



UNIVERSITAT POLITÈCNICA
DE CATALUNYA
BARCELONATECH

***La gestión por procesos en su papel de estrategia
generadora de ventaja competitiva aplicada a los
enfoques de asociatividad de las MyPES :
caso peruano***

Juan Luis Fernando Sotelo Raffo

ADVERTIMENT La consulta d'aquesta tesi queda condicionada a l'acceptació de les següents condicions d'ús: La difusió d'aquesta tesi per mitjà del repositori institucional UPCommons (<http://upcommons.upc.edu/tesis>) i el repositori cooperatiu TDX (<http://www.tdx.cat/>) ha estat autoritzada pels titulars dels drets de propietat intel·lectual **únicament per a usos privats** emmarcats en activitats d'investigació i docència. No s'autoritza la seva reproducció amb finalitats de lucre ni la seva difusió i posada a disposició des d'un lloc aliè al servei UPCommons o TDX. No s'autoritza la presentació del seu contingut en una finestra o marc aliè a UPCommons (*framing*). Aquesta reserva de drets afecta tant al resum de presentació de la tesi com als seus continguts. En la utilització o cita de parts de la tesi és obligat indicar el nom de la persona autora.

ADVERTENCIA La consulta de esta tesis queda condicionada a la aceptación de las siguientes condiciones de uso: La difusión de esta tesis por medio del repositorio institucional UPCommons (<http://upcommons.upc.edu/tesis>) y el repositorio cooperativo TDR (<http://www.tdx.cat/?locale-attribute=es>) ha sido autorizada por los titulares de los derechos de propiedad intelectual **únicamente para usos privados enmarcados** en actividades de investigación y docencia. No se autoriza su reproducción con finalidades de lucro ni su difusión y puesta a disposición desde un sitio ajeno al servicio UPCommons. No se autoriza la presentación de su contenido en una ventana o marco ajeno a UPCommons (*framing*). Esta reserva de derechos afecta tanto al resumen de presentación de la tesis como a sus contenidos. En la utilización o cita de partes de la tesis es obligado indicar el nombre de la persona autora.

WARNING On having consulted this thesis you're accepting the following use conditions: Spreading this thesis by the institutional repository UPCommons (<http://upcommons.upc.edu/tesis>) and the cooperative repository TDX (<http://www.tdx.cat/?locale-attribute=en>) has been authorized by the titular of the intellectual property rights **only for private uses** placed in investigation and teaching activities. Reproduction with lucrative aims is not authorized neither its spreading nor availability from a site foreign to the UPCommons service. Introducing its content in a window or frame foreign to the UPCommons service is not authorized (*framing*). These rights affect to the presentation summary of the thesis as well as to its contents. In the using or citation of parts of the thesis it's obliged to indicate the name of the author.



UNIVERSITAT POLITÈCNICA
DE CATALUNYA
BARCELONATECH

Doctorado en Administración y Dirección de Empresas

Tesis Doctoral

**LA GESTIÓN POR PROCESOS EN SU PAPEL DE ESTRATEGIA GENERADORA DE
VENTAJA COMPETITIVA APLICADA A LOS ENFOQUES DE ASOCIATIVIDAD DE
LAS MyPES: CASO PERUANO**

Juan Luis Fernando Sotelo Raffo

Director de Tesis

Dr. Josep Coll Bertán

Codirectora

Dra. Montserrat Sansalvadó Tribó

Septiembre del 2016

Este trabajo de tesis doctoral está
dedicado a mi familia Marita, Naira Y
Rolando por todo su apoyo.

Agradecimientos

Es imposible realizar un trabajo de esta magnitud sin el apoyo de algunas instituciones y muchas personas que se identifican con los objetivos perseguidos por esta tesis y aportan con su esfuerzo e ideas a lograr un trabajo que busca aportar al bien común.

En esta línea de pensamiento resulta muy importante para mí extender mi agradecimiento a la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC) y sus autoridades por haberme permitido participar en este doctorado y por el apoyo en el desarrollo. Debo agradecer también a la Universidad Politécnica de Cataluña (UPC) por haberme proporcionado el apoyo y la guía para el desarrollo de la presente tesis doctoral.

A los alumnos que desde agosto del año 2012 hasta la fecha siguen realizando sus trabajos de tesis de licenciatura en el grupo de investigación de las Mypimes en el Perú formado por la carrera de Ingeniería Industrial de la Universidad peruana de Ciencias Aplicadas. Por su dedicación al trabajo de campo y por los enormes resultados conseguidos que han sido un gran aporte a este trabajo de tesis. A los profesores que han trabajado a mi lado en este grupo de investigación: Miguel Shinno, Rosa Salas, Carlos Torres, Juan Carlos Eyzaguirre, Grimaldo Quispe y Narciso Arméstar gracias por todo su apoyo y por las ideas para ir mejorando el enfoque de la investigación.

Mi especial agradecimiento a los doctores Montserrat Sansalvadó Tribó y Josep Coll Bertán por su constante apoyo en las revisiones del documento y guía para este importante proceso.

Muchas gracias a todos Uds.

Índice de Contenido

Introducción	12
Capítulo 1	15
1.Problema y Objetivos de la Investigación	15
1.1.Concepto de la Investigación	15
1.2.Problemática empresarial de las Mypes	16
1.3. El significado de la Mypes en la economía	25
1.4. Situación actual de la Mypes en el Perú	28
1.5. Objetivo de la Investigación	31
1.6. Relevancia del Tema	35
1.7. Hipótesis de Trabajo de la Investigación.....	36
1.8. Estructura del trabajo	37
1.9. Modelo General de la Investigación	37
1.10. Objetivos General y específicos de la Investigación	39
1.11. Alcance del Proyecto de Investigación.....	40
1.12. Limitaciones del Modelo	41
1.13. Justificación de la investigación	42
Capítulo 2	44
2.Revisión de Literatura y Marco Teórico	44
2.1. Estado del arte	44
2.2. Micro y pequeñas empresas ejes para el desarrollo económico.	62

2.3. El concepto de competitividad.....	64
2.4. La ventaja Competitiva	65
2.5. Estrategias de Competitividad	66
2.6. Cadena de valor	67
2.7. Integración empresarial y ventaja competitiva	67
2.8. Beneficios de la Asociatividad.....	69
2.9. Etapas del Proceso Asociativo.....	69
2.10. Tipos de Estrategias de Integración Empresarial	70
2.11. Modelos de Integración	73
2.12. Enfoque de la Gestión por procesos	75
2.13. Principales barreras en la aplicación de la Gestión por Procesos	77
2.14. Beneficios del enfoque basado en gestión por procesos.....	77
2.15. Indicadores de desempeño.....	78
2.16. Documentación	79
2.17. ISO 9000 – Resultados de su Implementación.....	80
Capítulo 3	81
3. Metodología de la Investigación	81
3.1. Estudio de campo.....	81
3.2. Entrevistas en profundidad	83
3.3. Ficha Técnica	85
Capítulo 4	88
4. Análisis y Resultados del Estudio de Campo	88
4.1. Análisis de resultados de las entrevistas a profundidad	88

4.2. Conclusiones del estudio de Campo	113
Capítulo 5	117
5. Propuesta de Modelo Básico de Gestión para Abastecer un Pedido grande.....	117
5.1. Procesos considerados en el mapa	118
5.2. Relación entre los procesos	120
5.3. Modelos propuestos	122
Capítulo 6	137
6. Conclusiones y Recomendaciones	137
6.1. Conclusiones	137
6.2. Recomendaciones	144
6.3. Nuevas Líneas de Investigación	145
Bibliografía	150

Índice de Gráficos

Gráfico 1. Principales problemas de las Mypes	16
Gráfico 2. Nivel de estudios del propietario de la Mype	18
Gráfico 3. Mypes que accedieron a capacitación sobre prácticas modernas de gestión empresarial	19
Gráfico 4. Capacitación de las Mypes en Tecnología	21
Gráfico 5. Mypes: motivos para recurrir a la asociatividad	22
Gráfico 6. Participaron en eventos sobre tecnologías de información	23
Gráfico 7. Participaron en eventos del sistema financiero y criterios más importantes para solicitar financiamiento.....	24
Gráfico 8. Productividad de la micro y la pequeña empresa, según ciudad.....	25
Gráfico 9. Variación porcentual de Producto Bruto Interno (PBI) desde el 2002	26
Gráfico 10. Importancia de las Mypes en la Economía del Perú	27
Gráfico 11. Evolución del número de Mypes formales hasta el año 2014	28
Gráfico 12. Tasa de creación y salida de las MYPE al 2014	29
Gráfico 13. Modelo Conceptual de la Investigación	34
Gráfico 14. Diseño conceptual de la Investigación	35
Gráfico 15. Relación entre PBI e Índices de Pobreza	36
Gráfico 16. Enfoque tradicional vs. Enfoque por procesos	62
Gráfico 17. Distribución de las Mypes según subsector	83
Gráfico 18. Distribución de mercados atendidos según industrias representativas	89
Gráfico 19. Distribución de la Certificación según industrias representativas	90
Gráfico 20. Distribución de preferencia de mercado de ventas según industrias representativas.....	91
Gráfico 21. Distribución de conocimiento de TLC según industrias representativas	92
Gráfico 22. Distribución del grado de instrucción del titular	93
Gráfico 23. Distribución de la cantidad de empleados por categoría	94
Gráfico 24. Distribución del tipo de mano de obra	95

Gráfico 25. Distribución del Plan de negocio.....	96
Gráfico 26. Distribución de manual de obligaciones y funciones.....	97
Gráfico 27. Distribución de especificaciones técnicas.....	98
Gráfico 28. Distribución de herramientas de calidad	99
Gráfico 29. Distribución del manejo del margen de error.....	100
Gráfico 30. Distribución de la documentación de los procesos	101
Gráfico 31. Distribución de los indicadores de producción	102
Gráfico 32. Distribución del comportamiento de compras	103
Gráfico 33. Distribución de la relación con proveedores	104
Gráfico 34. Distribución de la relación con proveedores	105
Gráfico 35. Distribución de la variedad de la producción	106
Gráfico 36. Distribución de la consideración de valor agregado	107
Gráfico 37. Distribución de la pertenencia a alguna asociación.....	109
Gráfico 38. Distribución del conocimiento sobre ventajas y desventajas de asociación	110
Gráfico 39. Distribución del Interés en Asociarse.....	111
Gráfico 40. Distribución de Capacitación del Personal.....	112
Gráfico 41. Distribución de la Motivación del Personal	113

Índice de Tablas

Tabla 1. Porcentajes de Mypes informales entre 2009 y 2013	17
Tabla 2. Temas en los que se capacitan las Mypes	20
Tabla 3. Factores, aspectos y referencias	31
Tabla 4. Importancia porcentual de diferentes sectores Mypes	82
Tabla 5. Cantidad de Mypes entrevistadas por sector	87
Tabla 6. Mercados atendidos por los cuatro sectores industriales más representativos de Mypes.....	89
Tabla 7. Mypes representativas que cuentan con Certificación	90
Tabla 8. Preferencia de mercado de ventas según sector industrial.....	91
Tabla 9. Preferencia de mercado de ventas según sector industrial.....	92
Tabla 10. Grado de instrucción del titular según sector industrial.....	93
Tabla 11. Empleados por categorías según sector industrial	94
Tabla 12. Empleados por tipo según sector industrial	95
Tabla 13. Plan de negocio según sector industrial	96
Tabla 14. Manual de obligaciones y funciones según sector industrial	97
Tabla 15. Especificaciones técnicas según sector industrial.....	98
Tabla 16. Herramientas de calidad según sector industrial	99
Tabla 17. Manejo del margen de error según sector industrial	100
Tabla 18. Documentación de los procesos según sector industrial.....	101
Tabla 19. Indicadores de producción según sector industrial	102
Tabla 20. Comportamiento de compras según sector industrial	103
Tabla 21. Relación con proveedores según sector industrial	104
Tabla 22. Relación con proveedores según sector industrial	105
Tabla 23. Variedad de producción según sector industrial	106

Tabla 24. Factores de consideración de valor agregado según sector industrial	107
Tabla 25. Pertenencia a alguna asociación según sector industrial	108
Tabla 26. Conocimiento sobre ventajas y desventajas de la asociación según sector industrial	109
Tabla 27. Interés en asociarse según sector industrial	110
Tabla 28. Capacitación del personal según sector Industrial	111
Tabla 29. Motivación del personal según sector Industrial	112
Tabla 30. Resumen de la evidencia recogida.....	113
Tabla 31. Relación entre Conclusiones y Conceptos Fundamentales.....	115

Índice de Figuras

Figura 1. Modelo de integración vertical - Subcontratación	73
Figura 2. Modelo de integración horizontal	74
Figura 3. Modelo de integración Americano	74
Figura 4. Modelo de integración basado en compras del estado	75
Figura 5. Representación del proceso	76
Figura 6. Mapa de procesos general.....	121
Figura 7. Mapa de proceso de estandarización de procesos.....	123
Figura 8. Mapa de Procesos del Modelo de Estandarización de Productos.....	124
Figura 9. Mapa de Proceso de Gestión de la Calidad	127
Figura 10. Mapa de Procesos del Planeamiento y Control de la Producción	128
Figura 11. Proceso de Gestión de Pedidos	130
Figura 12. Mapa de procesos gestión de pedido.....	132
Figura 13. Modelo de éxito de Gestión Estratégica de Pedidos	134
Figura 14. Planteamiento del modelo a desarrollar	134
Figura 15. Mapa de procesos del Proceso de logística	136

Introducción

El desarrollo de las Micro y pequeñas empresas (Mypes) es un factor importante tanto para la economía como por el aspecto social de los países. Este tipo de empresas enfrentan diversos problemas en el mercado que repercuten en la sobrevivencia y subsistencia de cada una de las empresas. Generalmente, la gran mayoría de las empresas tipo Mype no pueden abastecer pedidos de grandes volúmenes, ya que existen limitantes que imposibilitan su desarrollo. Es por esto, que la presente tesis de investigación propone, en primer lugar, un modelo general donde las Mypes que se encuentran dispersas en una región o zona determinada se agrupen y puedan formar una asociación, que les permita abastecer pedidos tanto nacionales como internacionales implementando la herramienta de la Gestión por procesos. Con esta implementación se podrá satisfacer los requerimientos como estándares, certificaciones internacionales, entre otros y, de esta manera, poder aumentar el poder de ventas de cada una de las Mypes y lograr que cada una de éstas pueda generar mayores utilidades y dar el siguiente paso y convertirse en una Pyme (Pequeña y mediana empresa).

Para desarrollar este trabajo se formó un grupo de investigación sobre la Mypes en la carrera de Ingeniería Industrial de la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas. Este grupo de investigación ha estado dirigido por mí desde esa fecha. El grupo de investigación se dedicó a la investigación de los cuatro sectores más representativos del sector de las pequeñas y micro empresas de Lima, capital del Perú. La investigación se inició con el grupo que se enfocó en las Mypes textiles y de confecciones de Gamarra en Lima, luego se abordó el grupo de Mypes de carpintería del distrito de Villa El Salvador en Lima, el tercer grupo de

investigación se dedicó al sector de metalmecánico del cono norte de Lima y finalmente el cuarto grupo investigó al grupo de Mypes del sector cueros y calzado de Villa el Salvador en Lima.

Con el trabajo conjunto, siempre dirigido por mí como único profesor a cargo de la investigación, de los cuatro sectores más representativos de las Mypes en el Perú se ha podido consolidar la propuesta de esta tesis. Con los cuatro grupos iniciales de alumnos de pregrado se desarrollaron los procesos que luego yo consolido en un modelo básico en esta tesis. La visión y objetivos del grupo de investigación tienen como punto de inicio el tema de esta tesis doctoral. Desde un inicio agosto de 2012 hasta agosto de 2014 se investigaron las Mypes de los sectores mencionados anteriormente bajo el enfoque del desarrollo de las tesis de licenciatura de los estudiantes de la carrera de ingeniería industrial para quienes yo fui su asesor de tesis.

Para realizar esta investigación, se propone el desarrollo de diversos procesos como los cuales Gestión de la Calidad Total, Estandarización de procesos productivos, Gestión de pedido, Estandarización de producto, Planeamiento y Control de la Producción y Gestión Logística. Se ha desarrollado un estudio sobre el sector de manufactura el cual incluye el sector textil, maderero, metalmecánico y calzado, ya que estos cuatro sectores contribuyen en más del 50% del PBI nacional y son productos exportables a los mercados internacionales.

El objetivo de la presente investigación es proponer un modelo básico de gestión de procesos que pueda ayudar a las Mypes a enfrentar con éxito la manufactura de un pedido grande asociándose de alguna forma. Este trabajo propone que la asociación sea a través de un sistema de procesos que hagan que cada Mypes pueda confiar en las demás y así trabajar de forma conjunta para obtener un producto estándar con las especificaciones de calidad requeridas por el cliente.

Se ha hecho un diagnóstico de los sectores Mype antes mencionados que serán capaces de exportar. Este diagnóstico se ha logrado a través de entrevistas en profundidad a 489 representantes de pequeñas y micro empresas. Este estudio se ha hecho con la finalidad de verificar las condiciones de gestión de sus empresas y poder diseñar los procesos que les puedan ayudar a gestionarse mejor independientemente y a la vez a constituir asociaciones mucho más confiables con la finalidad de poder enfrentar el requerimiento de un pedido grande (de exportación).

Luego de realizado el diagnóstico se procedió a el planteamiento del sistema básico de gestión. Este sistema básico está ligado a lo que las Mypes reconocen como los procesos principales de su cadena de valor, estos son los de producción, logística, estandarización de proceso y de producto, de calidad y el de gestión de pedidos. Estos procesos han sido caracterizados completamente, es decir, cada proceso tiene un mapa de procesos que establece todos los sub procesos necesarios, un flujograma de cada sub proceso, un SIPOC, un procedimiento y los indicadores de gestión correspondientes. Estos están detallados en los anexos 1,2, 3, 4,5 y 6. Los procesos han sido validados a través de casos de éxito, de literatura pertinente y a través de la implementación en una empresa pequeña.

Finalmente se presentan tres líneas de investigación que podrían proseguir de la presente investigación. Se establece pertinente que la investigación de este tema sea llevada hacia los servicios y hacia las medianas empresas para poder determinar modelos de éxito y asegurar su supervivencia en el tiempo.

Capítulo 1

1. Problema y Objetivos de la Investigación

1.1. Concepto de la Investigación

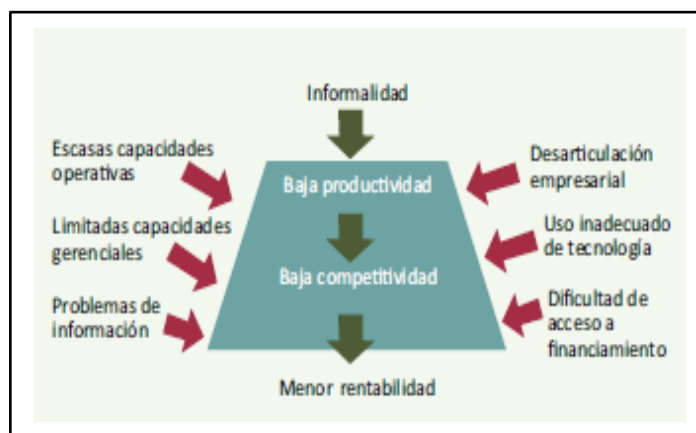
La presente tesis se enfocará fundamentalmente en desarrollar una propuesta de modelo de gestión para las Mypes de los sectores más importantes de la economía peruana (textil confecciones, carpintería de madera, metalmecánico y cueros y calzado). Este modelo de gestión busca apoyar a la gestión de la micro y pequeñas empresas (Mypes) para darles una mayor productividad y hacerlas más competitivas. Además, el modelo básico de gestión planteado llevará a las Mypes a la estandarización de sus procesos y por lo tanto llevará a cabo procesos importantes de forma parecida lo que hará que puedan confiar más unas en otras. Al confiar unas en otras, será posible que puedan atender pedidos grandes, como aquellos que pueden provenir de los Tratados de Libre Comercio (TLC) firmados por el Perú en los últimos años. Con esta idea central se busca que las Mypes sean gestionadas con una visión de mediano plazo que les permita subsistir un mayor tiempo y rentabilizar el negocio.

1.2. Problemática empresarial de las Mypes

El Perú actualmente, es considerado como uno de los países que tiene mayores iniciativas emprendedoras; no obstante, también es considerado el primer país con mayor mortalidad de empresas, ya que casi el 50% de las Mypes fracasa antes de culminar el primer año. Esto se debe a diversos factores que inciden en la gestión de las Mypes, el siguiente gráfico muestra los principales y/o restricciones internas de las Mype.

Como se muestra en el gráfico 1, los factores que conforman esta problemática son la limitada capacidad gerencial, la escasa capacidad operativa, la desarticulación empresarial, los problemas para contar con información adecuada y oportuna, la dificultad de acceso al crédito y la desarticulación empresarial. Estos problemas que ocurren comúnmente en las Mypes del Perú, contribuyen a que se obtenga baja productividad y por tanto, baja competitividad y rentabilidad por lo que hace que la mortalidad de las Mypes incremente cada vez en el país.

Gráfico 1. Principales problemas de las Mypes



Fuente: Avolio, et all 2011

A continuación se presentan los resultados de la encuesta 2013 llevada a cabo por el Instituto Nacional de Estadística (INEI) con las Mypes. Esta encuesta se ha hecho nuevamente en el 2015 pero los resultados aún no están disponibles. Los resultados más saltantes ligados a lo planteado por Avolio, et all 2011 serán presentados en los siguientes gráficos. El objetivo de esta presentación es establecer que desde que se hizo el estudio 2011 hasta la publicación de los resultados de la encuesta del INEI 2013 las cosas no han cambiado mucho.

