énfasis en la calidad, la creatividad y la innovación.

Cada una de las preguntas fue formulada con precisión, para conocer la opinión de los entrevistados sobre cada una de las variables e indicadores que fueron considerados como importantes en la investigación.

Se tuvo especial cuidado en la elaboración del cuestionario, respecto a la forma de confeccionar las preguntas, cuidando que los entrevistados tengan conciencia sobre cada una de las interrogantes; por este motivo, se tuvo que en algunos casos formular las preguntas de manera **afirmativa** y en otros casos de manera **negativa**. Esto permite que se preste atención a las interrogantes por el solo hecho de cambiar el modo de hacerlas.

Se utilizó en el cuestionario dos preguntas abiertas y las demás cerradas, que incluye una pregunta dicotómica y quince interrogantes de **tipo Likert**, que es un tipo de pregunta de opinión en una escala de 5 opciones, consideradas suficiente para conocer la intensidad de la respuesta que dan los entrevistados.

### **Contrastación de hipótesis**

Para el contraste de hipótesis, se utilizó la prueba de hipótesis de Friedman (Fr), porque este tipo de prueba puede utilizarse en aquellas situaciones en las que se seleccionan **k** grupos de **n** elementos de forma que los elementos de cada grupo sean lo más parecidos posible entre sí, y a cada uno de los elementos del grupo se le aplica uno de entre **n** “tratamientos”, es decir si los grupos **k** de **n** elementos tienen la misma distribución.

La regla de decisión determina que, si el estadístico “**Fr**” hallado es mayor al punto crítico, se rechaza la hipótesis nula a un determinado nivel de significación. Las hipótesis se formulan de la siguiente manera:

#### **Ejemplo:**

$H_0$ : Todas las **k** poblaciones tienen la misma distribución.

$H_1$ : Todas las **k** poblaciones no tienen la misma distribución.

La hipótesis nula que se contrasta está en relación a las respuestas asociadas a cada uno de los “tratamientos”, pensando que tienen la misma distribución de probabilidad o distribuciones con la misma mediana, frente a la hipótesis alternativa de que por lo menos la distribución de una de las respuestas difiere de las demás. Para poder utilizar esta prueba las respuestas deben ser variables continuas y estar medidas por lo menos en una escala ordinal.

### Contraste de hipótesis para el objetivo general

Identificar el paradigma de gestión de las Mypes – textiles del Emporio Comercial Gamarra y las estrategias empresariales que emplean para afrontar la competencia mundial, si tiene énfasis en la calidad, la creatividad y la innovación. El resultado de las interrogantes relacionadas con el objetivo general se da a continuación:

#### Pregunta 15

¿Cree Ud. que el paradigma de gestión de las Mypes-textiles del Emporio Comercial Gamarra para afrontar la competencia mundial necesita productos de calidad?

CF	C	NO	D	DF	TOTAL
122	57	0	4	8	191

#### Pregunta 16

¿Cree Ud. que el paradigma de gestión de las Mypes-Textiles del Emporio Comercial Gamarra para afrontar la competencia mundial no necesita de la creatividad?

CF	C	NO	D	DF	TOTAL
8	8	1	62	112	191

#### Pregunta 17

¿Cree Ud. que el paradigma de gestión de las Mypes-textiles del Emporio Comercial Gamarra para afrontar la competencia mundial necesita innovarse?

CF	C	NO	D	DF	TOTAL
111	63	2	10	5	191

Probar al 95% de confianza que el paradigma de gestión de las Mypes – textiles del Emporio Comercial Gamarra y las estrategias empresariales que emplean, ponen énfasis en la calidad, la creatividad y la innovación; para afrontar la competencia mundial.

## Solución

### 1° Formulación de las hipótesis

H<sub>0</sub>: El paradigma de gestión de las Mypes – textiles del Emporio Comercial Gamarra y las estrategias empresariales que emplean, **no** ponen énfasis en la calidad, la creatividad y la innovación; para afrontar la competencia mundial.

H<sub>1</sub>: El paradigma de gestión de las Mypes –textiles del Emporio Comercial Gamarra y las estrategias empresariales que emplean, **si** ponen énfasis en la calidad, la creatividad y la innovación; para afrontar la competencia mundial.

### 2° Determinar el tipo de ensayo

Este tipo de ensayo siempre es unilateral derecha.

