



## RECONVERSIÓN INDUSTRIAL DE LAS PYMES PERUANAS: CAMBIO PARA LA COMPETITIVIDAD

### INDUSTRIAL RECONVERSION OF PERUVIAN SMES: CHANGE FOR COMPETITIVENESS

M.G. Schwarz Díaz

Universidad de Lima, Facultad de Ciencias Empresariales y Económicas, Lima, Perú.  
[mschwarz@ulima.edu.pe](mailto:mschwarz@ulima.edu.pe)

*(recibido/received: 19-Mayo-2017; aceptado/accepted: 19-Junio-2017)*

#### RESUMEN

El presente artículo explora las principales restricciones de las pymes peruanas en su camino hacia la competitividad potencial exportadora para mercados internacionales. La investigación es de tipo descriptiva y explicativa, de diseño no experimental y enfoque cualitativo por medio de 114 entrevistas de una selección de 45 pymes típicas muestreadas de manera no aleatoria de tipo intencional. La investigación muestra la opinión de empresarios de pymes sobre las principales restricciones percibidas que afectan la competitividad de las pymes peruanas y define conceptualmente las necesidades de reconversión industrial, modernización, integración y cambio que se requieren para lograr alcanzar competitividad global.

**Palabras claves:** Pymes; Competitividad; Cadena de suministro; Exportaciones

#### ABSTRACT

This research explores the main constraints of Peruvian SMEs on their way towards export potential competitiveness for international markets. The research is descriptive and explanatory, non - experimental design and qualitative approach through 114 interviews of a selection of 45 typical SMEs sampled in a non - random way of intentional type. The research shows the opinion of SME entrepreneurs on the main perceived constraints affecting the competitiveness of Peruvian SMEs and conceptually defines the needs of industrial reconversion, modernization, integration and change that are required to achieve global competitiveness.

**Keywords:** SMEs, Competitiveness, Supply chain (SCM), Exports

## 1. INTRODUCCIÓN Y ANTECEDENTES

Las pymes constituyen un sector de la economía que genera un aporte del 45% del PBI anual peruano y brinda trabajo al 75% de PEA (INEI, 2015) a pesar de ser mayoritariamente informales (65% informal), en una economía como la peruana que se caracteriza por tener un alto grado de informalidad (70%) (PRODUCE, 2014). La producción de las pymes peruanas se mantiene aun principalmente en escalas pequeñas y medianas y tal como explica Machado (2014) con costos unitarios altos, problemas operativos de producción, logística desintegrada, información incierta y aislada estando limitadas a márgenes reducidos que comparten con múltiples intermediarios en cadenas de suministro que aún no son de su comprensión completa, manteniéndose en los mercados con serias limitaciones y altos costos de acceso a créditos y financiamiento. En este contexto las pymes enfrentan serios retos para su inserción en mercados globales que requieren ser identificados, analizados y propuestos para fines de investigación, control y acción correctiva con miras a procurar lograr una apropiada competitividad exportadora para el futuro. (Peña-Vinces, Acedo, & Roldán, 2014). El problema de la competitividad de las pymes se convierte en un problema complejo con múltiples aspectos a desarrollar que ha sido tratado en la literatura por diversos autores como Barakat (2001), Mohiuddin & Su (2013), Santos (2011) y en particular en el Perú en los trabajos de Andía (2013), Stuart (2011), Vásquez, & Doloriert (2011) además de múltiples documentos de trabajo e investigaciones relacionadas a su creación, operación, desarrollo, potencial y capacidad como un motor latente de la economía peruana.

## 2. MATERIALES Y MÉTODOS

La investigación es de tipo descriptiva y explicativa, de diseño no experimental y enfoque cualitativo. La información fue recolectada bajo clasificación de respuestas por medio de la realización de 114 entrevistas abiertas con pauta guía de una selección de 45 pymes típicas correspondientes a los sectores agroindustrial (7), textil (8), comercio (8), servicios (7), construcción (7) y manufactura (8) muestreadas de manera no aleatoria de tipo intencional a juicio de experto el año 2015. La información ha sido procesada y tabulada en tablas y gráficos que conforman el análisis desarrollado.

## 3. ESTRUCTURA DEL MANUSCRITO

Los resultados se muestran en la Tabla 1 donde puede apreciarse que las principales restricciones a las cuales debe enfrentar una Pyme en su camino a la competitividad son principalmente la falta de conexión comercial global, la ausencia de integración de capacidades instaladas, la complejidad legal-regulatoria contextual en la que operan, la falta de autoreconocimiento entre pymes del mismo tipo como cadena de suministro, la ausencia de estandarización para la calidad, la falta de sistemas integrados de información y las restricciones de financiamiento.