La Encuesta de Micro y Pequeña Empresa 2013 se ejecutó en diez ciudades: Lima y la Provincia Constitucional del Callao, Arequipa, Ayacucho, Chiclayo, Cusco, Huancayo, Iquitos, Juliaca, Piura y Trujillo. El tamaño de la muestra fue de 3023 empresas, obtenida del Directorio Central de Empresas y Establecimientos que administra el Instituto Nacional de Estadística e Informática. Las actividades que se investigaron corresponden a 21 clases de la actividad de manufactura.

- **Informalidad:** Muchas Mypes que no tienen un RUC (Registro Único del Contribuyente) y no están registradas en la Superintendencia Nacional de Administración Tributaria (SUNAT) tienen su negocio en sus hogares. Según el último estudio publicado por el ministerio de la producción que analiza la informalidad de la Mypes desde el 2009 hasta el 2013, El nivel de informalidad ha estado disminuyendo desde el año 2009. En el año 2009 fue de 63.7%, cuya representación en cantidad es aproximadamente 1'984,973 Mypes y en el año 2013 fue de 50.4%, el cual representa aproximadamente 1,541, 992 Mypes. Se ha estimado que desde el año 2009 hasta el año 2013 la tasa anual de reducción de las Mypes informales es de -2.66% en promedio en el periodo señalado. En términos de valor absoluto, se posee la impresión que la reducción de la informalidad de las Mypes no es representativa, ya que si se efectúa un análisis en términos de valores porcentuales, la reducción resulta de 13.3%, respecto desde el año 2009 hasta el año 2013. Asimismo, el incremento de las Mypes formales en el mismo periodo ha sido de 13.3 % en el periodo de análisis. La tabla 1. reafirma lo descrito:

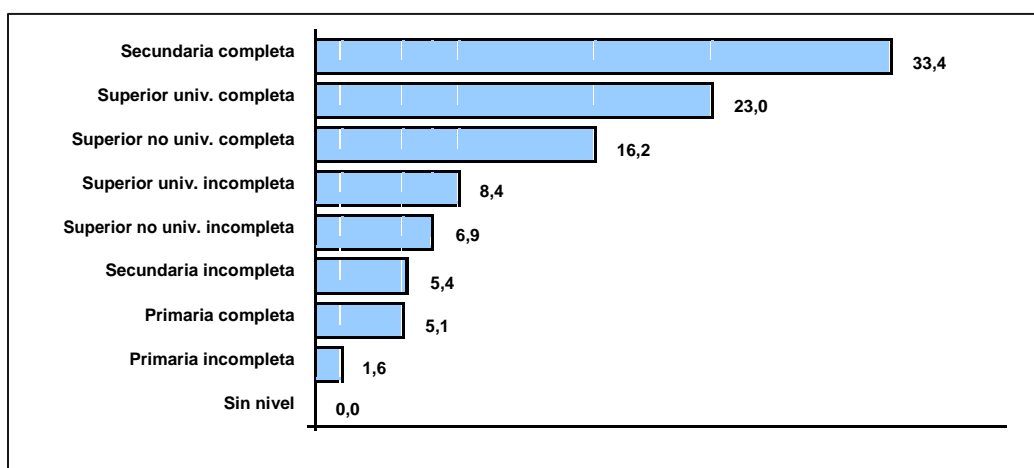
Tabla 1. Porcentajes de Mypes informales entre 2009 y 2013

AÑO	NÚMERO ESTIMADO DE MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS	NÚMERO DE MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS FORMALES	NÚMERO DE MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS INFORMALES (ESTIMADOS POR DIFERENCIA)	PORCENTAJES	
				FORMALES	INFORMALES
2009	3 114 773	1 129 800	1 984 973	36,3	63,7
2010	3 203 937	1 199 347	2 004 590	37,4	62,6
2011	3 169 810	1 289 107	1 880 703	40,7	59,3
2012	3 218 709	1 345 390	1 873 319	41,8	58,2
2013	3 060 461	1 518 469	1 541 992	49,6	50,4

Fuente: Ministerio de la Producción 2013

- Escasas capacidades Operativas:** Lo que identifica este problema son el poco desarrollo de las competencias y aptitudes de la fuerza laboral en la Mypes como también las restricciones de maquinarias y equipos en términos de antigüedad y su inadecuado sistema de mantenimiento y, por tanto, ocasiona deficiencias en la producción. En las Mypes, generalmente no se toma en cuenta el tema de desarrollar y capacitar a sus trabajadores y los dueños mismos, ya que no tienen una organización empresarial específica, puesto que el dueño de la Mypes en la mayoría de los casos, es quien se encarga de realizar diversas labores dentro de la empresa como comprar materiales, contactar proveedores, pagar a sus empleados, atender al público, entre otras actividades. En el año 2012 se llevó a cabo una encuesta llamada EMYPE (Encuesta de Micro y Pequeña Empresa), la cual abarcó siete ciudades: Lima, Callao, Trujillo, Arequipa, Piura, Chiclayo, Huancayo e Iquitos, la cual pudo encuestar aproximadamente 5,164 empresas. Algunos de los resultados fueron, por ejemplo el nivel de educación que tienen los dueños o propietarios de las Mypes:

Gráfico 2. Nivel de estudios del propietario de la Mype

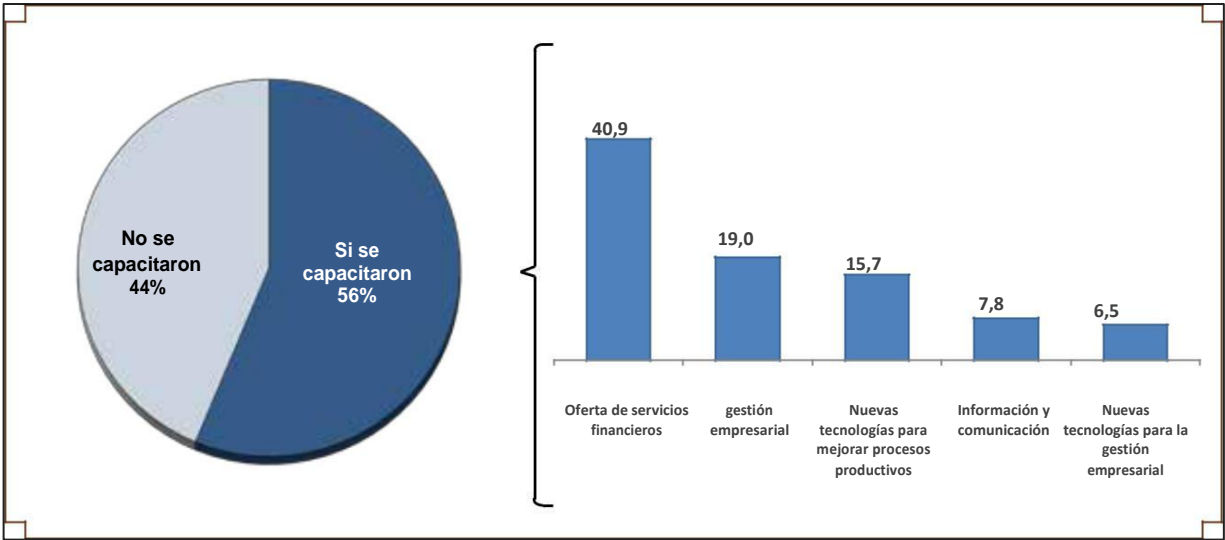


Fuente: INEI- Encuesta de Micro y Pequeña Empresa 2013

Según el gráfico mostrado, un 35.9% de los dueños o propietarios de las Mypes expresaron poseer un nivel de educación de Secundaria completa. El 25% tenía educación Superior universitaria completa, el 13.9% poseía una educación Superior universitaria no completa, el 7.3% Superior universitaria incompleta, el 6.3% Superior no universitaria incompleta, el 4.9% primaria completa, el 4.7% secundaria incompleta, el 1.5% primaria incompleta y el 0.5% de los propietarios de las Mypes no poseían ningún nivel de estudios.

• **Limitadas capacidades gerenciales:** Como ya se explicó líneas arriba, la mayoría de los dueños de las Mypes no cuentan con estudios suficientes para gerenciar una empresa. Es por este motivo, que en promedio una Mype no logra sobrevivir a lo más un año. A partir de la encuesta realizada por la EMYPE, se ha observado que los propietarios de las Mypes tienen el interés de capacitarse cada vez más, es por esto que asisten continuamente a capacitaciones en diferentes campos. A continuación se mostrará el nivel de conocimiento que tienen los propietarios en cuanto a las prácticas modernas de gestión.

Gráfico 3. Mypes que accedieron a capacitación sobre prácticas modernas de gestión empresarial



Fuente: INEI- Encuesta de Micro y Pequeña Empresa 2013

Como se puede ver en el cuadro presentado, el 19.0% de los propietarios de las Mypes han logrado obtener conocimientos sobre prácticas de gestión empresarial a través de una capacitación apropiada. Generalmente, las capacitaciones que se imparten son de diversas modalidades como virtuales, presenciales, consultoría, asesoramiento virtual, entre otras modalidades. Los temas en los que se centran las capacitaciones aparecen en la tabla 2.

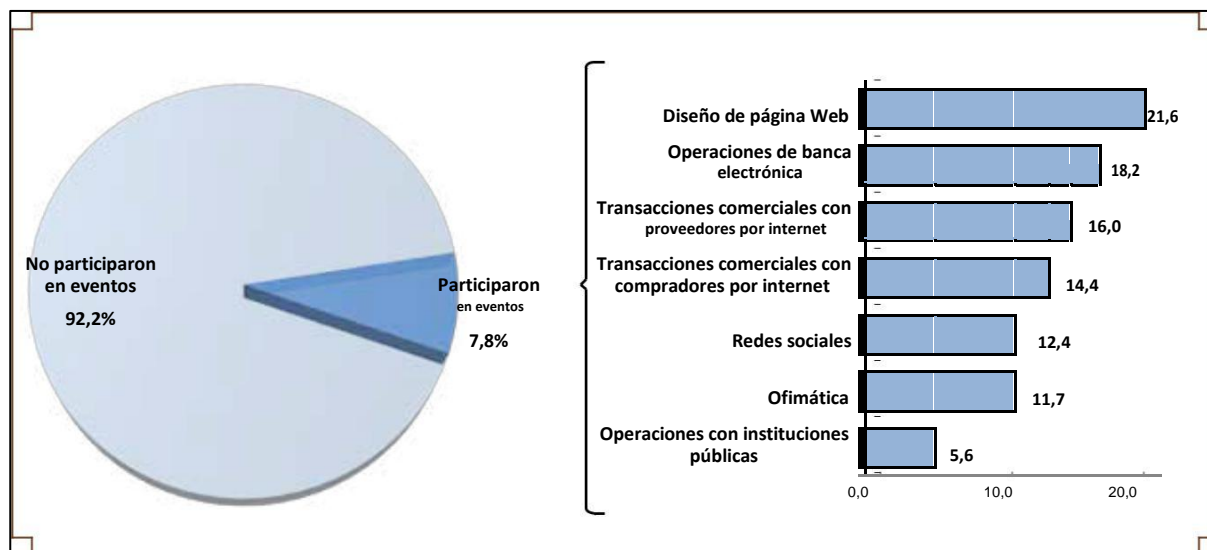
Tabla 2. Temas en los que se capacitan las Mypes

Temas capacitados	Porcentaje
Marketing	10.2
Exportaciones	10.1
Formalización	9.7
Atención al cliente	7.7
Instrumentos financieros	7.1
Planes de negocios	7
compras estatales	6.2
Gestión financiera	5.8
Seguridad laboral	4.8
Gestión de recursos humanos	4.4
Innovación	2.9
otros	5.3

Fuente: Elaboración propia. Datos INEI- Encuesta de Micro y Pequeña Empresa 2013

• **Problemas de información:** Lo que caracteriza este problema es el poco acceso a la información, ya que no se tiene conocimientos de nuevos proveedores, tendencias, prácticas manufactureras, entre otros aspectos. Esto se debe en un principio, generalmente por no poseer la cantidad de computadoras necesarias para manejar la empresa. El uso que se les puede dar a estos equipos es en primer lugar llevar el control de inventarios, diseño de los productos, cálculo de planillas, etc. Asimismo, el uso del internet es imprescindible y sobre todo el saber darle uso, por ejemplo, no muchas Mypes tienen página web, tienen el conocimiento que se pueden realizar pagos en línea, se puede contactar clientes por medio de redes sociales, pueden acceder a capacitaciones, revistas virtuales sobre tendencias en moda, etc. A continuación, se presentará un gráfico que muestra los temas, en cuanto a las tecnologías de información, en los que las Mypes se han capacitado.

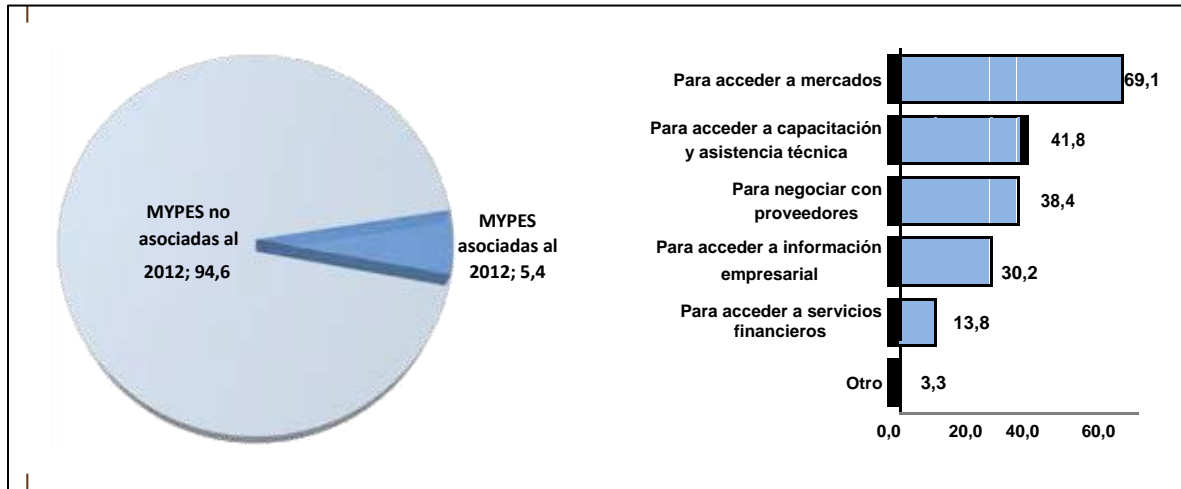
Gráfico 4. Capacitación de las Mypes en Tecnología



Fuente: INEI- Encuesta de Micro y Pequeña Empresa 2013

Desarticulación empresarial: Este problema refleja el desarrollo de la cultura asociativa empresarial por parte de las Mypes y la aplicación de la metodología de la Gestión por procesos, ya que muchas Mypes no tienen la capacidad suficiente para poder cumplir con ciertos requerimientos y pedidos de grandes cantidades. Generalmente, los dueños de las Mypes no se asocian porque no conocen los beneficios de asociarse con otras empresas y por ser cuidadosos de compartir información con otras empresas de su mismo sector. Sin embargo, las asociaciones brindan muchas ventajas, como ya se explicó en el capítulo anterior, y pueden ayudar al desarrollo y progreso de una empresa. Como se puede apreciar del gráfico 4 el mayor motivo por el que una Mype se asociaría es para acceder al mercado. El 69.1% de las Mypes son conscientes que para poder acceder a los mercados nuevos (pedidos grandes) es necesario el asociarse con otras Mypes. En el gráfico 5 también se puede apreciar otros motivos para asociarse.

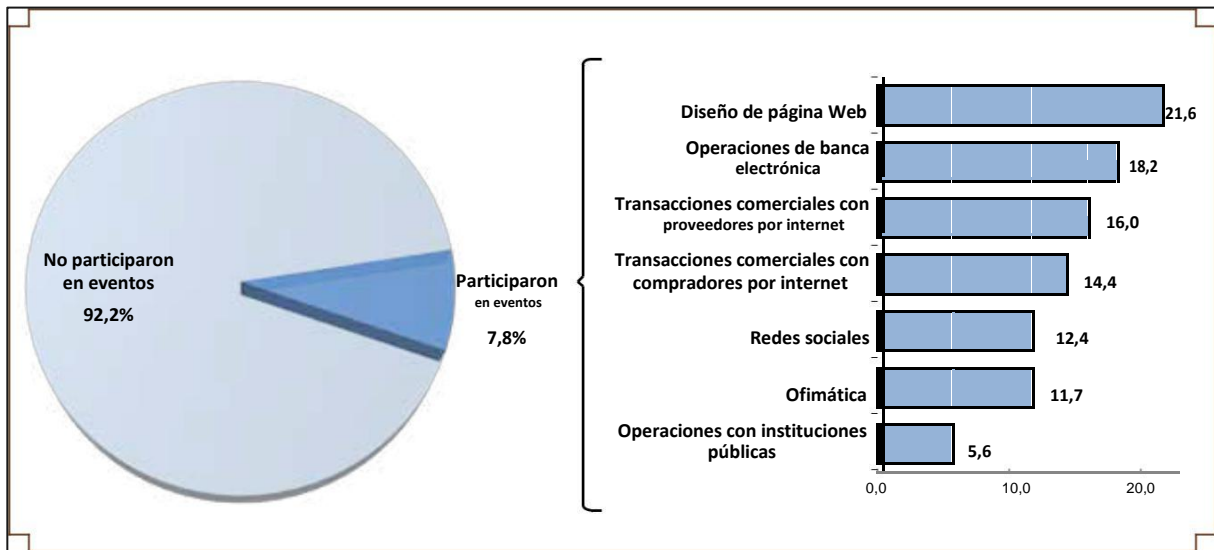
Gráfico 5. Mypes: motivos para recurrir a la asociatividad



Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática - Encuesta de Micro y Pequeña Empresa 2013.

- **Uso inadecuado de tecnología:** Este problema se refiere a la inadecuada tecnología que utiliza en las Mypes, ya que muchas de estas empresas no tienen implementado ningún sistema o proceso que use tecnología. El uso de la tecnología, en el mercado actual es imprescindible, puesto que ofrece muchos beneficios en diversos aspectos en las Mypes. A continuación, se mostrará el siguiente gráfico, el cual muestra la asistencia de los propietarios de las Mypes a capacitaciones o eventos de nuevas tecnologías para la gestión de su empresa.

Gráfico 6. Participaron en eventos sobre tecnologías de información



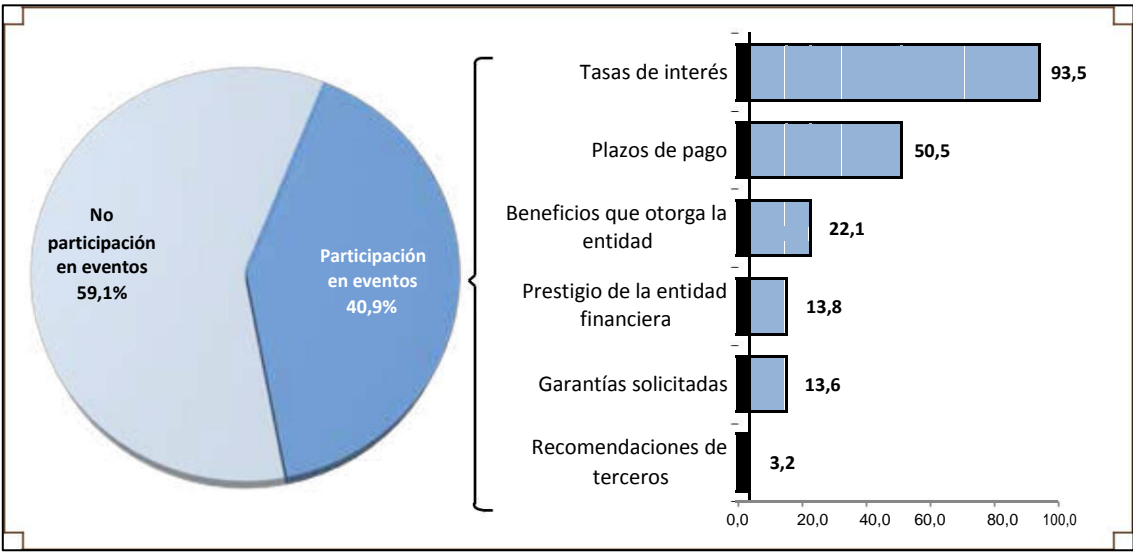
Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática - Encuesta de Micro y Pequeña Empresa 2013.

Según el gráfico 4, el 7.8% de los propietarios de las Mypes manifestaron que habían asistido en cursos y/o servicios sobre tecnologías de información y comunicación. El 21.6% concurrió a Diseño de página web, el 16.0 % Transacciones comerciales con proveedores por internet, 14.4% transacciones comerciales con compradores por internet y el 18.2% operaciones de banca electrónica. Se puede notas, además, que la concurrencia a estos eventos es poca, ya que solo el 7.8% de los dueños asisten, muchas veces este problema es una barrera para aumentar la competitividad de las Mypes y poder hacer frente a los competidores que tiene el mercado actual.

- Dificultad de acceso a financiamiento:** Generalmente, el acceso al financiamiento por parte de los propietarios de las Mypes tiene varios obstáculos, ya que los organismos bancarios o entidades financieras son muy meticulosos al momento de prestar alguna cantidad de dinero. Estos organismos piden en su gran mayoría presentar garantías, demostrar ingresos de la empresa, calificaciones de centrales de riesgo, etc. y las Mypes, por lo común, no puede cumplir con estos requisitos. Esta dificultad es una de las más comunes para las Mypes, ya que solo cuentan con capital de trabajo pequeño y generalmente, las ganancias no se invierten en desarrollar la empresa. Es por este motivo, que a continuación se presentará la participación de

las Mypes a los eventos del sistema financiero para analizar su asistencia e interés en el desarrollo de al aspecto económico por parte de los dueños de las Mypes. El gráfico 7 muestra que el 40.9% de las Mypes participan en eventos del sistema financiero y de los que participan, el interés principal es conocer la tasa de interés que se cobra.