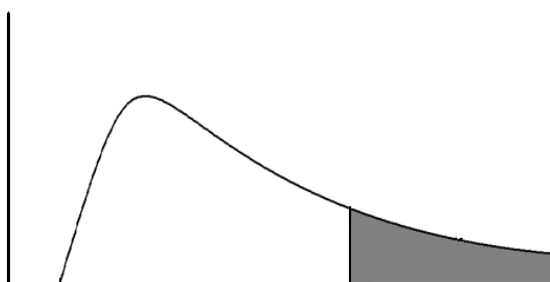
### 3° Asumir la significación de la prueba

Para:  $\alpha = 0,05$ ;  $GI = k - 1 = 3 - 1 = 2$   $X^2_{0,95} = 5,99$

### 4° Definir el estadístico muestral correspondiente:

$$Fr = \frac{12}{k n(n+1)} [\sum R_j^2] - 3 k (n + 1)$$

### 5° Diseñar el esquema de la prueba



$$X^2_{0,95} = 5.99$$

### 6° Calcular el estadístico

Para igualar las respuestas de las preguntas: 15,16 y 17 de la encuesta, es necesario considerarlas todas con la misma orientación; es decir todas afirmativas,

ya que dos de ellas lo son, por consiguiente los datos de la pregunta 16 se tomaron invertidos por que se formuló de manera negativa.

Pregunta 15		Pregunta 16		Pregunta 17		Suma del orden	
Resp.	Orden	Resp.	Orden	Resp.	Orden	Suma	Cuadrado
122	5	112	5	111	5	15,0	225,00
57	4	62	4	63	4	12,0	144,00
0	1	1	1	2	1	3,0	9,00
4	2	8	2,5	10	3	7,5	56,25
8	3	8	2,5	5	2	7,5	56,25
						Σ	490,50

$$Fr = \frac{12}{3(5)(5+1)} [490,5] - 3(3)(5+1)$$

$$Fr = (12/90) 490,5 - 54 = 11,40$$

#### 7° Tomar la decisión acorde con los resultados de la prueba:

Fr = 11,4 es mayor que el punto crítico ( $X^2_{0,95} = 5,99$ ), por lo tanto al estar este valor en la región de rechazo, se rechaza la hipótesis nula ( $H_0$ ); es decir, que el paradigma de gestión de las Mypes – textiles del Emporio Comercial Gamarra y las estrategias empresariales que emplean, si ponen énfasis en la: calidad, la creatividad y la innovación; para afrontar la competencia mundial.



## Contraste de hipótesis para el objetivo 1

### Calidad.

Identificar si las Mypes – textiles del Emporio Comercial Gamarra y las estrategias empresariales, emplean un paradigma de gestión con énfasis en la **calidad**, para afrontar la competencia mundial. El resultado de las interrogantes relacionadas con el objetivo específico 1, se da a continuación:

### Pregunta 3

¿Cree Ud. que el paradigma de gestión de las Mypes – textiles del Emporio Comercial Gamarra para afrontar la competencia mundial no necesita optimizar sus costos?

CF	C	NO	D	DF	TOTAL
21	16	7	68	79	191

### Pregunta 4

¿Cree Ud. que el paradigma de gestión de las Mypes –textiles del Emporio Comercial Gamarra para afrontar la competencia mundial debe satisfacer con sus productos a los clientes?

CF	C	NO	D	DF	TOTAL
98	75	0	10	8	191

### Pregunta 5

¿Cree Ud. que el paradigma de gestión de las MYPES –textiles del Emporio Comercial Gamarra no necesita un mejor posicionamiento en el mercado, para afrontar la competencia mundial?

CF	C	NO	D	DF	TOTAL
17	20	2	71	81	191

### Pregunta 6

¿Cree Ud. que el paradigma de gestión de las Mypes –textiles del Emporio Comercial Gamarra para afrontar la competencia mundial necesita aperturar nuevos mercados?

CF	C	NO	D	DF	TOTAL
32	38	12	61	48	191

Probar al 95% de confianza que el paradigma de gestión que emplean las Mypes – textiles del Emporio Comercial Gamarra y las estrategias empresariales que emplean, ponen énfasis en la calidad para afrontar la competencia mundial.

## Solución

### 1° Formulación de las hipótesis

H<sub>0</sub>: El paradigma de gestión de las Mypes –textiles del Emporio Comercial Gamarra y las estrategias empresariales que emplean, **no** ponen énfasis en la: calidad para afrontar la competencia mundial.

