

DETERMINACIÓN Y DISEÑO DE INDICADORES DE GESTIÓN PARA LA INDUSTRIA DEL CALZADO

Inés Villafana Mego, Ruth Vásquez Rivas Plata

La industria del calzado se encuentra poco desarrollada en el Perú. En Lima existen empresas con diferente nivel de ventas, que ejecutan y controlan sus procesos de forma diversa; algunas incluso llevan el control de manera empírica. Ante esta realidad, el objetivo central de la investigación fue establecer un diagnóstico de la industria del calzado en la ciudad de Lima, identificar las actividades clave de las áreas de producción y comercial, y determinar y diseñar los indicadores más adecuados que deben aplicarse en esta industria.

En primer lugar, se efectuó la revisión de las fuentes secundarias y terciarias: investigaciones previas, artículos, revistas, libros, bases de datos y páginas de internet que fundamentan el tema propuesto. Asimismo, se analizó información relacionada con el sector del

calzado en varios países, información sobre la coyuntura económica del Perú y los tratados de libre comercio existentes con otros países, que puedan ser aprovechados por este sector. Posteriormente, para fines de contraste y validación, se realizó un estudio cualitativo mediante la aplicación de entrevistas a propietarios o gerentes de empresas de calzado de Lima y a expertos de empresas y docentes de la Universidad de Lima de las áreas de producción, calidad y comercial. Finalmente, se analizó el contenido y se propusieron indicadores de gestión relacionados con las operaciones críticas de las áreas de producción y comercial de calzado.

La investigación concluye que en Lima no hay una zona geográfica establecida para las empresas de calzado, pues se encuentran establecidas indistintamente en los diferentes distritos. Las empre-



sas entrevistadas coinciden en señalar que la principal dificultad que afrontan, por el hecho de ser pequeñas, es conseguir capital de trabajo suficiente, pues el acceso al crédito es muy costoso; asimismo, señalan que el cuello de botella es la costura/aparado o el armado/montaje. El 67 % de las empresas entrevistadas indicó que prefieren tercerizar el servicio de costura o aparado, dado que así son más eficientes, y el 83 % no cuenta actualmente con indicadores establecidos para controlar sus diferentes

áreas y determinar si son rentables; sin embargo, llevan este control de manera empírica. A todas les preocupa la competencia china.

El aporte principal de la investigación ha sido el desarrollo de indicadores de gestión aplicables a las áreas de producción y comercial como herramientas para el incremento de la competitividad en las empresas de calzado ubicadas en Lima, con lo cual crecen y se favorecen tanto estas como el país. ❖