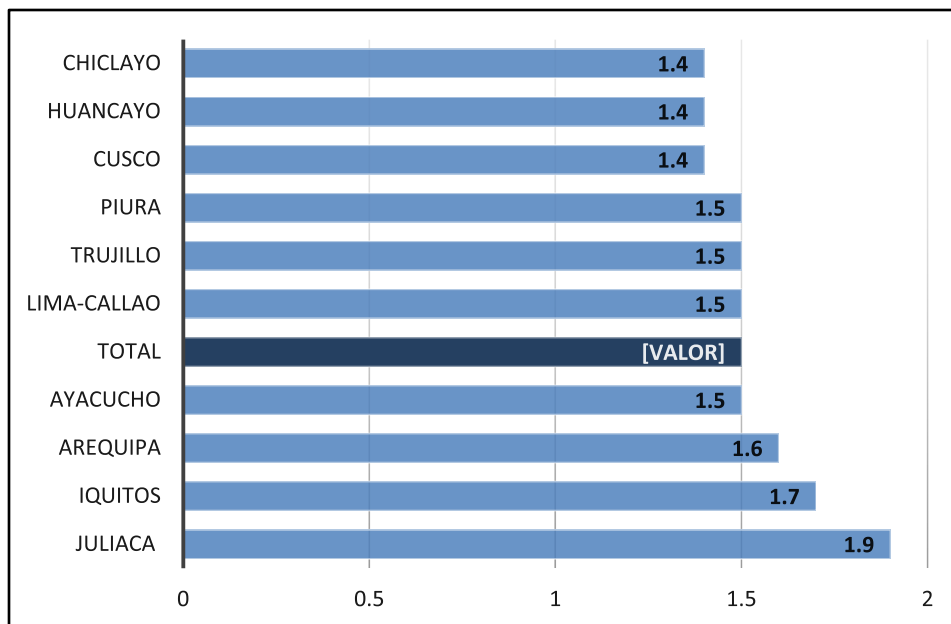
Gráfico 7. Participaron en eventos del sistema financiero y criterios más importantes para solicitar financiamiento



Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática - Encuesta de Micro y Pequeña Empresa 2013.

- Menor rentabilidad:** Generalmente, este problema, indica como se está manejando los ingresos frente a los egresos. Las Mypes por ser micro y pequeñas empresas, en su mayoría no recuperan lo que invirtió, puesto que no se tienen políticas de compras ni estrategias para negociar con los proveedores. Es por esto, que se invierte y se compra materiales pero no se aprovecha las economías a escala, es por esto que el costo de la adquisición aumenta y a esto hay que añadirle el costo de los recursos utilizados. Por este motivo, las Mypes no recuperan en buen porcentaje lo invertido; es decir, sus egresos son mayores a sus ingresos, y esto genera muchas dificultades a nivel financiera en la empresa. En el gráfico 8 se muestra que el promedio de productividad de una Mypes es de 1.5 % este porcentaje es muy pequeño para todo el esfuerzo realizado.

Gráfico 8. Productividad de la micro y la pequeña empresa, según ciudad



Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática - Encuesta de Micro y Pequeña Empresa 2013.

1.3. El significado de la Mypes en la economía.

La mayor ventaja competitiva de las naciones y de las regiones, está en la calidad de sus recursos humanos y en el conocimiento capaces de crear y utilizar eficientemente la tecnología y aplicarlas a las necesidades de la producción y a la mejora de la calidad de vida, el bienestar general y el desarrollo regional. El elemento común de éxito de las naciones líderes es su estrategia continua de incorporación de nuevos conocimientos y avance técnico a la producción para hacerla más flexible, alcanzar mayor productividad y lograr la especialización creciente en productos de alto valor agregado y contenido tecnológico. Si se busca un crecimiento con equidad se requiere favorecer inversiones en investigación y desarrollo, en patentes y en procesos de aprendizaje que permitan promover la innovación e identificar agentes, espacios y mecanismos para que todas las empresas, en especial las Mypes, accedan a la tecnología.¹

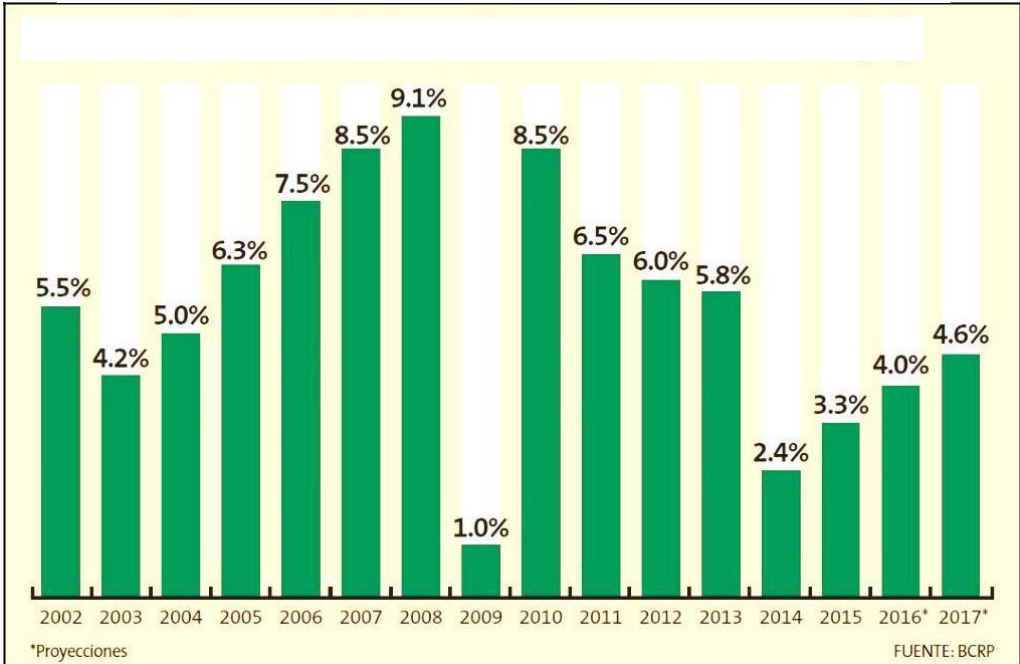
¹ Mercedes Inés Carazo; CENTROS DE INNOVACIÓN TECNOLÓGICA, UN DESAFÍO PARA LA MICROEMPRESA Coordinadora Nacional de centros de Innovación (Cites) Ministerio de la producción - Perú.

Entre las características relevadas de las pequeñas y micro empresas, algunas de ellas tienen una connotación positiva y otras suponen desventajas o limitaciones para este importante sector. Estos factores limitantes hacen que las empresas del sector tengan mucha dificultad, o en algunos casos ninguna oportunidad, para acceder a mercados internacionales.

Los factores negativos sobre los que se tendrá que trabajar son los siguientes: Aislamiento, Falta de información, Baja productividad, Problemas de escala de producción, Carencia de tecnología, Falta de acceso a bienes y servicios adecuados y Mercados de baja capacidad adquisitiva.²

Como ya se mencionó anteriormente, las Mypes son empresas que tienen gran contribución en la economía peruana y, asimismo tiene un gran impacto social en el país. Para entender la gran importancia, se empezará por mostrar el crecimiento del PBI (Producto Bruto Interno) del país en los últimos años.

Gráfico 9. Variación porcentual de Producto Bruto Interno (PBI) desde el 2002



Fuente: Elaboración propia con datos del Banco Central de Reserva del Perú 2016

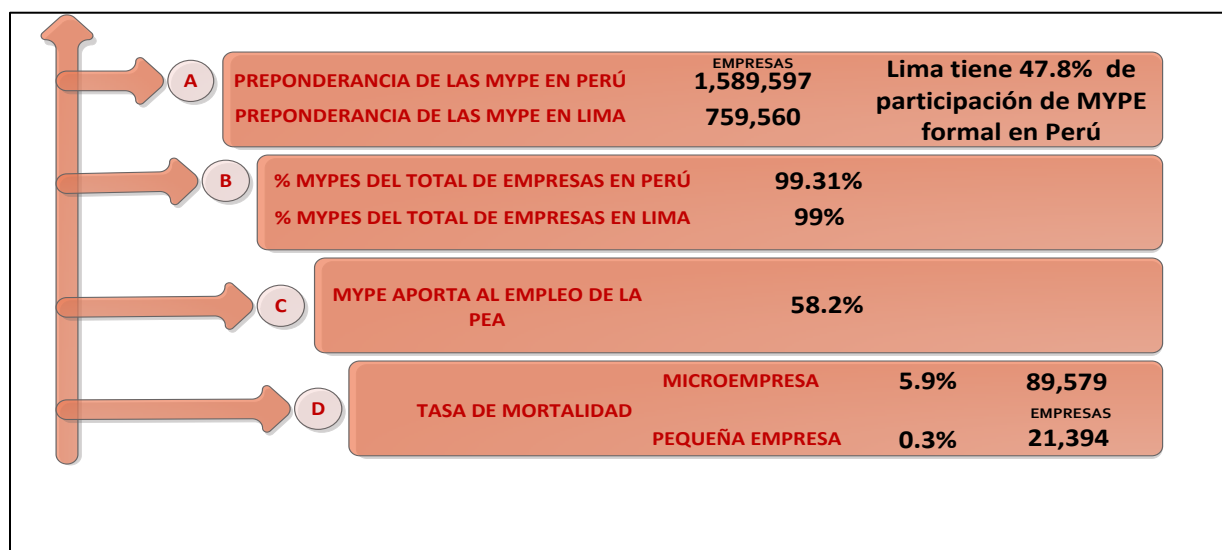
² Cecilia Rivera, " La Promoción de la Micro y Pequeña Empresa a través de las Redes Empresariales>" Swisscontact Perú

El Gráfico 9 presenta la variación porcentual del PBI desde el año 2002 hasta la variación proyectada para el 2016 y 2017. El crecimiento que ha tenido el país en este periodo estuvo asociado a una mejora en la productividad, aumento considerable en la tasa de empleo y una reducción gradual del nivel de pobreza en el Perú.³

Este crecimiento del PBI es debido principalmente a las contribuciones que las empresas realizan, ya sea por la producción, ventas, importaciones, exportaciones, entre otros. En los últimos años, las Mypes han tomado con gran preponderancia los mercados nacionales llegando a convertirse en el tipo de empresa con mayor cantidad de empresas dentro de ese rubro empresarial⁴.

Las micro y pequeñas empresas en el Perú representan un sector de mucha importancia para la economía del país. Se puede apreciar en el gráfico 10 de la totalidad de empresas formales en el Perú las Mypes representan el 99.31% y dan empleo al 58.2% de la Población Económicamente Activa (PEA). Estos dos indicadores muestran la relevancia de las Mypes para la economía del Perú.

Gráfico 10. Importancia de las Mypes en la Economía del Perú



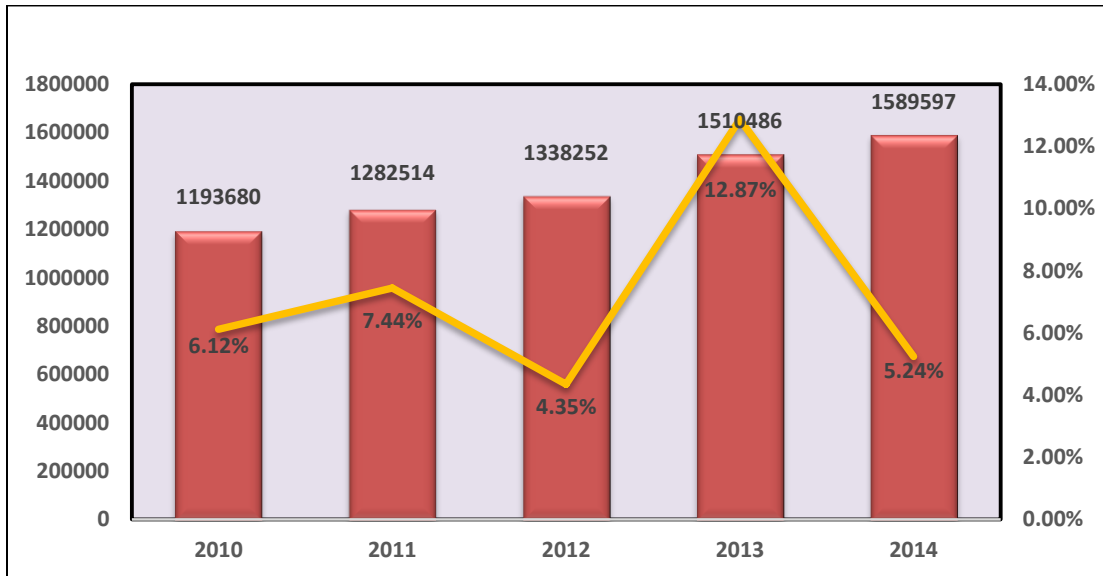
Fuente: Elaboración propia con datos del ministerio de la producción (2105) e INEI (2014)

³ MINISTERIO DE LA PRODUCCIÓN (2015) Mype 2015: Estadísticas de la micro y pequeña empresa. Lima: Ministerio de la Producción

⁴ COLEGIO DE ECONOMISTAS DE LA LIBERTAD (2013) IV Conversatorio Universitario: Las Mype y Microfinanzas en el Perú (II). Trujillo: Colegio de Economistas de La Libertad

En el gráfico 11 se puede establecer que el número de Mypes se va incrementando cada año lo que implica que prestar mayor atención a este sector Mype deberá ser una prioridad para el desarrollo y crecimiento de la economía.

Gráfico 11. Evolución del número de Mypes formales hasta el año 2014



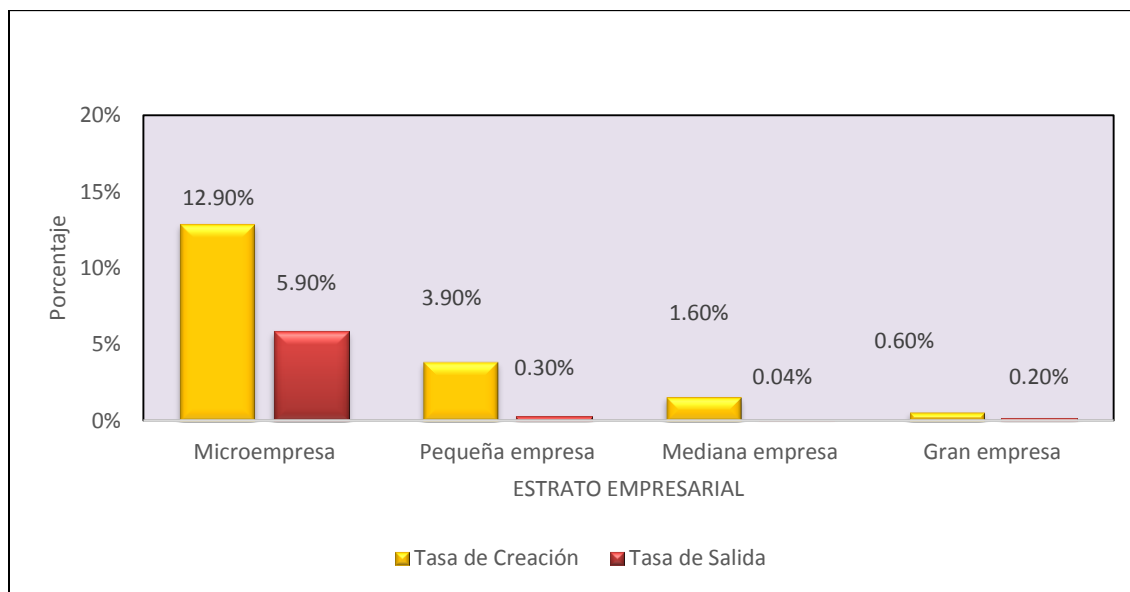
Fuente: Ministerio de Producción 2015

1.4. Situación actual de la Mypes en el Perú

Hoy en día, en el Perú las Mypes se han vuelto imprescindibles para el desarrollo del país tanto a nivel económico como social, esto es debido a la contribución económica y al nivel de empleabilidad que ofrece a la población peruana.

La entrada, crecimiento, declive, salida y cambio de giro de las empresas son eventos que ocurren con frecuencia en las MYPE llegando a ser un segmento dinámico dentro de la estructura empresarial peruana. A medida que el proceso de cambio implica beneficios que aportan a la producción nacional y generan empleo, y costos como cierre de empresas menos eficientes, es importante entender el impacto en el crecimiento económico y prosperidad social.

Gráfico 12. Tasa de creación y salida de las MYPE al 2014



Fuente: Elaboración propia datos Ministerio de la Producción 2015

El gráfico 12 representa la tasa de creación y salida bruta de empresas nacidas en cierto año respecto al número total de empresas existente en el mismo año. Se puede distinguir que hay una mayor cantidad de empresas que han sido creadas con una diferencia de casi 6.80% respecto a las que llegaron a la mortalidad. Para el año 2014, se puede apreciar que las tasas de entrada bruta o creación son mayores en las microempresas, lo cual está representado por un TEB de 12.90%. Esto quiere decir que de cada 100 microempresas, 13 se inscribieron por primera vez en el Registro Único del Contribuyente. Además, la TEB para las pequeñas empresas fue de 3.90%, lo cual indica que de cada 100 pequeñas empresas, 4 eran nuevas.⁵

Respecto a la tasa de salida bruta o mortalidad, se puede apreciar que, para el año 2014, las microempresas son las que concentran el mayor número de empresas que salen del mercado. La tasa de salida bruta fue de 5.90%, lo que significa que de cada 100 microempresas formales, 6 llegaban a su etapa de salida o mortalidad; mientras que las pequeñas empresas tuvieron una salida bruta de 0.3%.⁶

⁵ Cfr. Ministerio de la Producción 2015: 65

⁶ Cfr. Ministerio de la Producción 2015: 71

Como se observa, las MYPE poseen gran presencia en la economía, sin embargo, éstas se enfrentan a diversos limitantes que obstruyen su avance y desarrollo, por ello es necesario buscar soluciones o estrategias, para así incrementar la productividad y competitividad de ellas y por ende, lograr que se desarrollen.

La guía de Desarrollo de MYPE, define como cultura emprendedora a la capacidad de un individuo de ver oportunidades y aprovecharlas así como el conocimiento y talento.⁷ En el país la constitución de una MYPE resulta socialmente beneficiosa por generación de empleos y principalmente por permitir el desarrollo de capacidades para asumir retos a través de estas actividades. Sin embargo, presentan problemas tradicionales que tienen que afrontar y pueden dar como resultado baja productividad, bajos ingresos tanto para propietarios y los trabajadores, y principalmente deben sobrellevar la continuidad de su negocio por separado, trabajando individualmente.

A continuación se presenta un resumen de algunos factores que limitan el crecimiento y consolidación de MYPE en el Perú, Los datos han sido recopilados en investigaciones anteriormente realizadas y fueron brindados por los propios empresarios quienes mencionan qué es lo necesario para iniciar y mantener un negocio en el mercado.

⁷ Cfr. ProInversión 2012

Tabla 3. Factores, aspectos y referencias

Factores	Aspectos	Referencias
Administrativos	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Gestión de los Recursos Humanos ▪ Aspectos Contables y Financieros ▪ Capacitación 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Muchas veces son negocios familiares, con falta de preparación y capacidad de gestión ▪ Existen solo registro de ingresos y egresos ▪ Existe poco entrenamiento para desarrollar la actividad económica
Operativos	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mercadeo ▪ Establecimiento de precios ▪ Control de la producción y de inventarios 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ La competencia obliga a desarrollar estrategias para permanecer en el mercado ▪ Brindan mercadería nueva para obtener más ganancias ▪ Existen conocimientos básicos de producción e inventarios manejados en su mayoría manualmente ▪ No existe un sistema que especifique Cuánto, Cuándo, Cómo para llevar a cabo las operaciones
Estratégicos	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Acceso al capital ▪ Falta de visión a largo plazo 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Limitación para acceso financiero ▪ No existe misión, visión y objetivos a largo plazo, sólo buscan cumplir en el momento
Factores Externos	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Tecnología ▪ Competencia ▪ Estado ▪ Informalidad 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Acceso limitado para correcta gestión administrativa ▪ El crecimiento de empresas genera el incremento de competencia en el mercado ▪ Existe número significativos de empresas informales, donde el Estado no cumple el rol de promotor para capacitación e incentivo a la formalidad
Factores Personales	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Motivación ▪ Educación ▪ Experiencia 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Empresas que surgieron por terceros y no por iniciativa propia ▪ Existe limitación por el grado o falta de educación ▪ Empresarios se basan en conocimientos aprendidos y no buscan ampliar sus conocimientos

Fuente: Elaboración propia con información de Avolio(2011)

1.5. Objetivo de la Investigación

La investigación se desarrolló alrededor de los cuatro sectores más importantes de las micro y pequeñas empresas en el Perú. Se conformó un grupo de investigación con alumnos de pregrado de la carrera de ingeniería industrial de la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas y se me confirió la responsabilidad de la dirección del grupo y de la asesoría a los alumnos que desarrollarían su trabajo de tesis de licenciatura.

El objetivo de la tesis es proponer un modelo que desarrolle rentabilidad y sostenibilidad en la Mypes para que así se obtenga un crecimiento del PBI sostenible, La investigación se enfocará en dos aspectos importantes: el primero será en desarrollar un modelo básico de gestión empresarial que le proporcione a las Mypes el componente de sostenibilidad empresarial que necesita y el segundo componente será la

rentabilidad. El modelo de investigación planteará la forma que las Mypes se puedan hacer más rentables aprovechando los Tratados de libre comercio (TLC) firmados por el Perú con otros países.