H<sub>1</sub>: El paradigma de gestión de las Mypes –textiles del Emporio Comercial Gamarra y las estrategias empresariales que emplean, **si** ponen énfasis en la calidad para afrontar la competencia mundial.

### 2° Determinar el tipo de ensayo

Este tipo de ensayo siempre es unilateral derecha.

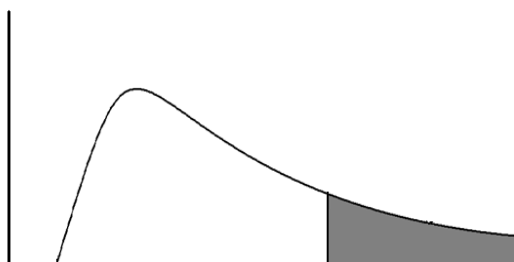
### 3° Asumir la significación de la prueba

Para:  $\alpha = 0,05$ ;  $G_l = K - 1 = 4 - 1 = 3$   $X^2_{0,95} = 7,81$

### 4° Definir el estadístico muestral correspondiente

$$Fr = \frac{12}{k n(n+1)} [\sum R_j^2] - 3 k (n + 1)$$

### 5° Diseñar el esquema de la prueba



$$X^2_{0,95} = 9.49$$

#### 6° Calcular el estadístico

Para igualar las respuestas de las preguntas: 3,4,5 y 6 de la encuesta, es necesario considerarlas todas con la misma orientación; es decir todas afirmativas, ya que dos de ellas no lo son, por consiguiente los datos de las preguntas 3 y 5 se tomaron invertidos por que se formuló de manera negativa.

Pregunta 3		Pregunta 4		Pregunta 5		Pregunta 6		Suma del orden	
Orde n	Resp .	Orde n	Resp .	Orde n	Resp .	Orde n	Resp .	Sum a	Cuadrad o
79	5	98	5	81	5	32	2	17	289,00
68	4	75	4	71	4	38	3	15	225,00
7	1	0	1	2	1	12	1	4	16,00
16	2	10	3	20	3	61	5	13	169,00
21	3	8	2	17	2	48	4	11	121,00
								Σ	820,00

$$Fr = \frac{12}{4(5)(5+1)} [820] - 4(3)(5+1)$$

$$Fr = (12/120) 820 - 72 = 10$$

#### 7° Tomar la decisión acorde con los resultados de la prueba

Fr = 10, es mayor que el punto crítico ( $X^2_{0,95} = 7,81$ ), por lo tanto al estar este valor en la región de rechazo, se rechaza la hipótesis nula ( $H_0$ ); es decir, que el paradigma de gestión de las Mypes – textiles del Emporio Comercial Gamarra y las estrategias empresariales que emplean, si ponen énfasis en la calidad para afrontar la competencia mundial.

## Contraste de hipótesis para el objetivo 2

### Creatividad

Identificar si las Mypes – textiles del Emporio Comercial Gamarra y las estrategias empresariales, emplean un paradigma de gestión con énfasis en la **creatividad**, para afrontar la competencia mundial. El resultado de las interrogantes relacionadas con el objetivo específico 2, se da a continuación:

#### Pregunta 7

¿Cree Ud. que para el paradigma de gestión de las Mypes-textiles no es necesario tener mayores y mejores conocimientos del producto para afrontar la competencia mundial?

CF	C	NO	D	DF	TOTAL
15	68	5	37	66	191

#### Pregunta 8

¿Cree Ud. que el paradigma de gestión de las Mypes-textiles del Emporio Comercial Gamarra para afrontar la competencia mundial debe generar más empleo?

CF	C	NO	D	DF	TOTAL
31	53	8	48	51	191

#### Pregunta 9

¿Cree Ud. que el paradigma de gestión de las Mypes-textiles del Emporio Comercial Gamarra para afrontar la competencia mundial no es necesario crear productos con nuevos diseños?

CF	C	NO	D	DF	TOTAL
2	8	12	68	101	191

#### Pregunta 10

¿Cree Ud. que el paradigma de gestión de las Mypes-textiles del Emporio Comercial Gamarra para afrontar la competencia mundial necesita tener variedad de productos?

CF	C	NO	D	DF	TOTAL
112	57	5	8	9	191

Probar al 95% de confianza que el paradigma de gestión que emplean las Mypes –textiles del Emporio Comercial Gamarra y las estrategias empresariales que emplean, ponen énfasis en la creatividad para afrontar la competencia mundial.