Tabla 1 Resultados de la investigación - Restricciones de Pymes - Perú 2015

Tipo de Restricción observada			Comercial	Operacional	Regulatoria	Integración	Calidad	Información	Financiera	Otras	Total
Tipo de Pyme	Pymes	Entrevistas									
Agroindustrial	7	20	21%	12%	11%	22%	8%	11%	10%	5%	100%
Textil	8	18	18%	11%	15%	16%	13%	10%	14%	3%	100%
Comercio	8	18	8%	14%	13%	26%	11%	11%	11%	6%	100%
Servicios	7	18	15%	17%	12%	20%	10%	12%	10%	4%	100%
Construcción	7	18	8%	12%	11%	25%	11%	16%	15%	2%	100%
Manufactura	8	22	20%	11%	14%	16%	12%	11%	13%	3%	100%
Total Pymes	45	114									600%

Fuente: Elaboración propia en base a 114 entrevistas de 45 pymes agrupadas en 6 sectores industriales

Es claro que la ausencia de conexión comercial limita el acceso a nuevos mercados y a la vez restringe la capacidad de participar en márgenes competitivos puesto que los intermediarios se llevan la mayor parte del margen sin agregar valor significativo por lo que se vuelve clave insertarse en el desarrollo de capacidades

comerciales, acceso a ferias, puntos de conexión comercial, promociones en mercados nuevos y la generación de contactos para la comercialización directa en mercados ampliados. Las capacidades comerciales en el desarrollo de estrategias de mercado apropiadas y el fortalecimiento de la fuerza de ventas se vuelve clave para resolver esta restricción.

En materia operacional existen importantes restricciones respecto al desarrollo integrado de capacidades instaladas comunes que permitan operar entre las pymes del mismo tipo como si fueran verdaderas cadenas de suministro integradas. Este proceso es lento y complejo toda vez que las pymes no suelen autoreconocerse como cadenas de suministro ampliadas ni siquiera con sus proveedores y clientes cercanos y menos con otras pymes a las cuales en el microentorno local consideran incluso competencia. Este esfuerzo requiere integración para procurar compartir sistemas de información, utilizar al máximo las capacidades instaladas ociosas, generar productividad en las operaciones, reducir los costos y optimizar los procesos con miras a una exportación global de grandes pedidos a costos competitivos en la colocación de productos de alto valor agregado en mercados mundiales.

En materia regulatoria la restricción es compleja puesto que no solo se trata de licencias y permisos para operar en una economía como la peruana donde 8 de cada 10 dólares son informales (INEI, 2015), sino que además se trata de restricciones regulatorias a la participación de las pymes en licitaciones y subastas con tramites que no permiten entrar a las pymes en una competencia justa y equilibrada de acceso a los mercados públicos y privados que generan el movimiento económico nacional.

En materia de calidad la restricción esta principalmente referida a la falta de estandarización como producto de la existencia de procesos no uniformes que generan una amplia variabilidad que impacta fuertemente en la competitividad del producto final, así como en los costos de producción, generación de producto no conforme, reproceso y control de fallas que las Pymes deben afrontar como una seria restricción a superar para acceder a mercados normalizados más exigentes.

En materia de información la restricción está orientada a la gestión de las pymes como islas empresariales que no comparten información producto de una cultura equivocada que no les permite integrarse como cadenas de suministro ampliadas.

En materia financiera la restricción se da en tanto el financiamiento es limitado, burocrático, de tiempo extenso y de alto costo justamente por la economía de escala que ofrece las garantías para afrontar contratos de mayor envergadura, así como la posibilidad de otorgar garantías reales para un mejor acceso al crédito especializado. El nivel de riesgo puede reducirse notablemente en función a la especialización y grado de conocimiento de la entidad financiera y a la experiencia previa de la Pyme, sin embargo, aún falta mucho para acceder a créditos más competitivos que permitan dinamizar significativamente el sector.

En este contexto las restricciones presentadas determinan un panorama donde se requiere dar paso a una nueva reconversión industrial de cara a la transformación de las pymes en verdaderas células productivas de alta calidad y tecnología para la exportación industrial sobre la base de concentrarse en mercados especializados donde tengamos principalmente una ventaja comparativa relevante que nos permita lograr competitividad. Los resultados también demuestran que para lograr levantar estas restricciones serpa necesario un esfuerzo combinado entre conocimiento, capacitación, entrenamiento y la necesaria inserción de nuevas tecnologías productivas que reduzcan el riesgo, incrementen la calidad y desarrollen valor agregado relevante para el mercado mundial.