En el gráfico 13 se plantea cuál será conceptualmente el contenido del modelo final producto de la investigación. Las dos ideas fundamentales son, como ya se mencionó, primero se planteará un modelo que ayude a las pequeñas y microempresas a superar sus problemas de gestión para así hacerlas sostenibles y rentables en el tiempo y segundo el modelo concebido deberá hacer que las empresas amplíen su mercado pudiendo afrontar pedidos grandes que provengan de los acuerdos de libre comercio firmados. Para la primera idea la tesis plantea generar un modelo de gestión básico empresarial que haga que las Mypes puedan desarrollar una mejor gestión de sus recursos. Este modelo de gestión empresarial se hará basado en la gestión por procesos, los conceptos fundamentales de la norma ISO 9000. Luego el otro aspecto que el modelo enfrentará es desarrollar y poder cumplir con un mayor mercado para así poder aprovechar los pedidos traídos por los TLC. Los TLC traerán para la economía un aumento en el volumen de pedidos para las empresas peruanas por lo tanto las Mypes deberán desarrollar alguna forma para que no solo sean las empresas grandes y medianas quienes se beneficien. Para poder lograr abastecer pedidos grandes y que las Mypes puedan aprovechar el impulso de los TLC la presente investigación plantea incluir en el modelo conceptual el componente de asociatividad que hará que las capacidades de producción de una Mype se puedan multiplicar y así poder responder ante pedidos de gran volumen.

Para que el componente de asociatividad obtenga los resultados esperados, es necesario generar un ambiente de confianza y de cumplimiento entre las Mypes que puedan formar un grupo asociado que haga frente al pedido grande. La tesis plantea que la gestión por procesos podrá ser el nexo entre las Mypes para que la componente de asociatividad obtenga los resultados esperados en cuanto a trabajar todas las Mypes pertenecientes a una asociación un mismo pedido grande y que los productos resultantes sean idénticos en cuanto a calidad y que todos cumplan con las especificaciones del cliente.

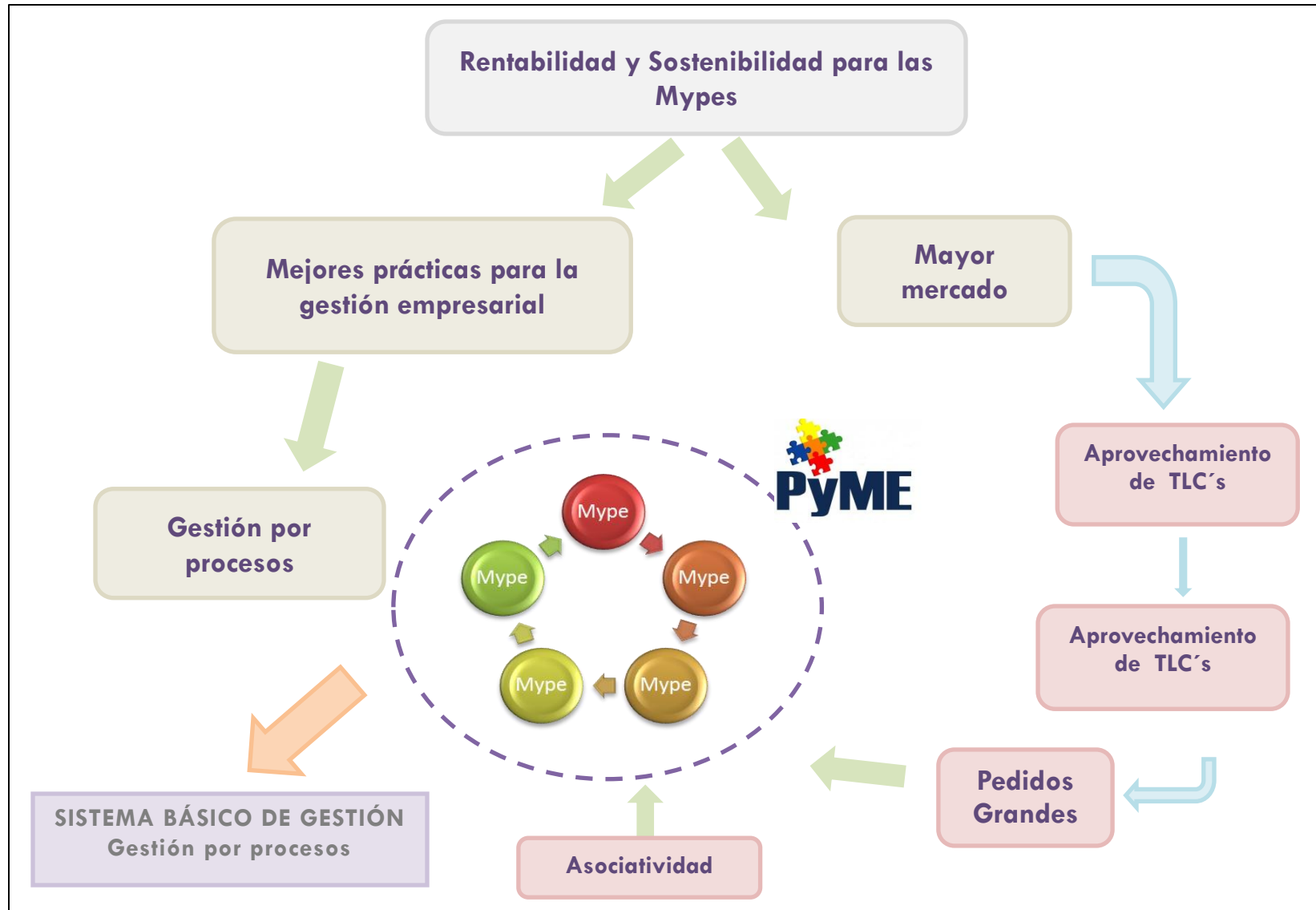
La tesis por lo tanto plantea planea establecer un modelo gestión integrada básica de procesos, fundamento de la Norma ISO 9000, que contribuya a que las Mypes puedan trabajar sobre sus debilidades

y así eliminar o disminuir sus factores negativos para afrontar con éxito el camino del abastecimiento de pedidos grandes y así hacer a las Mypes sostenibles y rentables en el tiempo.

Cada estudiante del grupo de investigación, con mi dirección y asesoría, desarrolló una propuesta de procesos para cada uno de las áreas planteadas. Se desarrolla una propuesta de proceso de gestión en: logística, calidad, Planeamiento y control de la producción; estandarización de producto; gestión de pedido y estandarización de proceso productivo.

Conceptualmente lo que se desea plantear es un mecanismo para la formalización en la gestión de las Mypes de tal forma que les permita estandarizar procesos importantes para poder abastecer un pedido. A este conjunto de procesos fundamentales se les llamará sistema básico de gestión. Este modelo básico buscará que un conjunto de Mypes mejore su gestión, que una Mype pueda ver que otra de su sector también gestiona de la misma forma y así confiar en los procesos así llevados lo que facilitaría el trabajo conjunto que se requeriría para atender un pedido grande que provenga del mercado internacional a través de los TLC.

Gráfico 13. Modelo Conceptual de la Investigación



Fuente: Elaboración propia

1.6. Relevancia del Tema

El tema de la tesis es muy relevante en lo referente a alcanzar un objetivo superior que se plantea como país para el Perú. El reto del país es la eliminación de la pobreza extrema y la reducción de la pobreza, desde este objetivo se plantea el diseño conceptual de la presente investigación.

Como se esquematiza en el gráfico 14 el objetivo fundamental de la investigación es trabajar con las Mypes un modelo básico de gestión para que éstas puedan ser más competitivas y puedan hacer frente a pedidos grandes provenientes del mercado internacional como se mostró en el gráfico 13.

El tema se revela como muy importante por la influencia en el crecimiento de la economía peruana que podría tener un sector Mype que crece y se vuelve más competitivo en el tiempo. Un sector Mype competitivo podría influir mucho numéricamente en el crecimiento sostenido de la economía por el número de Mypes del sistema como se muestra en el gráfico 10.

Gráfico 14. Diseño conceptual de la Investigación

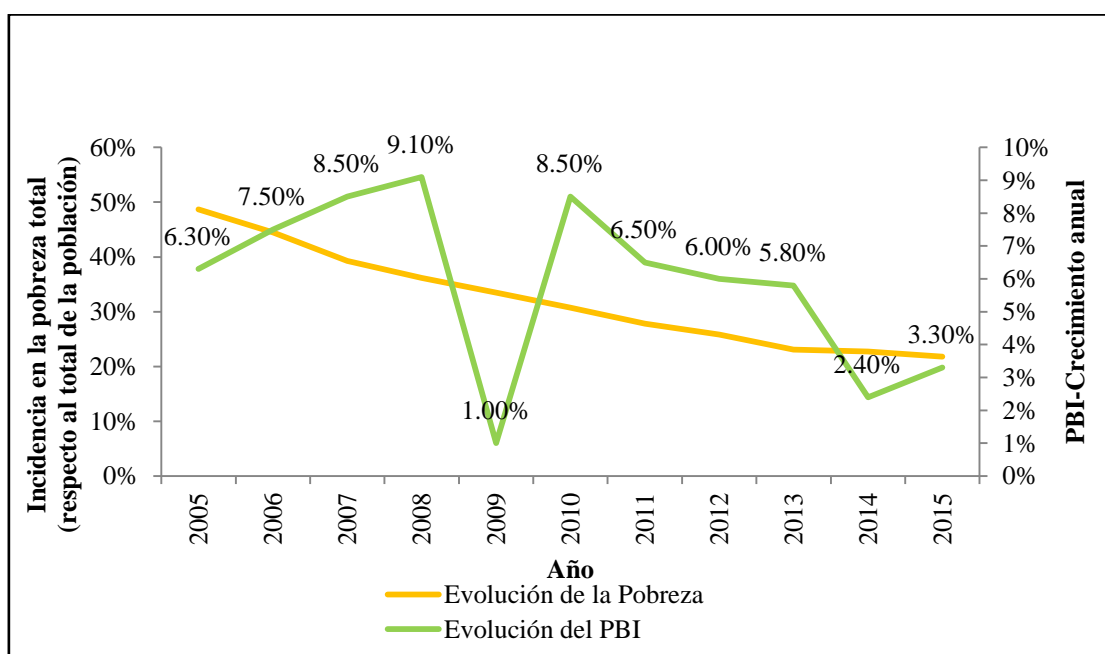


Fuente: Elaboración propia

La propuesta de la tesis es la generación de un sistema de gestión que haga que las Mypes del Perú se hagan más competitivas y rentables y así potenciar su aporte al crecimiento de la economía.

Como se puede apreciar en el gráfico 15 existe una relación inversa entre el crecimiento de la economía a través del crecimiento del PBI y la reducción de la pobreza total. En los últimos 10 años el Perú ha tenido relativo éxito en la reducción de la pobreza total.

Gráfico 15. Relación entre PBI e Índices de Pobreza



Fuente: Elaboración propia con datos de INEI (2014) y BCRP (2015)

La Investigación por lo tanto plantea planea establecer un modelo gestión básico de procesos, fundamentado en la Norma ISO 9000, que contribuya a que las Mypes puedan trabajar sobre sus debilidades y así eliminar o disminuir sus factores negativos para afrontar con éxito el camino del abastecimiento de pedidos grandes y así hacer a las Mypes sostenibles y rentables en el tiempo.

1.7. Hipótesis de Trabajo de la Investigación

HIPÓTESIS PRINCIPAL

A través de la aplicación de un sistema básico de procesos integrados bajo la visión de la Norma ISO 9000 (gestión por procesos) las Mypes serán capaces de ser más competitivas y generar mayor rentabilidad y sostenibilidad a su negocio.

HIPÓTESIS SECUNDARIA 1

Con el uso de un sistema básico de gestión de procesos una asociación de Mypes será capaz de atender pedidos grandes

HIPÓTEISS SECUNDARIA 2

A través del incremento de la competitividad y la rentabilidad las Mypes lograrán sostenibilidad en el tiempo.

1.8. Estructura del trabajo

El presente trabajo de investigación desarrolla en el segundo capítulo el análisis del estado del arte de los temas relevantes a la tesis, luego, en este mismo capítulo, se presenta el marco teórico que enfoca lo más relevante de los temas que rodean la investigación.

En el tercer capítulo se presenta la metodología de la investigación seguida para la obtención de la información del grupo de empresas Mypes objetivo de la tesis. En esta parte se establecerán los lineamientos seguidos para estructurar el tamaño de muestra así como la metodología seguidas para establecer los mecanismos para recabar la información.

En el cuarto capítulo se presentarán y discutirán los resultados obtenidos del trabajo de campo con las empresas seleccionadas para poder establecer un patrón común a ellas. Con este patrón se podrá establecer el modelo de gestión básico el cuál es el objetivo de la investigación.

En el quinto capítulo se presentará la propuesta de modelo básico de gestión que plantea el trabajo. En esta parte se establecen los procesos más importantes que deben ser incluidos en el modelo de gestión planteado, así como el mapa de procesos y la caracterización de cada uno de los procesos planteados.

Finalmente se presentarán las conclusiones, recomendaciones y futuras líneas de investigación.

1.9. Modelo General de la Investigación

La presente investigación trabajará sobre las siguientes bases: Si el objetivo de la investigación es proponer un modelo que desarrolle rentabilidad y sostenibilidad en la Mypes para que así se obtenga

un crecimiento del PBI sostenible, La investigación se enfocará en dos aspectos importantes: el primero será en desarrollar un modelo básico de gestión empresarial que le proporcione a las Mypes el componente de sostenibilidad empresarial que necesita y el segundo componente será la rentabilidad. El modelo de investigación planteará la forma que las Mypes se puedan hacer más rentables aprovechándolos Tratados de libre comercio (TLC) firmados por el Perú con otros países.

En el gráfico 13 se plantea cuál será conceptualmente el contenido del modelo final producto de la investigación. Las dos ideas fundamentales son, como ya se mencionó, primero se planteará un modelo que ayude a las pequeñas y microempresas a superar sus problemas de gestión para así hacerlas sostenibles y rentables en el tiempo y segundo el modelo concebido deberá hacer que las empresas amplíen su mercado pudiendo afrontar pedidos grandes que provengan de los acuerdos de libre comercio firmados. Para la primera idea la investigación plantea generar un modelo básico de gestión empresarial que haga que las Mypes puedan desarrollar una mejor gestión de sus recursos. Este modelo de gestión empresarial se hará basado en la gestión por procesos, los conceptos fundamentales de la norma ISO 9000. Luego el otro aspecto que el modelo enfrentará es desarrollar y poder cumplir con un mayor mercado para así poder aprovechar los pedidos traídos por los TLC. Los TLC traerán para la economía un aumento en el volumen de pedidos para las empresas peruanas por lo tanto las Mypes deberán desarrollar alguna forma para que no solo sean las empresas grandes y medianas quienes se beneficien. Para poder lograr abastecer pedidos grandes y que las Mypes puedan aprovechar el impulso de los TLC la presente investigación plantea incluir en el modelo conceptual el componente de asociatividad que hará que las capacidades de producción de una Mype se puedan multiplicar y así poder responder ante pedidos de gran volumen.

Para que el componente de asociatividad obtenga los resultados esperados, es necesario generar un ambiente de confianza y de cumplimiento entre las Mypes que puedan formar un grupo asociado que haga frente al pedido grande. La investigación plantea que la gestión por procesos podrá ser el nexo entre las Mypes para que la componente de asociatividad obtenga los resultados esperados en cuanto a trabajar todas las Mypes pertenecientes a una asociación un mismo pedido grande y que los productos resultantes sean idénticos en cuanto a calidad y que todos cumplan con las especificaciones del cliente.

La Investigación por lo tanto plantea planea establecer un modelo gestión integrada básica de procesos, fundamentado en la Norma ISO 9000, que contribuya a que las Mypes puedan trabajar sobre sus debilidades y así eliminar o disminuir sus factores negativos para afrontar con éxito el camino del abastecimiento de pedidos grandes y así hacer a las Mypes sostenibles y rentables en el tiempo.

1.10. Objetivos General y específicos de la Investigación

A continuación se presentarán los objetivos generales y específicos de la investigación.

- **Objetivo general**

La presente investigación tiene como objetivo general el de desarrollar una propuesta de sistema básico de procesos de gestión tomando como base la gestión por procesos fundamento de la Norma ISO9000 que, en colaboración con una estrategia de integración empresarial, desarrolle una ventaja competitiva en las Mypes peruanas para que se aproveche con éxito las oportunidades de exportación que se abren con la firma de los Tratados de Libre Comercio y así se vuelvan más rentables y sostenibles en el tiempo.

1.10.1. Objetivos específicos

- **Objetivo específico 1**

El desarrollo del modelo de integración empresarial basado en el enfoque de la norma ISO 9001.

- **Objetivo específico 2**

Articulación y Caracterización de las Mypes en los sectores productivos importantes, que permitan el desarrollo de ventajas competitivas en uso de economías de escala.

- **Objetivo específico 3**

Desarrollo de los procesos y sistemas de gestión que logren el modelo empresarial que logre impactar en los factores que limitan el desarrollo de la Mypes.

- **Objetivo específico 4**

Proponer un modelo de cómo la gestión por procesos, base de la Norma ISO 9000, en conjunto con una estrategia de integración empresarial puede eliminar las limitaciones de los diferentes enfoques de integración empresarial para que las Mypes puedan abastecer un pedido de alto volumen.

1.11. Alcance del Proyecto de Investigación

Presentación de la propuesta de sistema básico de procesos que servirá como la base administrativa que hará que cualquier tipo de asociación que se proponga un grupo de Mypes pueda discurrir sobre canales estándar de gestión. Aquellos procesos que se llevarán a cabo dentro de la asociación mientras esta trabaje como tal serán caracterizados para que se puedan implementar según sea la necesidad.

En este sentido, la propuesta de sistema básico de procesos tiene como alcance lo siguiente:

- Mapa general de procesos del sistema básico
- Mapa particular de cada proceso planteado en el mapa general
- SIPOC
- Procedimientos
- Indicadores

El modelo mostrado propone que al presentarse pedidos del mercado nacional o internacional con características de volúmenes grandes y que tienen ciertos requisitos como cumplir con ciertos estos estándares, especificaciones, certificaciones, etc., las Mypes del mismo rubro se asocien y apliquen la metodología de la Gestión por procesos, en la cual se activen diversos procesos como:

- Gestión de pedido (recepción y negociación con el cliente externo).
- Planificación y Control de la Producción
- Gestión Logística
- Estandarización de procesos productivos
- Estandarización de productos

- Gestión de la Calidad Total

1.12. Limitaciones del Modelo

Como toda propuesta hecha para un gran conjunto de posibles usuarios, el modelo propuesto por la investigación de seguro tendrá muchas limitaciones, entre las más importantes se consideran las siguientes:

Las limitaciones más importantes del modelo giran alrededor de la posibilidad real de los dueños de las micro y pequeñas empresas de poder aplicar los procesos planteados con la visión sistémica que se requiere. Para la implementación del modelo de gestión se deberá previamente capacitar a los pequeños y micro empresarios para que logren entender la importancia de la aplicación de los procesos como un sistema que lo ayudará a ser más competitivo. El sistema básico de procesos planteado por el modelo tiene por objetivo ayudar a gestionar de manera adecuada las pequeñas y micro empresas, reduciendo así la variabilidad de sus procesos para lograr la estandarización que lo hará sostenible en el tiempo. Este resultado de sostenibilidad hará que el ratio de muerte de las pequeñas y micro empresas disminuya y logren subsistir de forma más rentable.

La visión de corto plazo de los empresarios será también otra limitación para el modelo. El sistema básico de gestión propuesto encontrará inconvenientes en la forma de ser de los pequeños y micro empresarios que desean siempre resultados rápidos. La fijación de los empresarios por el corto plazo deberá ser reemplazada por una serena calma que le permita implementar con pausa segura los diferentes procesos planteados por el modelo propuesto y que no sea la ansiedad por resultados la que dirija su futura implementación. La implementación del modelo propuesto buscará que la gestión de las pequeñas y microempresas tenga una visión moderna que le permita centrarse en su cliente y ser más eficiente por lo tanto la hará más rentable.

La desconfianza entre los pequeños y microempresarios será la tercera gran limitante para la aplicación del modelo. El modelo propuesto trabaja sobre la base de un tipo de asociación entre las pequeñas o microempresas necesaria para poder abastecer pedidos de gran volumen proveniente del mercado internacional promovido por los Tratados de Libre Comercio que sostiene el país con otros países. Como se ha logrado establecer a través de las entrevistas de campo realizadas las pequeñas o

microempresas que alguna vez se asociaron opinan que lo más difícil para mantener una asociación es la confianza en que los otros no incumplan con lo pactado. Por eso es que el modelo propuesto se basa en la gestión por procesos, base de la norma ISO 9000, que hará que todos los integrantes de la asociación tengan el mismo principio de gestión y gracias a esto se pueda generar un lazo de confianza que incrementará la posibilidad de la sostenibilidad del modelo.

La posibilidad que el pequeño y microempresario “dejen de hacer todo”. En el esquema de gestión de las pequeñas y microempresas el dueño –empresario es la persona que hace todos los procesos necesarios en el día a día de la empresa. Para poder poner en práctica con éxito el sistema de gestión planteado por el modelo, el empresario deberá dejar la mayoría de los procesos que está acostumbrado a realizar para que sean hechos por otras personas. Los procesos propuestos por el modelo de gestión planteado requieren que sean ejecutados por otras personas que no sean el dueño para que así cada proceso planteado por el modelo sea ejecutado cabalmente, registre los indicadores adecuadamente y de los resultados deseados.