## Solución

### 1° Formulación de las hipótesis

H<sub>0</sub>: El paradigma de gestión de las Mypes –textiles del Emporio Comercial Gamarra y las estrategias empresariales que emplean, **no** ponen énfasis en la creatividad para afrontar la competencia mundial.

H<sub>1</sub>: El paradigma de gestión de las Mypes –textiles del Emporio Comercial Gamarra y las estrategias empresariales que emplean, **si** ponen énfasis en la creatividad para afrontar la competencia mundial.

### 2° Determinar el tipo de ensayo

Este tipo de ensayo siempre es unilateral derecha.

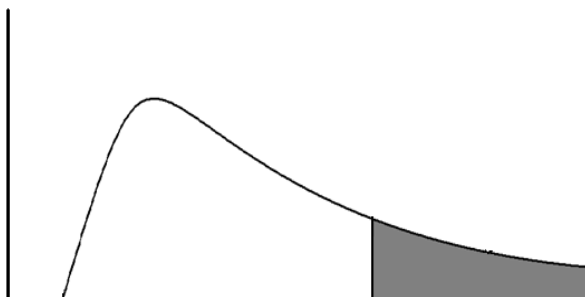
### 3° Asumir la significación de la prueba

Para:  $\alpha = 0,05$ ;  $Gl = k1 = 4 - 1 = 3$   $X^2_{0,95} = 7,81$

### 4° Definir el estadístico muestral correspondiente

$$Fr = \frac{12}{k n(n+1)} [\sum R_j^2] - 3 k (n + 1)$$

### 5° Diseñar el esquema de la prueba



$$X^2_{0,95} = 7,81$$

### 6° Calcular el estadístico

Para igualar las respuestas de las preguntas: 7,8,9 y 10 de la encuesta, es necesario considerarlas todas con la misma orientación; es decir todas afirmativas, ya que dos de ellas no lo son, por consiguiente los datos de las preguntas 7 y 9 se tomaron invertidos por que se formuló de manera negativa.

Pregunta 7		Pregunta 8		Pregunta 9		Pregunta 10		Suma del orden	
Orden	Resp.	Orden	Resp.	Orden	Resp.	Orden	Resp.	Suma	Cuadrado
66	4	31	2	101	5	112	5	16	256,00
37	3	53	5	68	4	57	4	16	256,00
5	1	8	1	12	3	5	1	6	36,00
68	5	48	3	8	2	8	2	12	144,00
15	2	51	4	2	1	9	3	10	100,00
								∑	792,00

$$Fr = \frac{12}{4(5)(5+1)} [792] - 4(3)(5+1)$$

$$Fr = (12/120) 792 - 72 = 7,2$$

### 7° Tomar la decisión acorde con los resultados de la prueba:

Fr = 7,2, es menor que el punto crítico ( $X^2_{0,95} = 7,81$ ), por lo tanto al no estar este valor en la región de rechazo, se acepta la hipótesis nula ( $H_0$ ); es decir, que **el paradigma de gestión de las Mypes – textiles del Emporio Comercial Gamarra y las estrategias empresariales que emplean, no ponen énfasis en la creatividad para afrontar la competencia mundial.**

### Contraste de hipótesis para el objetivo 3

#### Innovación

Identificar si las Mypes – textiles del Emporio Comercial Gamarra y las estrategias empresariales, emplean un paradigma de gestión con énfasis en la **innovación**, para afrontar la competencia mundial. El resultado de las interrogantes relacionadas con el objetivo específico 3, se da a continuación:

#### Pregunta 11

¿Cree Ud. que el paradigma de gestión de las Mypes-textiles del Emporio Comercial Gamarra para afrontar la competencia mundial debe innovar sus canales de comunicación y distribución?

CF	C	NO	D	DF	TOTAL
82	76	12	10	11	191

#### Pregunta 12

¿Cree Ud. que el paradigma de gestión de las Mypes-textiles del Emporio Comercial Gamarra para afrontar la competencia mundial no requiere atender las necesidades del mercado?

CF	C	NO	D	DF	TOTAL
36	15	21	88	31	191

#### Pregunta 13

¿Cree Ud. que el paradigma de gestión de las Mypes-textiles del Emporio Comercial Gamarra para afrontar la competencia mundial no necesita innovar su tecnología?