## 5. CONCLUSIONES

Los resultados de la investigación muestran que las principales restricciones o barreras que enfrentan las pymes en su camino hacia la competitividad son principalmente las siguientes:

- Falta de conexión comercial global
- Ausencia de integración de capacidades instaladas
- Complejidad de trámites legales y regulatorios
- Falta de autoreconocimiento de grupos de pymes como cadenas de suministro
- Ausencia de estandarización para la calidad
- Ausencia de sistemas integrados de información entre Pymes
- Restricciones de financiamiento

El proceso de articulación para lograr competitividad de las pymes peruanas pasa por levantar las restricciones identificadas y acelerar las promociones y campañas que permitan enfocarse en una nueva reconversión industrial basada en la potencialización de nuestras ventajas comparativas, la intensiva formación, capacitación y entrenamiento claves sin las cuales estas restricciones no pueden ser levantadas al igual que la tecnología que permita reducir costos, riesgos y mejorar la calidad en el marco de un soporte comercial combinado entre esfuerzos financieros, operacionales y regulatorios de carácter público y privado que permitan a las pymes alcanzar la competitividad esperada.

## REFERENCIAS

Andía, G. A. (2013). Micro finanzas y crecimiento regional en el Perú/Microfinance and regional growth in peru. *Economía*, 36(72), 143-173.

Barakat, N. Y. (2001, Oct 04). The role of small and medium enterprises in the economy. *Middle East News Online*

Machado, R. (2014). The informal economy in peru: Magnitude and determinants, 1980-2011. *Apuntes*, 41(74), 191-227.

Mohiuddin, M., PhD., & Su, Z., PhD. (2013). Manufacturing small and medium size enterprise's offshore outsourcing and competitive advantage: An exploratory study on canadian offshoring manufacturing SMEs. *Journal of Applied Business Research*, 29(4), 1111-1130.

Peña-Vinces, J.,C., Acedo, F.,J., & Roldán, J.,L. (2014). Model of the international competitiveness of SMNEs for latin american developing countries. *European Business Review*, 26(6), 552-567.

Santos, M. (2011). CSR in SMEs: Strategies, practices, motivations and obstacles. *Social Responsibility Journal*, 7(3), 490-508. doi:http://dx.doi.org/10.1108/17471111111154581

Stuart, A. P. (2011). *Pymes responsables*. Lima: Universidad de Lima. Fondo Editorial.

Vásquez, F., & Doloriert, C. (2011). Case-study of internationalization in peruvian SMEs. *Journal of Centrum Cathedra*, 4(1), 77-99.

## SEMBLANZA DEL AUTOR



**Max Guillermo Schwarz Díaz:** Doctor en Ingeniería Industrial de la Universidad Nacional de Ingeniería (Perú), Máster en Ingeniería Industrial con mención en Planeamiento y Gestión Empresarial de la Universidad Ricardo Palma e Ingeniero Industrial de la Universidad de Lima. (Registro CIP43699). Miembro Senior del Institute of Industrial Engineers (IIE-USA) y miembro internacional de American Society of Safety Engineers (ASSE-USA) con experiencia como asesor, consultor y auditor de Sistemas de Gestión bajo las normas ISO9001, ISO14001, OHSAS18001, ISO27001, ISO22000, EUREPGAP, SA8000 y AA1000 contando con una experiencia profesional gerencial de más de 25 años en Perú, México, Argentina y Brasil, incluyendo trabajos especializados en materia de calidad, medio ambiente, seguridad industrial, salud ocupacional, relaciones comunitarias, finanzas, operaciones, proyectos y servicios de gerencia para los sectores minería, petróleo, pesca, servicios e industria química en general. Docente e Investigador en Inteligencia Artificial, Administración de Operaciones, Calidad, Confiabilidad, Ingeniería y Gestión. Experiencia profesional: General Field Engineer (GFE) Earth Corporation Inc.(1993-1998), Consultor Ambiental en SGS EcoCare (1999-2000), Gerente Corporativo de Seguridad, Salud y Medio Ambiente de Hochschild Mining Plc. (2001-2007), Mining Project Manager (MPM) de Rio Alto Mining Ltd (2008-2010), Silver Standard-San Luis (2011). Profesor de la Universidad Ricardo Palma (URP), Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC), Universidad San Ignacio de Loyola (USIL) y la Universidad de Lima (UL). Actualmente se desempeña como Director Presidente del Directorio y Chief Executive Officer (CEO) en B&G Mining y como profesor de la Escuela de Negocios de la Universidad de Lima. ( orcid.org/0000-0002-1863-9078 )