1.13. Justificación de la investigación

Como lo plantean Carlos Adrianzén (2013), Dollar David y Kraay Aart, (2001) , Chen y Ravillion (2010) , Dollar, Kleineberg y Kraay, (2014) , Ravi, Chad y Murtaza (2013) en sus respectivos artículos la reducción de la pobreza se dará cuando el PBI del país crezca sostenidamente y los ingresos de los más pobres se vean incrementados de forma sostenible. Bajo este punto de vista y por lo que las micro y pequeñas empresas representan en el Perú será importante que este sector empresarial se vea fortalecido por modelos de gestión que los ayuden a ser más productivos y competitivos como lo plantean Rozas, P. y Sánchez R. (2004).

Enfocándose en este tema es que la investigación aparece como una propuesta que está de acuerdo con lo investigado hasta el momento en torno a la gestión del sector más importante en número de empresas pero a la vez el más carente de conocimiento de gestión para hacer que sus empresas capaces de no morir en el intento de ser rentables y competitivas.

La propuesta de la investigación plantea diseñar un sistema básico de gestión para que las micro y pequeñas empresas de una manera asociada puedan abastecer los pedidos de gran volumen proporcionados por los Tratados de Libre Comercio firmados por el Perú.

Capítulo 2

2. Revisión de Literatura y Marco Teórico

2.1. Estado del arte

El banco Mundial en su informe *END EXTREME POVERTY AND PROMOTE SHARED PROSPERITY* del 2013, plantea que la reducción de la pobreza extrema a nivel global a no más del 3% en 2030 no es una predicción. Esta es una meta que se considera difícil pero alcanzable. Esto requerirá una caída en la pobreza de aproximadamente un punto porcentual por año en este periodo, lo cual es cerca de la misma tasa anual de reducción promedio desde 1980. Esto implica mantener el ratio de crecimiento per cápita del ingreso por familia en el mundo desarrollado por lo menos tan alto como lo alcanzado desde 1999.

Tomando en cuenta la propuesta del Banco Mundial diversas investigaciones se centran en establecer una relación entre la disminución de la pobreza y el incremento de los ingresos de las personas. Según Carlos Adrianzén (2013) el crecimiento económico por lo general, se traduce en un aumento de los ingresos del hogar y las reducciones en la incidencia de la pobreza. En el reporte del 2001 del Banco Mundial se presenta un gráfico de dispersión que contrapone el crecimiento promedio anual, la incidencia de pobreza y el consumo per cápita, mostrando se asociaciones muy fuertes. Según Dollar David y Kraay Aart, (2001) el ingreso del último quinto de los más pobres de la sociedad crece proporcionalmente con el ingreso promedio. Los pobres de la última quinta parte de la pirámide de la distribución ven crecer sus ingresos de manera proporcional con el ingreso promedio de la sociedad. En su artículo Chen y Ravillion (2010) establecen que aunque los nuevos datos sugieren que el mundo en desarrollo es más pobre de lo que se pensaba, ha sido no menos exitoso en reducir la incidencia de la

pobreza absoluta desde la década de 1980. De hecho, la tasa global de los avances contra la pobreza es bastante similar a las estimaciones y robusto a nuestros diversos cambios en la metodología. El índice de tendencia de reducción de la pobreza global del 1% al año resulta para ser ligeramente superior a la que se había estimado anteriormente, debida principalmente al mayor peso en el ritmo notable de China de reducción de la pobreza. El mundo en desarrollo en su conjunto es todavía claramente encaminado a la consecución del primer objetivo de desarrollo del Milenio de reducir a la mitad en 2015 la tasa de "extrema pobreza" de los años 90. Estas investigaciones concuerdan con el hecho que la reducción de la pobreza se puede abordar por el lado del incremento de ingresos de las familias que son consideradas actualmente pobres.

Como lo menciona Carlos Adrián (2013) en general, existe un consenso en la literatura sobre la relación entre el crecimiento económico y la reducción de la pobreza en los países en desarrollo. Aunque los ingresos de fuentes de datos en crecimiento no son iguales y diferentes medidas de pobreza pueden producir resultados diversos, estos resultan lo suficientemente consistentes que nos permiten afirmar que el crecimiento económico disminuye la incidencia de la pobreza. En relación a lo establecido por Adrián (2013) y Dollar y Kraay (2001), Donalson (2003) se examinan algunos casos que salen de los resultados obtenidos por Dollar y Kraay (2003), casos en los que el incremento en el ingreso de los pobres significativamente sobre pasa lo esperado (excepciones positivas desde el punto de vista de la reducción de la pobreza) y otros casos en los que el incremento en el ingreso de los pobres es significativamente mucho menos de lo esperado (excepciones negativas) estos casos especiales en relación a lo establecido por Dollar y Kraay. Luego de examinar la literatura al respecto se puede concluir que para reducir la pobreza se debe incidir en incrementar el ingreso.

Según Adrián (2013) se establece que los procesos de crecimiento a ritmos altos y longevos (no una década sino varias décadas) han implicado desarrollo y la casi erradicación de la pobreza. Según Dollar David y Kraay Aart (2001) Se encuentran varios determinantes del crecimiento como por ejemplo respeto a la ley, apertura al mercado internacional y el desarrollo del mercado financiero. En Dollar, Kleineberg y Kraay, (2014) se establece que la contribución de los cambios en los ingresos relativos al crecimiento del bienestar social es en promedio mucho menor que el crecimiento en los ingresos medios y además es en promedio no correlacionado con el crecimiento del ingreso promedio. Estos

resultados sugieren que el impacto del bienestar de los cambios en la desigualdad observada en las últimas cuatro décadas es pequeño en comparación con los impactos del bienestar del crecimiento en los ingresos promedio. En el informe del Banco Mundial del año 2013 establece que el crecimiento del ingreso per cápita sigue siendo un factor clave de la reducción de la pobreza, mientras que la desigualdad ha aumentado en China, en contraste a Brasil y México, ha todavía experimentado la mayor reducción de la pobreza, dada su mayor crecimiento en el ingreso promedio. El banco Mundial en su informe *END EXTREME POVERTY AND PROMOTE SHARED PROSPERITY* del 2013 sostiene que para aumentar los ingresos de los pobres en cada país significa aumento de la prosperidad que beneficia a los menos favorecidos. El Grupo del Banco Mundial y la comunidad de desarrollo en su conjunto tienen una responsabilidad hacia ellos. Mientras que prosperidad compartida requiere la búsqueda de expansión rápida y sostenida de la economía, cualquier tipo de crecimiento no será suficiente. Lo que se necesita es un crecimiento sostenido que logra el máximo posible aumento de los niveles de vida de los menos favorecidos

Carlos Adrián (2013) sostiene que si bien existe un amplio consenso de que no todos los episodios de crecimiento tienen el mismo impacto sobre la pobreza, ha habido relativamente pocos intentos para descomprimir sistemáticamente la relación entre el crecimiento económico, el empleo y la reducción de la pobreza. Según Dollar y Kraay (2001) Las razones que sustentan el crecimiento económico de un país se sustentan en: Apertura al comercio internacional, estabilidad macroeconómica, moderado tamaño del aparato estatal, desarrollo financiero, un robusto derecho a la propiedad y el gobierno de la ley. Lo que se ha desprendido de la investigación de Dollar y Kraay (2001) es que el crecimiento beneficia a los pobres tanto como a cualquier otro por lo tanto se deben reforzar las políticas de respeto a la ley (formalización de empresas), disciplina fiscal y apertura al mercado internacional y estas deberían ser en centro del éxito de las estrategias para la reducción de la pobreza. De acuerdo a lo planteado por Donaldson (2003) en su artículo en contraposición de lo establecido por Adrián (2013) y Dollar y Kraay (2001), sostiene que aun cuando “en promedio” del crecimiento económico se puede esperar que ayude a reducir la pobreza se debe tomar en cuenta no solo el promedio sino la gente fuera del promedio. Dollar, Kleineberg, y Kraay (2014) tienen resultados que subrayan la importancia del crecimiento para mejoras en el bienestar social. Al mismo tiempo, como la función de bienestar social

pone cada vez más peso en la cola baja extrema de la distribución del ingreso, crecimiento llega a ser menos importante para elevar el bienestar social. En el artículo de Ravi, Chad y Murtaza (2013) se determina que el crecimiento del ingreso per cápita sigue siendo un factor clave de la reducción de la pobreza, mientras que la desigualdad ha aumentado en China, en contraste a Brasil y México, ha todavía experimentado la mayor reducción de la pobreza, dada su mayor crecimiento en el ingreso promedio. Según El banco Mundial en su informe END EXTREME POVERTY AND PROMOTE SHARED PROSPERITY del 2013, llegar a la meta mundial de 3 por ciento en el año 2030 requerirá un rápido crecimiento económico en los países de bajo ingreso, lo cual, a su vez, debe traducirse en una tasa de reducción de la pobreza que es la más alta y sostenida durante períodos más largos que los que jamás se ha visto en el pasado. Esto no será posible sin los cambios estructurales a largo plazo en muchos países de bajos ingresos. La posibilidad de eliminar la pobreza extrema, que también dependerá de la ocurrencia y la capacidad de administrar grandes crisis económicas como la comida, el combustible, o las crisis financieras, así como naturales y relacionados con el cambio climático desastres. Todos estos eventos presentar riesgos significativos para el ritmo y la sostenibilidad de la reducción de la pobreza. Al mismo tiempo, sin embargo, algunos de estos retos pueden ser equilibrados por la promesa de adelantos tecnológicos, que podrían conducir a un rápido incremento de la productividad y nuevas oportunidades para la transformación económica y mejorar las políticas sociales. Avances ya están siendo adoptados y están transformando la reducción de la pobreza en algunos países.

Se argumenta que hay muchas formas para reducir la pobreza, además de la forma determinada por Dollar Y Kraay (2001), crecimiento económico generado por políticas liberales. Donaldson (2003) plantea que mientras que la estabilidad y un incremento de oportunidades de empleo de los pobres se combinan para crear la excepción positiva. Así la apertura de nuevas oportunidades que pueden ser alcanzadas por los pobres sería probablemente más importante en el crecimiento de sus ingresos. Dollar, Kleineberg y Kraay (2014) determinan que el crecimiento no es todo lo que se necesita para mejorar la vida de los pobres. Al especificar una función de bienestar social, es posible cuantificar los efectos de los cambios en la desigualdad del bienestar, y compararlos con los efectos del crecimiento de los ingresos promedio del bienestar. En particular, se aprovecha el hecho de que el crecimiento en un número de funciones estándar del bienestar se puede descomponer en crecimiento en los ingresos

promedio y el desarrollo de una determinada medida de desigualdad específica para cada función de bienestar social.

La investigación del artículo de Dollar y Kraay (2001) establece que el ingreso promedio de los pobres crece de manera equiproporcional con el ingreso promedio general de la sociedad. No debe sorprender que una relación general entre el crecimiento de los ingresos promedio de los pobres y el crecimiento del ingreso promedio sea uno a uno. En general, Ciccone y Jarocinski (2010) muestran resultados que sugieren que los márgenes de error en los datos de ingresos disponibles son demasiado grandes para el análisis empírico que es agnóstico sobre Especificación modelo. En su informe END EXTREME POVERTY AND PROMOTE SHARED PROSPERITY del 2013, el Banco Mundial planea que la prosperidad compartida, entendida de este modo, no es un programa de redistribuir un pastel económico de un tamaño fijo. Más bien, significa aumentar el tamaño del pastel continuamente y compartir en forma tal que el bienestar de los del extremo inferior de la distribución del ingreso se eleva lo más rápidamente posible. También se requiere que el progreso sea sostenible en el tiempo y a través de las generaciones, en términos del medio ambiente, la inclusión social, y la prudencia fiscal. Sin embargo, en muchos casos el crecimiento de los ingresos de los pobres será acompañada por una disminución de la desigualdad, como ha sucedido en muchos países de América Latina durante la última década.

Rozas, P. y Sánchez R. (2004), en su trabajo titulado “Desarrollo de infraestructura y crecimiento económico: revisión conceptual”, Serie Recursos naturales e infraestructura, N° 75 (LC/L.2182-P), Santiago de Chile, Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). Plantean las siguientes relaciones en el desarrollo de infraestructura y crecimiento.

Si bien la clave del desarrollo económico general se relaciona con el nivel y la velocidad de aumento de la productividad, ésta depende del comportamiento de los agentes económicos en un contexto macroeconómico; de su predisposición a asumir riesgos, innovar e invertir; de la presión que ejercen sus competidores y sus clientes; de su preocupación por reducir costos y mejorar su eficiencia; de su constante búsqueda de nuevas oportunidades y áreas de mercado, y de las ventajas de complementariedad y sinergia que se generan entre las empresas, posibilitando la aparición de economías externas. (Rozas y Sanchez , 2004).

Por ello, un factor decisivo en el desarrollo económico y productivo de la región es la disponibilidad, capacidad y calidad de sus agentes económicos. Existen elementos vinculados con la trayectoria histórica, social, educativa, cultural y económica de un país, región o localidad que están presentes en el tejido empresarial, en el entramado de instituciones de apoyo y en la articulación entre agentes.

A nivel mundial, las medianas y pequeñas empresas tienen un gran impacto importante sobre la economía de los países en desarrollo. En su estudio desarrollado en el 2014, Venkatesh y Kumari concluyen que este sector constituye más del 90 por ciento del total de empresas de un país, las cuales se caracterizan por la alta tasa de generación de empleo y gran parte de la producción de viene y exportaciones. Estos autores dan como ejemplo la distribución de este sector en India, que está compuesto por 26 millones de empresas, representa el 45% de la producción manufacturera y un 40% de las exportaciones totales del país, las cuales han ofrecido empleo a 69 millones de personas en todo el país.

Las medianas y pequeñas empresas tienen una influencia importante sobre el desarrollo económico del país y el grado de impacto positivo de dicha influencia se mide a través de diversos factores que deben ser analizados y posteriormente desarrollados para el buen desempeño de dichas empresas. Jasra, Hunjra, Rheman, Azam y Khan desarrollaron un estudio en el 2012, en el cual se analizaron los factores que contribuyen únicamente en el éxito de este tipo de empresas y tuvieron como resultado la siguiente información relevante:

En la actualidad, los recursos financieros, tecnológicos, apoyo del gobierno, estrategias de marketing y habilidades empresariales son los factores que, según como gestione cada empresa y a medida que busque su aprovechamiento, impactará positivamente en el éxito de la misma; siendo el recurso financiero el más importante de todos, debido a que al tratarse de empresas medianamente pequeñas, el bajo capital de inversión no les permite competir enteramente con empresas de mayor envergadura.

La tecnología juega un papel importante en la eficiencia de cada sector económico, debido a que puede ahorrar un gran porcentaje de costos en la operación y mejorar los procesos garantizando mayor calidad en el producto final. Pero, el grado de tecnología que se pueda adquirir va depender directamente del

capital de inversión que tenga la empresa y, en el caso de la mayoría de las Mypes, el capital de inversión es bajo, adicionalmente a la mayor resistencia al cambio que muchas de ellas aún tienen.

Por lo tanto, se evidencia que las instituciones financieras tienen un rol importante en el desarrollo de las pequeñas y medianas empresas; sin embargo, según Oni y Daniya (2012) también es relevante mencionar que el gobierno, por su parte, debe encargarse de la formulación de políticas que complementen los esfuerzos de dichas instituciones financieras orientadas a las empresas anteriormente mencionadas. En dicho sentido, para aprovechar el potencial efecto positivo que tienen las pequeñas y medianas empresas sobre la economía es necesario que las empresas tengan acceso a los fondos reservados para el desarrollo de las mismas y que el gobierno trabaje en las políticas que facilite el acceso a las pequeñas y medianas empresas a incrementar su capital de trabajo.

Por otro lado, es relevante mencionar que la situación de las pequeñas y medianas empresas no es igual en un país en desarrollo, como en un país desarrollado. Según Smit (2012) en los países en desarrollo como Nigeria las Mypes dominan las empresas económicamente activas generando creación de empleo y reducción de la pobreza; en cambio, en los países desarrollados las Mypes generan sólo un tercio del empleo industrial y un porcentaje mucho menor con respecto a la producción. Adicionalmente a ello, menciona que las Mypes correspondientes a los países en desarrollo están presentando más cierres que aperturas, debido en gran parte a la poca capacidad de gestión que tienen sobre ellas; y algunas de las limitaciones para que muchas de esas Mypes lleguen al éxito pueden ser muy variadas, entre ellas tenemos las pobres habilidades directivas de los dueños-gerentes, ignorancia en conceptos básicos para el manejo de una empresa, falta de análisis de los riesgos tanto internos como externos a la empresa y su plan de contingencia frente a situaciones difíciles, entre otras.

Como respuesta a lo descrito anteriormente, surgieron una serie de programas de capacitaciones, los cuáles ayudan a poder implantar modelos de éxito en otras partes del mundo, sin embargo, según McKenzie muchas de las buenas prácticas comerciales que son aplicadas en la mayoría de pequeñas y medianas empresas en los países desarrollados, no son aplicadas en los países en desarrollo, pese a que hay una serie de programas ofrecidos por los gobiernos y organizaciones internacionales. Como ejemplo, se tiene al programa de capacitación implementado principalmente por la Organización

Internacional del Trabajo (OIT) desde 1977, teniendo como resultado más de 4,5 millones de alumnos con implantación en más de 100 países, entre otros programas.

Asimismo, Kumar (2014) en su estudio sobre las MIPYMES en la India, muestra el efecto que estas han tenido debido a su crecimiento en los últimos años, el cual fue impulsado por la promoción de política gubernamentales promulgadas en el año 2016. En primer lugar, explica como estas empresas generaron en los años 2006 y 2007, empleo para 59.566 millones de personas a un costo más barato. Esto refuerza los resultados obtenidos en su estudio del mismo año realizado con Venkatesh y Kumari (2014). Además, explica como este sector ha atraído a numerosos pequeños inversionistas, debido a que este sector presenta una gran flexibilidad y bajo costo de inversión. Finalmente, se tiene el impacto de este sector en la producción, ya que la totalidad de distintas empresas producen más de 6 mil productos tradicionales y de alta tecnología que pueden ser para el abastecimiento a otras industrias importante, y además, sirven de auxiliares para estas.

Por otro lado, Tu, Hwang y Wong en el año 2014, exponen que debido al constante cambio de la economía global las empresas no pueden sostener el crecimiento económico del país manteniendo sus recursos y productos, por lo que se han tenido que ver en la obligación de innovar. Además, las microempresas afrontan estos cambios con mayor facilidad ya que son mucho más flexibles en cuanto a mano de obra y capital, que las empresas más grandes. Es así que Freel (2000) menciona que las empresas pequeñas deben colaborar entre sí debido a que estas tienen recursos internos ilimitados; es decir, deben colaborar externamente, trabajando con proveedores y consumidores para aumentar sus capacidades operativas y volverse más competitivas. Asimismo, Quintana - García y Benavides Velasco (2004) propone que la cooperación entre estas empresas se beneficia cuando priorizan el planteamiento de un objetivo en común y no el beneficio individual que puedan obtener. Además, las cooperaciones con los proveedores incentivan al desarrollo de nuevos productos lo que lo convierte en un factor clave para la innovación de las organizaciones; mientras que la colaboración de estas empresas con sus clientes ayuda a la aceptación de estas innovaciones por su mercado objetivo. Esto se debe a que las empresas de este sector se basan en sus consumidores, y para el desarrollo de nuevos productos y servicios es importante tomar en cuenta sus comentarios y sugerencias.

El Banco Mundial, en sus reportes anuales sobre el rol de este sector, expone que el conocimiento de este sector es tentativo debido a la baja calidad de los datos y a los pocos estudios que se realizan. Esto se debe a que no se toma en cuenta gran parte de empresas dentro de este sector, debido a la alta tasa de informalidad. Sin embargo, estos resultados aunque tentativos respaldan los obtenidos en los estudios sobre las economías desarrolladas. Por otro lado, al igual que Venkatesh y Kumari (2014), el Banco Mundial sostiene que la distribución de las empresas dentro de una economía, incluida las avanzadas, tiende hacia las micro y pequeñas empresas. Y es así que brinda ejemplos sobre economías avanzadas como la estadounidense, en la cual las empresas con menos de 20 empleados y las empresas con menos de 50 empleados representan más del 26 por ciento y alrededor del 36 por ciento, respectivamente, del empleo total del sector privado; mientras que en Europa, las empresas con menos de 20 empleados representan el 37 por ciento y las empresas con menos de 50 empleados por alrededor de 47 por ciento del empleo total del sector privado. Esto también, se presenta en economías de países en desarrollo como Argentina, Bolivia, El Salvador y México, en las cuales las empresas que tienen menos de 10 empleados dentro del sector manufacturero representan más del 80 por ciento, según Pagés (2010); y que en México, dentro del sector servicio solo las microempresas representan un 94 por ciento del total, también expuesto por el autor mencionado anteriormente. Finalmente, Ayyagari, Demirgüç-Kunt y Maksimovic (2011) con el apoyo del World Bank Enterprise Surveys concluyeron que las PYMES son los más grandes contribuidores de la generación de empleo en los países en desarrollo alrededor del mundo, factor también mencionado por Hernani y Hamann (2012), Tello (2014) y Venkatesh y Kumari (2014).

Las micro y pequeña empresas (MYPE) han sido el principal motor de crecimiento y concentración de la industrialización de los países en desarrollo, los cuales presentan diferentes barreras como tecnología, capital y apoyo del estado. La existencia de empresarios dispuestos a tomar riesgos es uno de los pilares del desarrollo económico, pues son generadores de cambio capaces de generar oportunidades de empleo y buscar el desarrollo de su comunidad y nación. Según Ramarao (2012) las principales sugerencias para el manejo de las competencias en Mypes son el buen manejo de los recursos, el proceso de adaptación a cambios, el compromiso a la mejora continua, minimización de residuos, utilización eficiente de capital y sobre todo aprendizaje continuo. Sin embargo, la mejora de la

competitividad de estas empresas es uno de sus principales desafíos, pues los involucra en un proceso de cambio, adaptación al tipo de mercado y asociación con sus competidores.