CF	C	NO	D	DF	TOTAL
16	25	5	48	97	191

#### Pregunta 14

¿Cree Ud. que el paradigma de gestión de las Mypes-textiles del Emporio Comercial Gamarra debe tener más flexibilidad para afrontar la competencia mundial?

CF	C	NO	D	DF	TOTAL
65	85	2	18	21	191

Probar al 95% de confianza que el paradigma de gestión que emplean las Mypes –textiles del Emporio Comercial Gamarra y las estrategias empresariales que emplean, ponen énfasis en la innovación para afrontar la competencia mundial.

## Solución

### 1° Formulación de las hipótesis

H<sub>0</sub>: El paradigma de gestión de las Mypes –textiles del Emporio Comercial Gamarra y las estrategias empresariales que emplean, **no** ponen énfasis en la **innovación** para afrontar la competencia mundial.

H<sub>1</sub>: El paradigma de gestión de las Mypes –textiles del Emporio Comercial Gamarra y las estrategias empresariales que emplean, **si** ponen énfasis en la **innovación** para afrontar la competencia mundial.

### 2° Determinar el tipo de ensayo

Este tipo de ensayo siempre es unilateral derecha.

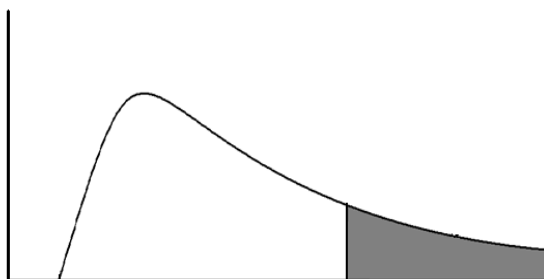
### 3° Asumir la significación de la prueba

Para:  $\alpha = 0,05$ ;  $Gl = K - 1 = 4 - 1 = 3$   $X^2_{0,95} = 7,81$

### 4° Definir el estadístico muestral correspondiente

$$Fr = \frac{12}{k n(n+1)} [\sum R_j^2] - 3 k (n + 1)$$

### 5° Diseñar el esquema de la prueba





$$X^2_{0,95} = 7,81$$

### 6° Calcular el estadístico

Para igualar las respuestas de las preguntas: 11,12,13 y 14 de la encuesta, es necesario considerarlas todas con la misma orientación; es decir todas afirmativas, ya que dos de ellas no lo son, por consiguiente los datos de las preguntas 12 y 13 se tomaron invertidos por que se formuló de manera negativa.

Pregunta 11		Pregunta 12		Pregunta 13		Pregunta 14		Suma del orden	
Orden	Resp.	Orden	Resp.	Orden	Resp.	Orden	Resp.	Suma	Cuadrado
82	5	31	3	97	5	65	4	17	289,00
76	4	88	5	48	4	85	5	18	324,00
12	3	21	2	5	1	2	1	7	49,00
10	1	15	1	25	3	18	2	7	49,00
11	2	36	4	16	2	21	3	11	121,00
								Σ	832,00

$$Fr = \frac{12}{4(5)(5+1)} [832] - 4(3)(5+1)$$

$$Fr = (12/120) 832 - 72 = 11,2$$

### 7° Tomar la decisión acorde con los resultados de la prueba

Fr = 11,2, es mayor que el punto crítico ( $X^2_{0,95} = 7,81$ ), por lo tanto al estar este valor en la región de rechazo, se rechaza la hipótesis nula ( $H_0$ ); es decir, que el paradigma de gestión de las Mypes – textiles del Emporio Comercial Gamarra y las estrategias empresariales que emplean, si ponen énfasis en la innovación para afrontar la competencia mundial.

## Discusión

La propuesta de este trabajo de investigación, parte no solamente de la realidad de los hechos observados en el Emporio Comercial Gamarra, sino también en los estudios que se han realizado al respecto.

Así tenemos que el Dr. Claudio Soriano, en el año 2005 indicó que el 80% de las Mypes fracasan antes de los cinco años y que el 90% de ellas no llegan a los 10 años.

Esto es precisamente el pensamiento original que nos lleva al planteamiento referido a que el paradigma de gestión e las Mypes textiles está sustentado en el modelo tradicional es decir que las acciones desarrolladas se pasan de padres a hijos, no se proyectan ni se planifica el desarrollo de las empresas en el ámbito globalizado.

Por otra parte es muy importante lo que señala el Lic. Eduardo Lastra, en el año 2012, en cuanto a las Mypes están en un escenario de menor demanda externa, donde el sector de confecciones es uno de los más afectados.

Por lo tanto, en su momento la Cámara de Comercio de Lima, frente a un escenario de crisis, recomendó como una estrategia que los confeccionistas utilicen marcas para ganar presencia en el mercado interno con la meta de internacionalizar las empresas en países de la región. De ello es que cobra especial importancia el desarrollo del paradigma de gestión y las estrategias empresariales para afrontar la competencia mundial.

Con relación a los contrastes de hipótesis planteados en el presente estudio, se demuestra según los resultados del cuestionario, que para afrontar la competencia mundial, existe relación entre el paradigma de gestión y las estrategias empresariales que emplean, las Mypes –textiles del Emporio Comercial Gamarra si ponen énfasis en: la **calidad**, la **creatividad** y la **innovación**; en términos generales.

Cuando se realiza el contraste a manera individual, se encuentra que el paradigma de gestión de las Mypes – textiles del Emporio Comercial Gamarra y las estrategias empresariales que emplean, se encontró que:

- a) **Si** ponen énfasis en la **calidad** para afrontar la competencia mundial.
- b) **No** ponen énfasis en la **creatividad** para afrontar la competencia mundial.
- c) **Si** ponen énfasis en la **innovación** para afrontar la competencia mundial

Tales resultados en contraste de hipótesis, nos dice que individualmente mientras que los empresarios ponen énfasis en la calidad y en la innovación, no consideran conveniente poner énfasis en la creatividad, para competir de manera mundial.

Según la investigación realizada, los dueños de las Mypes - textiles creen que las razones de su fracaso hay que buscarlas fuera de sus empresas, pero los analistas empresariales se orientan más a identificar las causas del fracaso en las propias Mypes y en particular, en la capacidad de gestión de sus responsables.

Por ello se consideró correlacionar la variable independiente identificada como el **paradigma de gestión** que practican las Mypes-textiles del Emporio Comercial Gamarra con la variable dependiente, identificada como **competencia mundial**.

El contraste de hipótesis demuestra la necesidad de poner énfasis en la variable paradigma de gestión, tal como lo sugieren los analistas empresariales.

Si es verdad que usualmente la realidad de la mediana y pequeña empresa no se ve reflejada en una “lista de buenas prácticas profesionales” y cuando se intenta implementar el paradigma **académico**, obviamente, se resisten para mantener su identidad, casi como si fuera una pelea de la que depende su propia supervivencia.

Ante esta realidad, el aporte que puede darle a la gestión de la mediana y pequeña empresa, es precisamente la formación de profesionales capaces de romper con el paradigma que nos lleva a trasladar sin cuestionar las modernas técnicas de gestión acorde con la necesidad de las Mypes.

No están considerando el mejoramiento de los procesos tecnológicos que les permita mejorar con mayor énfasis los costos, de tal manera que se ofrezcan productos a precios competitivos, considerando fundamentalmente que los competidores se ubican en el nivel mundial. Así mismo, no desarrollan el análisis y la interpretación de la información financiera y económica porque no recurren a profesionales independientes ni organizaciones especializadas quienes podrían ayudarlos en la mejora del nivel de competencia mundial.

Sobre en particular el Ministerio de Producción ha desarrollado un programa “crece tu empresa” a fin de capacitar a los empresarios en gestión empresarial y negocios. Pero, no se debe olvidar el problema fundamental que tienen las Mypes que es el financiamiento.

## Conclusiones

Visto el resultado de la investigación y los contrastes de hipótesis, se concluye que:

1 ° El paradigma de gestión de las Mypes -textil del Emporio Comercial Gamarra, si mejorara considerablemente con el uso de estrategias que les permitan afrontar la competencia mundial. Entre las estrategias de gestión se tomó en cuenta el cuidado de la calidad, la creatividad y la innovación.

2° Para afrontar la competencia mundial, las Mypes -textiles del Emporio Comercial Gamarra, **si** necesitan de algún tipo de estrategia en la gestión. Esto quedo demostrado a través del contraste de hipótesis del objetivo general, donde se concluye que el paradigma de gestión de las Mypes-textiles del Emporio Comercial Gamarra y las estrategias empresariales que emplean, ponen énfasis en la calidad, la creatividad y la innovación; para afrontar la competencia mundial.