Un clúster es un grupo de empresas interrelacionadas dentro de un sector industrial que colaboran entre sí para obtener beneficios comunes para su desarrollo dentro de un mercado ideal; en su mayoría, estas asociaciones reciben apoyo significativo del gobierno con respecto a la sostenibilidad y manejo de recursos. Como menciona Rajakumar (2011), las clusters facilitan la transmisión del conocimiento en razón entre las empresas, a costo de la pérdida de la mano de obra debido a la caza del personal por las empresas dentro de las clusters.

Según Szymon Mazurek (2013) y A. Hoetoro (2014), el principal apoyo del estado recae en apostar por la mejoría de la tecnología, calidad, acceso al mercado y, sobre todo, acceso al capital. Tal como menciona Mutoko (2014), los desafíos incluyen el acceso a los mercados, los problemas financieros y la competitividad. Además señala que los principales problemas de las Mypes son la falta de financiación, la falta de experiencia, falta de innovación, mala o nula planificación y mala gestión, falta de visión para los negocios, pobres y o ningún mantenimiento de registros sobre el desempeño de los negocios, productos de mala calidad, sin o comercialización inadecuada y la falta de mercado.

Siguiendo este enfoque, lo que busca el trabajo conjunto de empresarios y el estado, es la construcción de pequeñas cooperativas que funcionen como redes entre las Mypes para el refuerzo del desarrollo, en su mayoría, de las zonas rurales, con el fin de promover y apoyar en su próspero surgimiento. Dentro de estas cooperativas se busca compartir estrategias, recursos y actividades de desarrollo, pues son estas empresas las que necesitan apoyo mutuo entre ellas mismas para poder surgir dentro del mundo competitivo que es la industria. Sin embargo, como mencionan Kusumawardhani, Rahayu y Maksum (2015), en muchos casos, el apoyo del gobierno fracasa cuando los propietarios de las Mypes tienen una mentalidad diferente al uso de tecnologías o innovación, o simplemente no están de acuerdo con la formación de asociaciones con otras empresas. Vega y Rojas (2011) dice que pocos directivos entienden que el razonamiento es una de sus actividades más importantes, ya que estos tienden a saltar de una tarea a otra y se encuentran orientados hacia el logro de resultados en el corto plazo. En otras palabras, sienten que es mejor hacer las cosas que simplemente pensar en ellas. En cuanto a investigación

realizada por Da silva, Amboni, Ortigara y Costa (2014), mencionan que las cabezas de las compañías creen que sus propias cualidades tienen la mayor influencia en el éxito de la empresa, con menos dependencia de los aspectos externos tales como el acceso a los recursos y la competencia de sus rivales. Por otra parte, también mencionan que los propietarios de las Mypes tienen que responder más dinámicamente para afrontar los retos del mercado en evolución. Esa afirmación se basa en la identificación de diferencias significativas en las variables internas relacionadas con el conocimiento del mercado, la capacidad de los propietarios para hacer frente a nuevas situaciones y la necesidad de administrativo instrumentos de control.

Según Araujo, Sapucaia y Emil (2014), La formación de redes empresariales también se presenta como una alternativa a las micro, pequeñas y medianas empresas en la búsqueda de una ventaja competitiva frente a los constantes cambios en el mercado actual. Después de todo, la cooperación entre empresas puede permitir una serie de requisitos que las empresas, actuando aisladamente, no podrían.

Entre estas necesidades son: la combinación de capacidades y uso del conocimiento de otras compañías; carga de la investigación tecnológica combinada; reparto de los costes y riesgos en la exploración de nuevas oportunidades; línea de ofrecer productos de calidad superior y una mayor diversificación; capacidad para ejercer una mayor presión sobre el mercado; distribución de los recursos; el fortalecimiento del poder adquisitivo; y cada vez más difícil para operar en los mercados internacionales.

Las redes de cooperación deben reunir los atributos que permiten la adaptación al entorno competitivo, haciendo que sus miembros para trabajar como una estructura unificada, pero actuando de manera descentralizada e interdependiente, que permite a las ganancias de manera competitiva para todas las empresas que participan en el proceso la cooperación. Sin embargo, el éxito de estas relaciones y en consecuencia obtener ventajas competitivas parecen estar vinculados a una serie de condiciones: la confianza entre organizaciones, las relaciones de compromiso respecto, la comunicación efectiva y franca entre las empresas, la resolución de conflictos y la interdependencia organizativa.

Otro factor considerado para la mejora de la competitividad de las Mypes es el acercamiento y enfoque en la innovación. Según Coelho (2014), el proceso de innovación en las empresas puede asumir

diferentes formas, así como, su realización se puede hacer de diferentes medios en diversos sectores de la economía, Sin embargo, se observa la posibilidad de adopción de la gestión de los modelos de innovación con el objetivo de sistematizar este proceso de desarrollo de innovaciones en las empresas. Asimismo, para este autor, innovación sistemática consiste en la búsqueda, frecuente y organizada, de cambio y de análisis sistemático de las oportunidades que estos cambios podrían ofrecer para la innovación económica y social. Coelho (2014), demostró en su investigación la utilidad del enfoque de la gestión de la innovación con el fin de aumentar la competitividad y las condiciones de trabajo en las Mype, pero existe la necesidad de la eficacia de un modelo de triple hélice (Universidad - Industria - Gobierno) para actuar y proporcionar estas necesarias interacciones en las Mypes para la aparición y el desarrollo de innovaciones. Esta idea también es apoyada por Mohammad (2014), quien menciona que innovaciones de clase mundial se pueden dar en ambientes en donde las universidades y las empresas colaboran entre sí. Una fuerte cultura de comunicación entre las universidades públicas y privadas con las Mypes pueden ayudar a conducir la brecha entre las academias y las industrias el cual es un componente crítico para liberar el potencial innovador de un país. Mohammad (2014) también hace referencia al apoyo del gobierno, una de las hélices planteadas en el modelo de Coelho, mencionando que mejores esquemas de gestión estatal, como subsidios, servicios de infraestructura, oportunidades de ventas de exportación y la asistencia de mercado en los mercados extranjeros, los sistemas de devolución de impuestos, pueden marcar la diferencia entre Mypes de diferentes naciones.

Por otro lado, el establecimiento de criterios de medición y monitoreo del entorno empresarial, tanto interna como externamente, son factores que aumentan la tasa de supervivencia de las empresas y la competitividad de las Mypes que son definidas por indicadores de desempeño como medios para cuantificar la eficiencia y la eficacia de las decisiones tomadas por la empresa.

Según Nunes, Dorion y otros (2012), un indicador de rendimiento permite a las organizaciones a entender lo que están haciendo y cuáles son los resultados de los mismos en un periodo de tiempo. La aplicación de esta herramienta puede ser examinada para satisfacer las necesidades de diferentes áreas de la empresa o para cualquiera de sus estrategias específicas.

Del mismo modo, se sabe que la mayoría de Mypes sí usan indicadores de desempeño, sin embargo, estos no son necesariamente los idóneos para el monitoreo de su empresa, pues al ser éstas de reciente surgimiento y que viven de bajos recursos, deben aprender a controlar y medir los resultados de sus procesos, para que en base a los resultados de estos, se puedan tomar correctas decisiones.

UNIDO en su reporte Desarrollo Industrial Inclusivo Y Sostenible (2014) plantea que las estrategias para reducir efectivamente la pobreza deben ser económicamente dirigidas. La única manera de lograr autosuficiencia y desarrollo en los gobiernos y personas es a través del desarrollo industrial inclusivo y sostenible. De acuerdo a lo propuesto por UNIDO se considerará la reducción de la pobreza a través del desarrollo industrial inclusivo y sostenible de las Pymes.

El sector Pyme, Pequeñas y Medianas Empresas, es uno de los principales motores de creación de trabajo, con un 76% de la fuerza laboral a nivel mundial⁸. En países latinoamericanos como Perú conforma cerca del 99.5% de la totalidad de empresas, generando más del 80% de la fuerza laboral y casi la mitad del PBI.⁹ Sin embargo, Eliud Dimas (2014) explica que la mayoría de Pymes carecen de recursos internos y de la capacidad necesaria para responder a cambios tecnológicos y de mercado, lo que las hace susceptibles a estos; reduciendo el efecto de las Pymes en la mejora económica. Ivana Mijatovic (2014) indica que los principales obstáculos que presentan las Pymes son el tamaño, la imposibilidad de beneficiarse de economías de escala, la asimetría de información y enfoque local. En respuesta a esto, se toma el estudio de Claudiu Pirnau (2013) en donde se establece que las Pymes requieren en su entorno: reducir el aislamiento, mejorar comunicación y educación a la medida, así como adoptar de tecnologías competitivas.

Según lo establecido por UNIDO (2014), el crecimiento económico es impulsado por el espíritu empresarial, la diversificación económica continua, las relaciones comerciales crecientes, y las mejoras industriales e innovación tecnológica. Mijatovic (2014) indica que una de las estrategias para combatir las debilidades de las Pymes es la cooperación y el trabajo en asociaciones. Rodrigo Cortez (2013) define a las asociaciones como alianzas entre pequeñas empresas para obtener un mayor acceso a mercados locales e internacionales que las empresas individuales no podrían trabajar individualmente. Por su

⁸ ERNEST YOUNG (2015) <http://perspectivasperu.ey.com/2015/06/17/las-pymes-en-el-peru-impulsando-el-crecimiento-economico>

⁹ ERNEST YOUNG (2015)

parte, Carlos Quandt (2015) establece que la estrategia de asociación nace de la idea que ninguna empresa, ya sea pequeña o grande, es completamente independiente y autosuficiente. Claudiu Pirnau (2013) indica que la asociatividad ofrece una vía importante a las Pymes para hacer frente a sus problemas, así como para mejorar su posición competitiva.

De acuerdo a distintos factores como el entorno laboral, estatal y tecnológico; las organizaciones han adoptado diferentes tipos de cooperación. Aunque son fenómenos distintos, el enfoque asociativo es similar: cooperación entre las partes interesadas. Carlos Quandt (2015) hace una división en función a los objetivos de la organización. En esencia, las asociaciones tienen finalidades sociales, educativas, culturales. En contraste, el resto de organizaciones tiene como principal objetivo llevar su negocio al mercado. Por otro lado, Quandt define a las cooperativas como organizaciones basadas en la ayuda mutua y la participación de sus miembros en la organización, desarrollo y gestión de actividades. Una de las principales desventajas de las cooperativas es el complejo proceso de toma de decisiones debido al principio "un miembro, un voto". Las redes y clústeres son, al igual que las cooperativas, alianzas de empresas que trabajan juntas para alcanzar un objetivo común. La diferencia recae en que las redes y clústeres son formadas por empresas independientes [no por individuos que conforman la cooperativa].

Ramona Mihaela (2013) las define como una concentración geográfica de empresas interconectadas e instituciones en un campo particular, relacionadas por habilidades, tecnologías e insumos comunes. Agrega la existencia de una necesidad de crear polos competitivos que unifiquen negocios de todos los tamaños, laboratorios de investigación e instituciones de formación para desarrollar cooperación y sinergia en un área. Por su parte, Maria Marsanasco (2014) define a los clústeres como organizaciones que compiten y cooperan al mismo tiempo. Esta competencia es favorable para la división de trabajo, ya que cada empresa se especializa en el desarrollo de una capacidad productiva determinada, concentrando los recursos disponibles de sus empresas individuales en las actividades en la que son más eficientes.

Claudiu Pirnau (2013) define a las redes como una forma en la que las Pymes pueden atender a sus problemas mejorando su competitividad a través de la coordinación de actividades que le permitan trabajar orden a gran escala y obtener economías de escala. Las redes pueden trabajar dentro de

clústeres o fuera de estos. En relación al objetivo de producción; las redes (y por extensión, los clústeres) puedes trabajar bajo un sistema horizontal o vertical. Ivana Mijatovic (2014) y Claudiu Pirnau (2013) definen a las redes horizontales como empresas que compiten en un mismo mercado y utilizan recursos similares de producción; mientras que las redes verticales son industrias enlazadas a través de la relación comprador vendedor usualmente entre Pymes y grandes empresas en estrategias de desarrollo de proveedores.

Rodrigo Cortez (2013) indica que una de las ventajas generadas por las asociaciones es el acceso a mercados locales e internaciones. En realidad, una de las características de la economía global es la transferencia de la información y productos en todo el mundo en tiempo real, de acuerdo a lo mencionado por Mihaela (2013). Mijatovi (2014) menciona la diferencia que existe en el desarrollo de economías avanzadas, que tienden a centrarse en innovación y en crear un entorno empresarial de mejora; mientras que las economías emergentes suelen enfocarse en valor agregado, exportación y desarrollo de la cadena de suministro. Es por esto que las redes no surgen espontáneamente con mucha frecuencia. De acuerdo con Claudiu Pirnau (2013), es aún menos común la aparición espontánea de características de éxito en asociaciones en países en desarrollo, como generación de instituciones que promuevan el aprendizaje colectivo y la innovación. Es claro que la globalización ha incrementado la necesidad de establecer relaciones eficientes entre sus miembros que involucren propuestas innovadoras para evitar perder competitividad en su entorno.

Gulgun Kayakutlu (2014) explica que las Pymes no suelen investigar sobre programas de investigación impulsados por el gobierno o instituciones internacionales. La explicación se relaciona con lo mencionado previamente: la mayoría de asociaciones se dan para el lanzamiento de productos o atención de pedidos grandes y muy pocas veces para investigar e innovar.

En general, las Pymes tienen reservas al momento de asociarse con otras empresas. Maria Marsanasco (2014) explica que, dado que las empresas compiten y cooperan a la vez, son reacias a pertenecer a alianzas por miedo a ser acosados por empresas mayores, perder control de la empresa y principalmente, perder propiedad intelectual de los métodos u otras características de su proceso que le confieren su ventaja competitiva. Por su parte Ganeshan Wignaraja (2013) indica que existen varios

factores de riesgo que reducen el acceso de las empresas a estructuras de cooperación como competencia desleal, economía inestable (gobierno) y falta de acceso a crédito. Gulgun Kayakutlu (2014) explica que hay experiencias globales que demuestran el fracaso de algunas organizaciones de este tipo que incrementan el temor de un ser parte de una organización de este tipo. En su estudio se muestra que las Pymes prefieren asociarse con clientes y proveedores, para integrarse a la cadena productiva, y evitan hacerlo con competencia directa. Definitivamente, la falta de confianza es un factor importante que impacta negativamente en el éxito de las asociaciones.

Una de las estrategias para reducir esto es intentar alinear los objetivos y métodos usados entre los miembros de la asociación. Ivana Mijatovic (2014) propone iniciar por el interés propio de las empresas, es decir, la razón que los lleva a formar parte de la red o clúster: resolver problemas comunes puede generar confianza entre los miembros. Gulgun Kayakutlu (2014) explica que las condiciones para lograr éxito en las asociaciones son utilizadas para generar las reglas de asociación iniciales, que usualmente consideran tipos de fracaso esperados para generar dichas reglas. De acuerdo a las reglas de asociación, Maria Marsanasco (2014) distingue tres tipos de gobierno asociativo: redes, cooperación entre empresas con poder similar; cuasi-jerarquía, relación entre empresas legalmente independientes donde un líder establece las normas para todas las empresas a seguir; Jerarquía, cuando una empresa es propiedad de otra empresa externa.

UNIDO (2014) establece que más de dos terceras partes del crecimiento en países en vías de desarrollo surgen de ponerse al día con la tecnología, y de la adquisición de conocimientos de tecnología de países avanzados. Por lo tanto, las redes de conocimiento y aprendizaje deben construir cualquier propuesta de desarrollo sostenible. Esto plantea dos puntos importantes en el establecimiento de asociaciones: La innovación y la utilización de estándares o buenas prácticas.

Claudiu Pirnau (2013) explica que el mercado moderno exige la creación de clústeres de innovación. Las Regiones que combinan el capital de riesgo, habilidades y la excelencia en la investigación; con fuertes portafolios de clústeres enfrentan más oportunidades para convertirse en centros de innovación, mientras que las regiones sin clústeres o investigaciones aisladas corren el riesgo de quedarse atrás. El estudio realizado por Gulgun Kayakutlu (2014) indica la importancia de la innovación como arma

competitiva en las Pymes y explica que es necesario que todas las firmas participantes conozcan los requerimientos del mercado para generar una cultura innovadora.

Carlos Quandt (2015) establece la existencia de una evidente necesidad de educación y formación adecuada para satisfacer las demandas de los sistemas de producción regionales. Los servicios de toda la cadena de suministro y de apoyo deben apuntar a estándares más altos para satisfacer las demandas más sofisticadas. Por su parte, Ivana Mijatovic (2014) plantea que la rápida progresión de la economía del conocimiento globalizado, no sólo las demanda nuevos estándares, sino también desafía la forma de la estandarización. Si una empresa necesita un estándar y no existe un estándar satisfactorio aplicable, esta empresa tiene un número de opciones disponibles en el ámbito de la normalización. La empresa puede decidir si desea cooperar con otras empresas y otras partes interesadas o no, con el fin de elaborar la norma que necesita. Además, involucrar a un miembro de la red de las PYME en un proceso significativo de desarrollo de estándares específicos es la base para potenciar una activa membresía de autoayuda, colaboración entre empresas y una especialización sectorial.

Maria Marsanasco (2013) indica que la mera proximidad y complementariedad en la cadena de valor no es suficiente para desarrollar la asociatividad entre las empresas. Ello requiere la participación de varias partes interesadas como el gobierno, las universidades, instituciones financieras y entidades de asociación y las cámaras se encuentran cerca y estén relacionadas entre sí. Existen varios programas internacionales que apoyan estas iniciativas, como la explicada por Rodrigo Cortez, como parte de un proyecto del Banco Mundial en Chile. El diseño del programa para asociaciones Pymes, PROFO, se elabora a través de tres fases:

Preparatoria: Se proponía la idea para la estructura de trabajo para evaluar la capacidad de las empresas para trabajar en equipo y generar un plan conjunto de trabajo.

Implementación: Se desarrolla una propuesta para la asociación y se elige a un responsable. El 70% de los gastos los cubre el estado.

Proyecto: Se refina o avanza la propuesta inicial con la experiencia ganada en las fases previas.

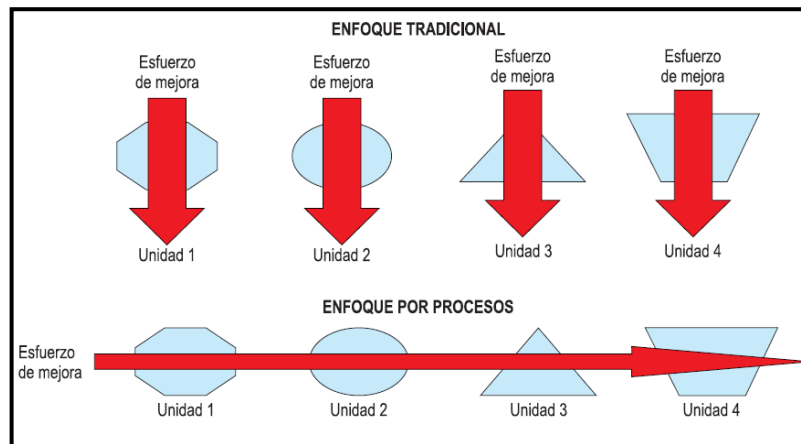
Finalmente, UNIDO (2014) hace mención a tipos de programas o iniciativas de cooperación entre las que destacan la Cooperación Sur-Sur, cooperación entre países emergentes; y la cooperación triangular, donde el apoyo es dado por países avanzados hacia países emergentes. Estos programas están enfocados hacia la creación de conocimiento e innovación a través de asociaciones, para incrementar el efecto económico de las Mypes en el país.

El enfoque por procesos es una práctica que la norma ISO 9001 impuso en el año 2004. Anteriormente las organizaciones se manejaban en «islas» es decir, cada área estaba enfocada por mejorar su propio entorno, sin preocuparse de la demás. La manera de dejar de trabajar en islas es hacerlo con un «Enfoque por procesos», el cual consiste en que todas las áreas de la organización determinen la secuencia e interacción de las actividades y tareas que las conforman, establezcan por grupos las actividades que tienen interacción y le define a cada grupo un nombre y su respectivo responsable. El nombre que se define es lo que se conocería como «Proceso», sin importar que estos tuvieran como responsables a líderes de áreas diferentes; es decir, varias áreas pueden ser parte de un mismo proceso y por ende sus líderes serían los responsables de la eficaz y eficiente operación del proceso (Agudelo, 2012).

« (...) De esta manera cada mejora que se requiera realizar en una actividad específica correspondería a mejorar un proceso, el cual a su vez generaría un impacto positivo o negativo sobre otro previamente conocido ya que la interacción entre actividades de todos los procesos se definió anteriormente. Con esto se buscó que los líderes siempre apuntaran a definir mejoras que en lo posible ayudasen a optimizar otros procesos, por lo que se pudo acabar con ese pensamiento egoísta de trabajar sin tener en cuenta a los demás, es decir, como islas (...)» (Agudelo, 2012) »

En este sentido el enfoque por Procesos va más allá de la mejora de sólo algunos procesos, sino del conjunto de actividades que conforma una empresa con el fin de alcanzar la meta organizativa, tal como lo describe el gráfico 16.

Gráfico 16. Enfoque tradicional vs. Enfoque por procesos



Fuente: Agudelo (2012)

A partir del gráfico 16, se puede decir que el enfoque por procesos propone una manera de trabajar con un grado de eficiencia mayor que al hacerlo como islas, debido a que cada dueño y colaborador del proceso aportarían para potenciar una mejora a implementar de manera que sea transversal a todos los procesos, logrando obtener los resultados esperados para el negocio y optimizar tiempos tanto en la definición de los planes de acción, así como en la realización de los mismos.