3° Es claro que para los empresarios textiles, el paradigma de gestión de las Mypes del Emporio Comercial Gamarra y las estrategias empresariales que emplean, deben poner énfasis en términos generales en **la calidad, la creatividad y la innovación**; para afrontar la competencia mundial.

4° En cambio, cuando se presentaron las estrategias individualmente, se comprobó a través del contraste de hipótesis, que si había relación existente entre el paradigma de gestión de las Mypes- textiles del Emporio Comercial Gamarra y las estrategias empresariales que emplean, con el énfasis en términos **calidad** y de **innovación**; para afrontar la competencia mundial. Sin embargo, al contrastar la otra estrategia **creatividad**, resultó de manera negativa, lo que indica según los encuestados que con calidad y la innovación como estrategias de gestión, son suficientes para las Mypes - textiles del Emporio Comercial Gamarra para afrontar la competencia mundial.

## **Recomendaciones**

Visto el, resultado de la investigación y los contrastes de hipótesis, se recomienda que:

1° Acorde con la prueba de hipótesis, se recomienda no descuidar la calidad y la innovación, porque ellas deben ser fortalezas de las Mypes-textiles del Emporio Comercial Gamarra, las que le servirán como base para afrontar la competencia mundial.

2° A pesar que para los empresarios textiles de las Mypes del Emporio Comercial Gamarra no consideran importante a la creatividad como estrategia para afrontar la competencia mundial, se recomienda no descuidarla, porque con creatividad aparecen nuevos productos que cubren necesidades del mercado con mayor dinamismo o menor costo. Con la generación de nuevos productos, se puede competir con los productos existentes en el mercado actual tanto de procedencia nacional como importados y muchas veces con ventajas ya que fueron elaborados con ese propósito.

3° Las estrategias utilizadas por las Mypes, son muy diferentes a las estrategias de las grandes empresas; por esta razón, los empresarios de las Mypes -textiles del Emporio Comercial Gamarra para afrontar la competencia mundial requieren estrategias, se recomienda crear por parte de las universidades una carrera especializada en Mypes, porque tanto el paradigma de gestión como las estrategias utilizadas por las Mypes, son diferentes a los de las grandes empresas.

## Referencias bibliográficas

Billy, Pablo (2005) *Gestión del Conocimiento y Capital Humano*. Argentina, Editorial Prentice Hall.

Davenport, Thomas Y Prusak, Laurence (1998) *Conocimiento en Acción*. España, Editorial Prentice Hall.

Druker Peter, F. (2002) *La Gerencia en la Sociedad Futura*. Editorial Norma Bogotá.

Druker Peter, F. (2002) *La gerencia en la Sociedad Futura*. Editorial Norma Bogotá.

Mathews, Juan Carlos, *Diario de Economía y Negocios del Perú* Universidad del Pacífico, Fecha 05 enero 2013.

Sallenave, Jean Paul (2002) *La Gerencia Integral*. Colombia. Editorial Norma.

Takeuchihirota Y Rivero Rodrigo, Santiago (2004) *Lo fundamental y más efectivo de la Gerencia del Conocimiento*. España, Editorial Prentice Hall.

## Referencia bibliográfica on line

- <http://www.hbs.edu/faculty/Pages/profile.aspx?facid=6563>
- [http://es.wikipedia.org/wiki/Peque%C3%B1a\\_y\\_mediana\\_empresa](http://es.wikipedia.org/wiki/Peque%C3%B1a_y_mediana_empresa)
- <http://www.promonegocios.net/empresa/pequena-empresa.html>
- [http://www.guiatributaria.sunat.gob.pe/index.php?option=com\\_content&view=article&id=519:01-condiciones-para-ser-micro-empres-y-para-ser-pequena-empresa&catid=83:mypes&Itemid=134](http://www.guiatributaria.sunat.gob.pe/index.php?option=com_content&view=article&id=519:01-condiciones-para-ser-micro-empres-y-para-ser-pequena-empresa&catid=83:mypes&Itemid=134)
- <http://www.crecemype.pe/portal/index.php/micro-y-pequena-empresa/> registro-nacional-de-la-micro-y-pequena-empresa.
- <http://es.wikipedia.org/wiki/Administraci%C3%B3n>
- <http://www.slideshare.net/Kdelacruz/conceptos-generales-de-la-administracion>.
- <http://es.scribd.com/doc/2927968/CONCEPTO-DE-ADMINISTRACIÓN>
- <http://www.monografias.com/trabajos33/que-es-la-administracion/que-es-la-administracion.shtml>.