2.2. Micro y pequeñas empresas ejes para el desarrollo económico.

Las empresas, eje del desarrollo económico de los países, para poder desarrollar su actividad en forma óptima, requieren de condiciones industriales, sociales y ambientales especiales. Si no existen las condiciones, no hay un desarrollo sostenido. Esto es evidente en países emergentes, en donde no existen los elementos, la voluntad política ni empresarial para aprovechar en forma apropiada el impacto de la innovación en el desarrollo económico y social de estas regiones. Gran parte del éxito de cualquier empresa que esté emergiendo de sectores noveles basados en tecnología o conocimiento, depende de las condiciones-región en donde se encuentre, del impacto que la industria pueda tener al agregar valor a sus prácticas empresariales y de sus vínculos académicos, financieros o gubernamentales.

Para la creación de riqueza social, económica y ambiental requiere de la articulación sistémica de todos los miembros de las regiones – que son quienes compiten - porque a la medida que están son exitosas, lo son sus industrias y sus empresas, y por ende sus sociedades y ciudadanos. Para alcanzar las grandes oportunidades que están abiertas para todos en este mundo plano, complejo y totalmente interconectado, hay que ser creativos, innovadores y actuar según una ética sustentable de beneficio para todos. La naturaleza no crea élites ni feudos, cada miembro tiene sus capacidades y su entorno para aprovecharla, sin excesos ni desechos, y al ser parte de la naturaleza, así se adapte a las circunstancias y quería compartir sus utilidades de la mejor manera posible Scheel (2012).

Las pequeñas y microempresas (Mypes), sobre todo las pequeñas, tienen una gran importancia para el crecimiento económico y la generación de fuentes de empleo productivo, con múltiples beneficios para la economía local, la eficiencia colectiva del tejido empresarial de la economía y la sociedad en general, como se ha demostrado ampliamente en estudios conducidos en todo el mundo. En el caso del Perú, se llega a iguales conclusiones. No obstante, también ha identificado evidencia que lleva a sugerir que los beneficios prometidos se mantienen si es que las pequeñas empresas, en especial aquellas de sectores manufactureros, logran niveles sostenidos de competitividad y ganancias en productividad.

En el ámbito de las economías en vías de desarrollo del Sudeste Asiático y América Latina la visión de las Mypes ha cambiado en los últimos 20 años. Se ha pasado de verlas como medio de sobrevivencia y fuente de informalidad a entenderlas como componentes clave en los procesos de desarrollo económico local y revitalización de la estructura productiva de un país o una economía.

Reconociendo las restricciones de recursos para el apoyo a la Mypes en las economías en desarrollo, en años recientes ha surgido un interés creciente por entender qué factores son críticos para fomentar su competitividad. En un estadio inicial se ubican las estrategias de los gobiernos por invertir recursos públicos en la provisión de servicios de desarrollo empresarial e infraestructura que puedan ser aprovechados por los agentes económicos locales y los nuevos emprendimientos. En un estadio intermedio están las estrategias y los programas que buscan ofrecer a las Mypes nuevas oportunidades de mercado al alentar la convergencia de su oferta de bienes y servicios con la demanda local y nacional; por ejemplo a través de las compras estatales. En un estadio más avanzado se ubican los servicios más

complejos de desarrollo empresarial, los proyectos y la asistencia técnica asociados a procesos de incubación de empresas y la financiación mediante capital de riesgo. En los últimos 15 años, los tres estadios han sido adoptados de modo consistente en economías emergentes y en vías de desarrollo. Los resultados, en términos del crecimiento del producto, índices de supervivencia, adquisición de Mypes innovadoras por empresas más grandes y empleo, sugieren que una combinación eficiente de estos esfuerzos y estrategias aumenta su nivel de incidencia.

2.3. El concepto de competitividad

El concepto de competitividad entendido como el medio que promueve la cohesión social para generar el desarrollo, ha sido estudiado en diferentes campos, principalmente con el objeto de generar mejoras en los sectores productivo, social y gubernamental.

El término de competitividad está relacionado con la posibilidad de las empresas para competir y al mismo tiempo para generar utilidades, para Benavides E. (2013), la competitividad es....” La capacidad de las empresas o industrias de competir y posicionarse en los mercados y contextos de manera sostenible y a largo plazo. Pero la competitividad comprende muchos factores que relacionados tienen que ver con aspectos de calidad, de diseño de producto, de comercialización, con aspectos tecnológicos, de capital humano, etc. es decir, para comprender el concepto de competitividad, se necesita adentrarse en las interrelaciones que se dan en las áreas funcionales de la empresa, pero desde un punto de vista holístico, sistémico e integral. Rodríguez, Vásquez y Mejía de León (2014).

Para el sector productivo, una referencia obligada al estudiar el concepto de competitividad es Michael Porter quien explica que la competitividad es “ la capacidad de competir en los mercados mundiales con una estrategia mundial” Porter (2007) siguiendo esta tendencia, Alejandro Mercado (2009) explica que la competitividad puede ser analizada desde dimensiones como el desarrollo endógeno y exógeno, la organicidad, la capacidad de aprendizaje y la dirección de la acción económica, las variables macroeconómicas y el uso de la tecnología son elementos que se desprenden de la innovación, y la inversión directa en ellas logrará a mediano y largo plazo la generación de ventajas competitivas.

En el modelo de dirección de Bueno (1998), la competencia esencial está compuesta por tres habilidades distintivas: una de origen estructural (capital tecnológico y organizativo), otra del ámbito o

del entorno socio económico (capital relacional) y una de carácter personal (capital humano). De estas tres se obtiene la Core Competencies o competencia esencial, que es la que genera que una organización sea diferente a otra y que consolide una ventaja competitiva propia y sostenida. Henao Robert y Londoño Abraham (2012).

2.4. La ventaja Competitiva

Otro de los conceptos que se debe comprender es el que se refiere a la ventaja competitiva, es decir, cuáles son las características que hacen diferente e identifican a las empresas y organizaciones de las demás. La ventaja competitiva de acuerdo a Benavides (2013) hace referencia a las características y las condiciones propias de la organización que las diferencia de las ventajas comparativas, tienen muy bajas probabilidades de plagio o adquisición por parte de la competencia al menos a mediano plazo. Las Mypimes se enfrentan a grandes retos para integrarse en el proceso de globalización mundial, pero una de sus principales limitantes es que generan muy poco valor agregado. En este sentido, es importante considerar que de acuerdo con Porter (2007) la ventaja competitiva de una empresa se origina fundamentalmente del valor que ésta sea capaz de crear y entregar a su mercado.

El generar poco valor agregado provoca que las empresas encuentren resistencia y rigidez en la estructura de precios (es decir, no pueden posicionarse con altos márgenes de utilidad), lo cual incide a su vez en que no estén en posibilidades de capitalizarse ni mucho menos de invertir o reinvertir en procesos tecnológicos que le permitan a su vez, fortalecer la ventaja competitiva. Esta situación lamentablemente se convierte en un círculo vicioso. Por otra parte, los administradores que no se esfuerzan por aprender y adaptarse a los cambios del entorno mundial, reaccionan, en vez de innovar, sus organizaciones dejan de ser competitivas y fracasan; es necesario entonces aprovechar eficaz y eficientemente los recursos para establecer una ventaja competitiva. En concordancia con Jones y George (2006) una ventaja competitiva es la capacidad que posee una organización para superar a otras produciendo bienes o servicios deseados, con más eficacia y eficiencia que sus competidores. Los cuatro elementos de la ventaja competitiva propuestos por estos autores son la superioridad en 1) la eficiencia, 2) la calidad, 3) la velocidad, flexibilidad e innovación y 4) la sensibilidad a los clientes.

2.5. Estrategias de Competitividad

Las estrategias de competitividad, también han sufrido variación. En el modelo industrial, la estrategia tradicional de competitividad se basaba en la ventaja comparativa, con bajos costos laborales y un tipo de cambio devaluado. En el modelo de la sociedad del conocimiento, es necesario pasar de la estrategia tradicional de la ventaja comparativa hacia la estrategia moderna de la ventaja competitiva. Para lo cual se requieren nuevos factores de competitividad que deben interiorizar las empresas, la industria sectorial y los gobiernos.

Frente a este nuevo reto, la política de competitividad se convierte en la estrategia fundamental de desarrollo sostenible de una nación.

Hoy la globalización se presenta en cuatro dimensiones que es imprescindible entender para el análisis del enfoque sistémico, cuando hablamos de globalización nos referimos a la globalización de los mercados: en el mercado de la producción (la fábrica mundial); en el comercio e inversión (acuerdos de libre comercio); en el mercado financiero con el dinero electrónico y con la información en tiempo real (internet, comunicaciones vía satelital, entre otros).

Indacochea et al (2011) sostiene que estos componentes del siglo XXI, están dando lugar a una nueva forma de competir. En este nuevo escenario ya no existirá la competencia sino la hipercompetencia en los mercados globalizados. La hipercompetencia se basa en lograr posiciones en el mercado en base a precio-calidad del producto, lograr ser el primero en diseñar e invadir con productos nuevos en el mercado o crear alianzas estratégicas.

Para obtener ventaja competitiva se necesita que las organizaciones desarrollen estrategias de competitividad basadas en:

Liderazgo en costos, que le permita eliminar los desperdicios y aplicar nuevas tecnologías con el fin de aumentar la productividad y sostener precios competitivos en el mercado.

Diferenciación de producto, para lo cual mediante el uso del conocimiento permita mejorar la calidad y diseño de los productos y mejorar el servicio al cliente.

En este nuevo escenario, las empresas, para que sean competitivas, deben interiorizar los siguientes atributos: Inteligente en la organización, flexible en la producción y ágil en la comercialización.

2.6. Cadena de valor

La cadena de valor se define como una red de alianzas o estrategias entre varias empresas de negocios independientes. Se crean cuando las empresas deciden colaborar conjuntamente para lograr un fin común. La une una visión, objetivos, estrategias y metas comunes, al igual que comparten los riesgos y los beneficios que pudieran resultar de la unión. El objetivo principal de integrarse en una cadena de valor, es la optimización sistemática, con la finalidad de lograr metas que difícilmente lograrían en forma individual, para ello requieren de una efectiva comunicación y coordinación. La cadena de valor es una herramienta de análisis estratégico que identifica y describe a través de esquemas visuales, cuales son las actividades empresariales dentro de la organización que realmente genera valor al consumidor.

En un mercado globalizado y de competencia, la tendencia hacia la unión de las grandes empresas con las micro, pequeñas y medianas empresas agrícolas, es una realidad, las primeras reducen costos mientras que las segundas (Mipymes), introducen al mercado productos de alta calidad. El uso de un modelo de cadena de valor es un factor que origina ventaja competitiva y que se puede emplear para fortalecer los procesos administrativos en las micro, pequeñas y medianas empresas y así poder competir en una economía globalizada.

Las Mypimes al integrarse a una cadena de valor, necesitan adecuar algunos de sus procesos, ya que en muchas ocasiones carecen de sistemas de control y gestión administrativa, no hacen planeación y no cuentan con la tecnología suficiente para automatizar sus sistemas productivos y de información. Por eso al vincularse a estas cadenas de valor reciben estos beneficios y fortalecen su estructura administrativa, resultando para ellos una ventaja competitiva frente a otras empresas similares a ellas.

Pérez Ch. Seidi I., Velasco A. Lizzette (2014)

2.7. Integración empresarial y ventaja competitiva

La integración empresarial o asociatividad son definidas como las estrategias que se deben de realizar para poder estar en la capacidad de enfrentar el mercado globalizado y el aumento de la competencia

que provienen de otros países. Asimismo, se puede decir también que es una forma de agrupación y cooperación de pequeñas y medianas empresas, en donde cada una mantiene su independencia jurídica y autonomía gerencial en donde todas trabajan de forma conjunta y voluntaria con la finalidad de alcanzar un objetivo en común; como por ejemplo, obtener materia prima, mejorar la relación con sus proveedores, o investigación y desarrollo de tecnologías para el beneficio común.

Las micro, pequeñas y medianas empresas, en adelante (Mypimes), han jugado un papel muy importante en la economía del país, sin embargo, la exigencia que plantea la apertura de la economía y la globalización de los mercados, tienden a debilitar su poder competitivo. En este escenario, no debe perderse de vista que lo único que eleva el nivel de vida de un país, es la productividad de sus empresas y en una época de la economía del conocimiento, resulta insostenible el “modelo” en el que hasta hoy han venido actuando la mayoría de este tipo de empresas. Es decir, ante los grandes retos en materia de productividad y competitividad se agotó el tiempo de trabajar “cada quién por su lado”, “por su cuenta” o “de manera independiente”. Para mejorar las posibilidades de competencia en los nuevos mercados, hoy se requiere trabajar en conjunto, unidos, en forma común, de manera integrada. Es impostergable la participación de los empresarios en las diferentes formas de asociación y de cooperación empresarial. Sin embargo, hablar de esquemas asociativos o colaborativos, representa un reto, tanto por su complejidad intrínseca, así como por las múltiples formas en que se le puede abordar (Rodríguez, Vásquez y Mejía, 2014).

Es crecientemente reconocida la importancia de la organización de pequeñas empresas (PEs) en redes (networks) como instrumento estratégico para su inserción y continuidad en el mercado y aun para uno de los caminos para el desarrollo (UNIDO 2001). Sin embargo no está garantizado que la simple formación de redes propicie la superación de las típicas restricciones impuestas por la baja disponibilidad de capital. Es necesario que el desarrollo de acciones colectivas lleve a la obtención de ganancias y ventajas competitivas, que las empresas no podrían alcanzar actuando aisladamente. No obstante, las ventajas competitivas son resultado de una construcción, por lo tanto, perceptibles a largo plazo, y pueden no ser permanentes, exigiendo agilidad para posibles adaptaciones, lo que requiere persistencia y coordinación y la cooperación entre empresas (Bacic, Acevedo Ferreira de Sousa, 2008).

2.8. Beneficios de la Asociatividad

Economías de Escala: las economías de escala se reflejan de mejor manera en las micro y pequeñas empresas, ya que mediante la asociatividad de estas logran obtener rebajas o descuentos al momento de comprar sus insumos o materias primas, así como también de hacer uso eficiente de las tecnologías más productivas y tener la facilidad de ingresar a mercados de grandes volúmenes. (Dumbler, 2008)

Flexibilidad: la flexibilidad se logra mediante las relaciones de cooperación entre las empresas que les permite incrementar su capacidad de poder responder ante cualquier cambio o eventualidad en la demanda, mercado, entre otras cosas, sin la necesidad de tener que aumentar su capital instalado y costos fijos (Dumbler, 2008).

Difusión de la innovación: mediante las relaciones que se generan en la asociatividad de las empresas se hace más sencillo y fácil el intercambio de conocimientos y experiencias, mejorando así la capacidad de gestión estratégica y apresurando su proceso de aprendizaje (Dumbler, 2008).

Reducción de barreras de entrada: el intercambio de experiencias y conocimientos hacen que las empresas sean cada vez más especializadas en las distintas áreas de la cadena productiva, lo cual facilita la creación de redes horizontales y mejora la puesta en marcha de emprendimientos productivos (Dumbler, 2008).

Pertinencia de las acciones de apoyo: la comunicación fluida entre los actores privados e instituciones públicas, incrementa la probabilidad de éxito de los programas de apoyo, optimizando la capacidad de interpretación de las necesidades del sector productivo (Dumbler, 2008).

2.9. Etapas del Proceso Asociativo

Etapas de Gestación: en este proceso se inicia el interés de los participantes al momento de que comienza el acercamiento de unos a otros. Asimismo, en esta parte del proceso se identifican el potencial de cada uno de los integrantes o empresas y las ventajas que se tendrá al llevar adelante el proyecto (Coria, 2009).

Etapa de Estructuración: en esta parte ya cada uno de los integrantes han definido la función que cada uno desempeñará, aquí se definen las estrategias a seguir con la finalidad de lograr los objetivos planteados (Coria, 2009).

Etapa de Madurez: para esta parte del proceso los empresarios ya han decidido las pautas a seguir y existe claridad sobre las acciones a seguir; por otro lado, se define la forma jurídica en base a las necesidades planteadas por la actividad a desarrollar (Coria, 2009).

Etapa Productiva o de Gestión: esta parte del proceso se puede decir que es la operativa o lleva a cabo las acciones necesarias para poder obtener los resultados esperados mediante la consecución de los objetivos planteados. Asimismo, los procesos operativos internos se agilizan para llevar adelante la gestión empresarial (Coria, 2009).

Etapa de declinación: esta etapa se inicia cuando se evidencian disminuciones en el rendimiento de la gestión y la relación costo – beneficio del grupo es negativa. Es en ese momento en donde la asociación debe de tomar la decisión de desintegrar el grupo y comenzar con nuevos proyectos (Coria, 2009).

2.10. Tipos de Estrategias de Integración Empresarial

Para esta parte se describirán los tipos de integración empresarial que existen, así como también los modelos exitosos de desarrollo del sector de las micro y pequeñas empresas; de forma tal permita servir de guía para la formulación de políticas que promuevan el desarrollo de mecanismos de integración empresarial. (Dumbler, 2008)

2.10.1. Integración horizontal

La integración horizontal se define como el proceso de adquirir o fusionarse con los competidores de la industria con el objetivo de lograr ventajas competitivas que surgen de un gran alcance y tamaño de operaciones.

- Adquisición: Una empresa utiliza sus recursos de capital para comprar otra
- Fusión: es un acuerdo entre iguales para conjuntar operaciones y crear una nueva entidad.

Como beneficios de la integración horizontal se encuentran:

- La reducción de costos
- El incremento en la diferenciación del producto
- La réplica del modelo de negocio
- La reducción de la rivalidad en la industria
- El aumento del poder de negociación sobre proveedores y compradores.

2.10.1.1. Problemas con la integración horizontal

Los problemas asociados con fusionar culturas corporativas muy diferentes desencadena; alta rotación de administradores en la empresa adquirida cuando la adquisición es hostil y una tendencia de los administradores a sobrestimar los beneficios adquiridos de una fusión o adquisición y subestimar los problemas implicados en fusionar sus operaciones. Conflicto con autoridades antimonopolio del país (Pérez, 2012).

2.10.2. Integración vertical

La integración vertical se define como un proceso mediante el cual la firma desarrolla diferentes actividades, que demandan insumos, factores y tecnologías complementarias en la producción de bienes o servicios. Este proceso puede ser upstream, es decir, en fases anteriores o downstream fases posteriores a su principal actividad productiva y las realiza con el fin de mejorar la eficiencia productiva para reducir los costos de producción y de coordinación. En la definición convencional, la integración vertical ocurre cuando una empresa produce sus propios factores de producción o posee su canal de distribución. En esta definición también deben incluirse la tecnología, entendida como el conjunto de instrucciones que permiten la producción de bienes y servicios (Benavidez, 2013).

Integración vertical hacia atrás: Expande sus operaciones en las industrias primarias, las cuales generan los insumos para los productos de la empresa.

Integración vertical hacia adelante: expande sus operaciones en la industria en las últimas etapas ya sea en la distribución o venta de los productos de la empresa.

Una empresa adopta una integración vertical con el fin de fortalecer el modelo de su negocio original o central, y para mejorar su posición competitiva. La integración vertical aumenta la diferenciación del

producto, disminuye los costos o la competencia en la industria cuando facilita las inversiones en recursos especializados que mejoraran la eficiencia, cuando protege la calidad del producto y cuando genera una mejor planeación(Cortés, 2014).

2.10.2.1. Problemas con la integración vertical

Como se ha visto, la integración vertical es una buena estrategia con la cual se busca optimizar la rentabilidad de las empresas, sin embargo, puede ocurrir lo contrario cuando la integración vertical genera:

- Una creciente estructura de costos
- Desventajas que surgen cuando la tecnología cambia con rapidez.
- Desventajas que surgen cuando la demanda es impredecible.

2.10.3. Outsourcing estratégico

El outsourcing estratégico se define como la decisión que permite que una o más actividades o funciones de la cadena de valor de una empresa corran a cargo de especialistas que desarrollen todas las habilidades y el conocimiento en un solo tipo de actividad. La actividad que desarrolla el outsourcing puede llevar a cabo una función completa, como la función de manufactura, o puede ser sólo un tipo de actividad que forme parte de una función. Por ejemplo, muchas empresas realizan por outsourcing la administración de sus sistemas de pensiones mientras mantienen las otras actividades propias de la administración de recursos humanos dentro de la organización (Produce, 2013).

Dentro de las ventajas del outsourcing estratégico se pueden mencionar:

- Reducir su estructura de costos.
- Incrementar la diferenciación de sus productos.

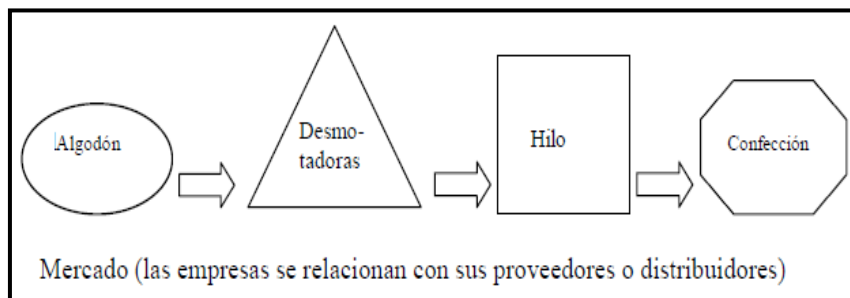
Enfocarse en las competencias distintivas que son vitales para su ventaja competitiva y rentabilidad de largo plazo.

2.11. Modelos de Integración

2.11.1. Modelo japonés

La estrategia de integración del modelo japonés se basa en establecer redes de subcontratación en una cadena de integración vertical. El modelo fue realizado en base a las características culturales, económicas, políticas y con un esquema de incentivos directos. Asimismo, el modelo contempla que las empresas se deben basar en la confianza mutua y el respeto interpersonal que se respalda mediante las relaciones sociales entre los empresarios. Además, el estado brinda incentivos para las unidades empresariales que utilicen los mecanismos de asociación, haciendo que el estado tenga un rol activo (Dumbler, 2008).

Figura 1. Modelo de integración vertical - Subcontratación



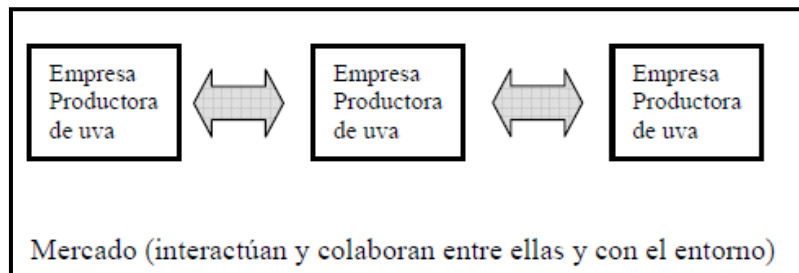
Fuente: Tesis Maestría en Administración (2008)

2.11.2. Modelo italiano

El modelo italiano sigue un esquema de red de producción horizontal, en la cual se basan en empresas del mismo tamaño que pertenecen al mismo sector y que tienen un mismo objetivo en común.

Como ejemplo del modelo italiano se tiene a aquellas asociaciones horizontales que se crean para lograr un objetivo común de abrir mercados. Tal sería el caso del Véneto en Italia; en donde se agrupan productores de calzado para producir un mismo tipo de bien. En ese sentido, si las micro y pequeñas empresas no pueden ser subcontratadas, éstas podrían formar grupos o asociaciones, de modo que al momento de juntarse puedan todas utilizar máquinas iguales, tener una tecnología similar, una calidad similar y puedan atender un mercado más grande.

Figura 2. Modelo de integración horizontal



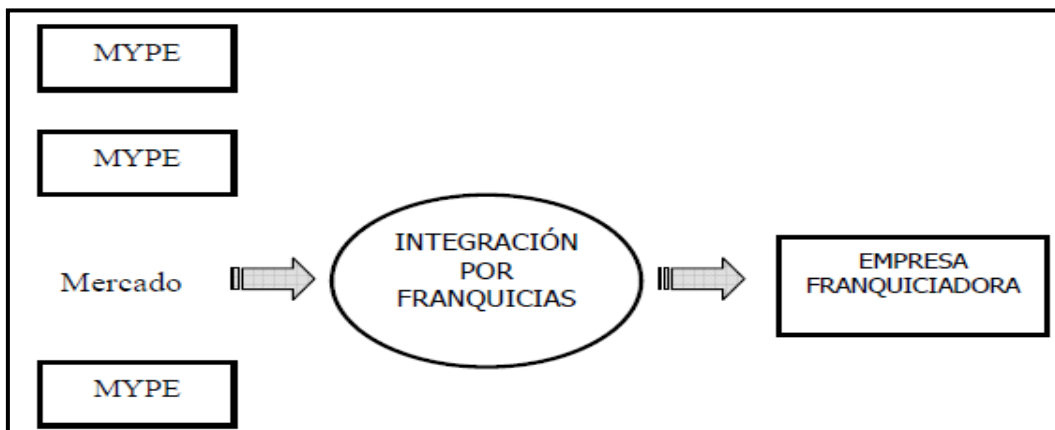
Fuente: Dumbler 2008

2.11.3. Modelo americano

El modelo americano nace debido a la falta de acceso al financiamiento y la falta de recursos propios para poder trabajar de forma adecuada así como poder desarrollar plazos aceptables, redes de distribución y ventas dentro de los Estados Unidos (Dumbler, 2008).

El modelo americano plantea el tipo de integración en donde se puedan desarrollar franquicias como mecanismos para promover el desarrollo privado. Para este caso en particular los procesos estandarizados provienen de la empresa matriz, la cual mantiene el control sobre las franquicias. La ventaja que ofrece este modelo es que por el pago del derecho de la franquicia se obtiene toda una tecnología que está detrás de la marca, lo cual hace menos complicado el desarrollo de las MYPES (Dumbler, 2008).

Figura 3. Modelo de integración Americano



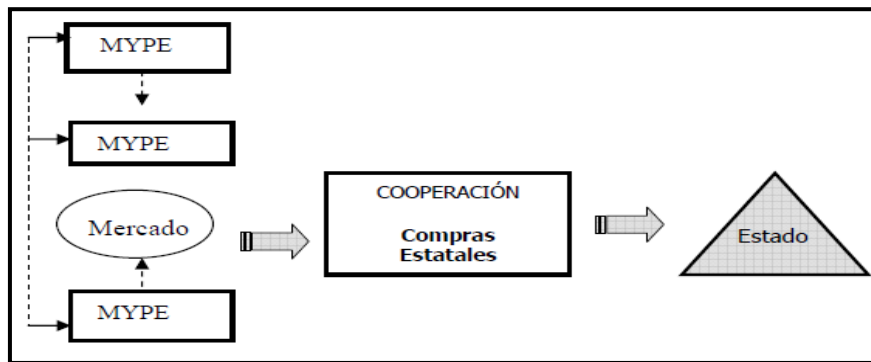
Fuente: Dumbler 2008

2.11.4. Modelo europeo

El modelo europeo se basa en que el estado es el encargado de contratar, subcontratar y comprar de forma mayoritaria a las MYPES. Esto se puede evidenciar en todos los países desarrollados (Dumbler, 2008).

Los modelos japonés, italiano, americano y europeo no son excluyentes, ya que no necesariamente se tiene a adoptar solamente uno de ellos. Tal es el caso que se puede promover la subcontratación, los consorcios, las franquicias y las compras estatales conjuntamente (Dumbler, 2008).

Figura 4. Modelo de integración basado en compras del estado



Fuente: Dumbler 2008

Como se ha visto a lo largo de este capítulo, parte importante de la competitividad para las Mypes es poner en práctica el concepto de asociatividad para así, a través de esta, poder hacer frente a las limitaciones que enfrentan las Mypes en su desarrollo competitivo en relación a las medianas y grandes empresas. Será entonces necesario que cualquier tipo de solución o modelo que intente apoyar a las Mypes en su camino hacia el desarrollo de la competitividad tendrá que pasar por implementar la fórmula de la asociación de algún tipo entre ellas.

2.12. Enfoque de la Gestión por procesos

Desde la última década del siglo XX, la necesidad por parte de las empresas de lograr flexibilidad ,alcanzar altos niveles de productividad y mejorar el resultado del negocio ha ido incrementándose, esto ha provocado el desarrollo de modelos de gestión empresarial, siendo la gestión por procesos el

enfoque más recomendado por la mayoría de organizaciones (Valdés, 2009). Por tal motivo, es necesario tener en cuenta el concepto de la palabra «Proceso», siendo definida de la siguiente manera:

“Cada una de las acciones que intervienen y se interrelacionan en el sistema, y que permiten la evolución del ciclo de vida de la información, donde las entradas a un proceso del sistema pueden constituir la salida de otro y a la inversa. (Delgado, 2007)”

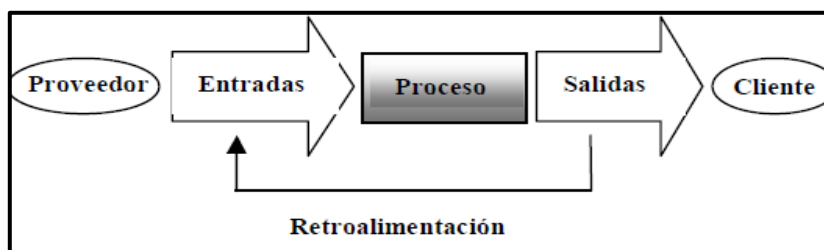
Asimismo, para brindar mayor sustento y claridad a dicho término, a continuación se muestra la definición de la palabra «Proceso» por la ISO 9000-2000:

«Conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados» (Delgado, 2007)

Dicho de otra manera, un proceso es cualquier actividad o conjunto de actividades que requieren de insumos, los cuales le agreguen valor a éste y funcione como fuente de abastecimiento para el cliente interno o externo. Los procesos usan los recursos disponibles de la organización para suministrar los resultados finales (Valdés, 2009).

Por otro lado, es importante resaltar la diferencia entre lo que significa un proceso y un procedimiento. Pues bien, entiéndase procedimiento como un conjunto de operaciones o acciones las cuales me indican como obrar para poder así obtener un resultado. Además, el proceso nos menciona qué es lo que se hace, y el procedimiento cómo es que se debe de hacer.

Figura 5. Representación del proceso



Fuente: Valdés 2009

Asimismo, la gestión por procesos o también llamada enfoque de gestión por procesos, busca que los procesos se relacionen entre sí, ya que mediante esto la empresa podrá actuar como un ente unificado en la búsqueda de la excelencia. Asimismo, la gestión por proceso busca direccionar a la empresa para que pueda identificar, representar, controlar, mejorar y hacer de sus procesos más productivos para de este modo brindar un valor añadido a sus clientes. Además, el objetivo de la gestión por procesos es incrementar la productividad de las empresas, ya que la productividad es sinónimo de eficiencia. Esta productividad se logra mediante el uso de herramientas con las personas dentro de las organizaciones, lo cual logra mejorar y rediseñar el flujo de los procesos y adecuarlo a las necesidades de los clientes tanto internos como externos (Bravo, 2011) (Nuñez, 2004).

2.13. Principales barreras en la aplicación de la Gestión por Procesos

Entre las principales barreras que están presentes en la gestión empresarial se encuentran (Agudelo, 2012):

Formación de especialistas para actuar en un área específica, ubicados en su mayoría de veces en los departamentos funcionales de la organización.

- Escasez de modelos de organización integrada de procesos.
- Desbalances entre responsabilidad y autoridad.
- Redundancia de funciones.
- Confusiones entre las desproporciones entre áreas de dirección, líneas ejecutivas y funcionales.

Centrar toda la atención en los procesos que intervienen de forma directa en la satisfacción del cliente externo, sin tomar la debida importancia hacia el correcto diseño o rediseño de los procesos estratégicos y de soporte.

2.14. Beneficios del enfoque basado en gestión por procesos

Los principales beneficios que traen consigo la implementación de la gestión por procesos en las empresas son los detallados a continuación:

En primer lugar, permite identificar, controlar y readaptar los procesos y flujos de información, dicho de otra manera, busca la interrelación entre procesos funcionales como un sistema que aporta de manera conjunta a satisfacer las necesidades de los clientes tanto internos como externos a la organización. (Delgado, 2009)

Dirige las acciones a la mejora de procesos, las cuales garantizan que la organización tienda a eliminar errores, minimizar las demoras y maximizar los activos, estimulando de esta manera establecer una política participativa con una mayor flexibilidad y uso más racional del capital humano o intangible. (Valdés, 2009)

Además, este enfoque permite medir el desempeño de la organización, disminuir los sobrecostos y reducir los tiempos de entrega con el fin de mejorar la calidad de los productos finales. En adición a ello, define los procesos relacionados con los factores críticos para alcanzar el éxito y a aquellos que son redundantes o poco productivos, identifica las necesidades de los clientes externos y desarrolla a la organización para alcanzar dichos requerimientos, muestra los aspectos positivos del trabajo en equipo comparándolo con el trabajo individual y resalta la eficacia de los procesos vistos como un sistema en lugar de una forma parcial.

Asimismo, analiza y resuelve las limitaciones de la empresa con una estructura funcional vertical, establece indicadores de medición y objetivos a mediano plazo, asigna responsabilidades a cada proceso, mantiene los procesos controlados en búsqueda de la mejora continua y reduciendo la inestabilidad a causa de los constantes cambios (Hernández et All, 2009).

Elimina la divisiones departamentales, investiga y soluciona las restricciones de la empresa funcional vertical, guía a la organización en torno a rendimiento y no a actividades, asigna compromisos a los procesos, gracias a los indicadores en el funcionamiento se mantiene a los procesos controlados, trabajando con mejora continua de manera global y minimizando la variabilidad por los cambios no previstos (Moreira, 2006).

2.15. Indicadores de desempeño

Los indicadores de gestión son la representación cualitativa o cuantitativa que va permitir describir características, comportamiento o fenómenos de la realidad, en periodos de tiempo previamente establecidos o alguna meta o compromiso establecido, lo cual ayudará a poder evaluar el desempeño y evolución en el tiempo(DAFP, 2012).

Asimismo, los indicadores permitirán establecer, metas y objetivos para un determinado proceso o estrategia, lo cual permitirá poder saber que tan bien está el proceso, su progreso, el nivel de cumplimiento de los objetivos propuestos (DAFP, 2012).

Los indicadores deben de tener las siguientes características:

- Oportunidad: deben permitir tener información de forma óptima en tiempo real, tener un grado de precisión adecuado que permita la toma de decisiones corregir y mejorar la gestión.
- Excluyentes: Cada indicador de gestión debe de medir de forma separada un aspecto específico y único de la realidad
- Prácticos: Que facilite su recolección y procesamiento.
- Claros: El indicador que se proponga debe ser de fácil entendimiento de forma tal tanto el que lo hizo como cualquier otra persona que lo pueda usar lo entienda y comprenda.
- Explícitos: Indicar de manera clara las variables con respecto a las cuales se analizará.
- Verificable: Su cálculo debe ser documentado para su seguimiento y trazabilidad (DAFP, 2012).

2.16. Documentación

La documentación se utiliza para dejar por escrito las mejores prácticas de una empresa y no para documentar los errores. La documentación se divide en dos partes: los procedimientos documentados requeridos y la documentación necesaria que permita asegurar la efectiva operación y el control de procesos. Es así que la documentación es una herramienta adecuada e importante para lograr el correcto desempeño del sistema, por lo cual es importante definir el tamaño y el nivel de complejidad de la documentación ya que permitirá evaluar los sistemas y servirá como punto de referencia y mantenimiento de las mejoras alcanzadas.

Para el caso de las auditorías, la documentación servirá como evidencia de que los procesos han sido definidos, los procedimientos necesarios y la existencia de registros. Asimismo, es importante para lograr una adecuada comunicación dentro de la organización (Nava Y Jiménez, 2005).

2.17. ISO 9000 – Resultados de su Implementación

Hoy en día, el mundo y el fenómeno de la globalización fomentan y fortalecen que distintos procesos de estandarización sean necesarios para afrontar los diferentes intercambios requeridos para el desarrollo empresarial. Un ejemplo claro de ello, es la necesidad de homogeneizar distintas actividades de sistemas de gestión empresarial para una cadena de suministro global; ya que, de lo contrario la articulación de distintas entidades sería dificultosa y demandaría una mayor cantidad de recursos de uso únicamente de integración de sistemas (Heras- Saizarbitoria, 2011). Para realizar la mencionada homogeneidad de sistemas de gestión empresarial, se originan los *metaestándares* – los cuales permiten la normalización de distintos aspectos empresariales, como la gestión de la calidad, gestión medioambiental, entre otras – todos estos estándares son poseedores de metodologías, procesos de implementación y certificaciones que avalan el cumplimiento de los mismos, disminuyendo así las brechas diferenciadoras de gestión empresariales (Heras-Saizarbitoria, 2011)

Capítulo 3

3. Metodología de la Investigación

En este capítulo se presentarán los resultados obtenidos por el grupo de investigación que dirijo. Se planeó recabar información sobre los cuatro sectores Mypes más importantes: textil confecciones, carpintería, metalmecánico y calzado y cueros.

3.1. Estudio de campo

3.1.1. Selección de sectores a incluir en el estudio de campo

Como el objetivo planteado por la investigación es que un grupo de Mypes asociadas logren enfrentar con éxito el reto del abastecimiento de un pedido grande de exportación, se considera que el enfoque principal de la presente tesis será el grupo más importante de empresas de manufactura del sector Mype en el Perú.

En los últimos años, las Mypes han tomado con gran preponderancia los mercados nacionales llegando a convertirse en el tipo de empresa con mayor cantidad de empresas dentro de ese rubro empresarial. Según el gráfico 10, las Mypes representan el 99.3% (1, 589,597 Mypes formales según datos INEI 2014) del empresariado nacional; por tanto, se puede afirmar que el nivel de contribución al empleo y su aporte al PBI nacional son un factor relevante para el crecimiento y el desarrollo del país.

Las Mypes se distribuyen en distintos sectores como se muestra en la tabla 4. Dado el objetivo de la investigación (exportación), el estudio focalizará su atención en las Mypes de manufactura. Como se muestra en el gráfico 17 las Mypes del sector de manufactura representan el 10 % del total de Mypes existentes. Si como se mencionó anteriormente el total de micro y pequeñas empresas se encuentra

alrededor de 1,192,301 unidades debidamente registradas, entonces se estima que el sector manufactura está conformado por 119230 empresas.

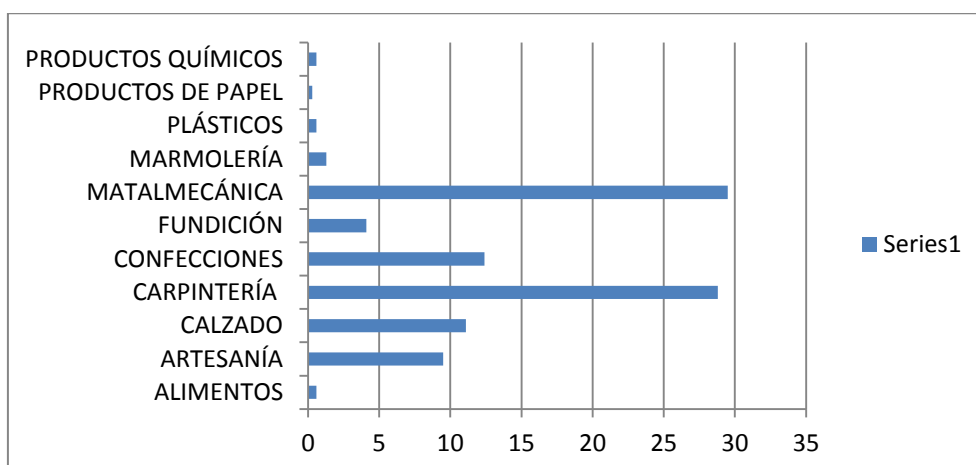
Tabla 4. Importancia porcentual de diferentes sectores Mypes

SECTOR	PORCENTAJE DE REPRESENTATIVIDAD
Agricultura, ganadería, caza y silvicultura	1.5
Pesca	0.2
Explotación de minas y canteras	0.8
Industrias manufactureras	9.1
Construcción	3.1
Comercio	45.3
Hoteles y restaurantes	6.9
Transporte, almacenamiento y comunicaciones	7.7
Intermediación financiera	0.2
Actividades inmobiliarias, empresariales y de alquiler	13.4
Enseñanza (privada)	0.9
Servicios sociales y de salud	1.3
Otras actividades de servicios comunitarios, sociales y personales	9.6
Total	100

Fuente: Ministerio de la Producción 2014

Dentro del sector manufactura aparecen subsectores importantes como se muestra en el gráfico 17. Como se puede apreciar los subsectores más importantes son: metalmecánica con 29.5%, carpintería con 28.8%, confecciones con 12.4% y calzado con 11.1%. Estos cuatro subsectores representan el 81.8% del total de Mypes registradas (formales). Por lo tanto la investigación de campo se enfocará en estos cuatro subsectores.

Gráfico 17. Distribución de las Mypes según subsector



Fuente: Elaboración propia datos Ministerio de la Producción 2014

3.2. Entrevistas en profundidad

Según lo planteado por Marradi (2008) se puede identificar a la entrevista en profundidad como una forma especial de conversación entre dos personas (aunque existen formas de entrevista grupal), dirigida y registrada por el investigador con el propósito de favorecer la producción de un discurso conversacional continuo y con cierta línea argumental por parte del entrevistado, acerca de un tema de interés definido en el marco de la investigación.

Para el caso de la presente investigación se decidió por la aplicación de la entrevista a profundidad debido a la escasez de información específica respecto al tema de los procesos al interior de las Mypes y cómo este tipo de empresas actúan ante los pedidos de los clientes.

Las entrevistas a profundidad se realizaron entre marzo de 2012 y diciembre de 2013 enfocándose en los cuatro sectores más importantes de la manufactura de las Mypes formales de Lima. La entrevista se estructuró alrededor de preguntas ligadas a los temas específicos que se quería investigar. Se pretendió conocer cómo se procedía al interior de cada Mype cuando se debía atender un pedido. Las conversaciones fueron espontáneas y como complemento de la observación de campo.

Para caracterizar a la entrevista en profundidad, se puede decir que es un proceso comunicativo por el cual el investigador extrae una información de una persona. Esa información es el conjunto de representaciones asociadas a acontecimientos vividos por él. Se destaca el rol mayéutico y estratégico

del entrevistador. Su principal función es la de escuchar, recordando que la información que provee el entrevistado no debe apreciarse en términos de veracidad-falsedad sino como el producto de un individuo en sociedad cuyos relatos deben ser contextualizados y contrastados.

Algunas ventajas y limitaciones de esta técnica de recolección de datos

Ventajas

- Permite obtener de manera flexible una información rica y profunda en las palabras de los actores.
- Proporciona la oportunidad de clarificar aspectos en un marco más dinámico y espontáneo que en el de las entrevistas estructuradas.
- Permite acercarse a un tema en las fases iniciales de un estudio y en las fases finales se destaca su uso a fin de enriquecer los análisis cuanti-cualis a través del contrapunto o de la comprensión más profunda de éstos.

Límites

- Desventaja en términos de tiempo
- Problemas de reactividad, fiabilidad y validez
- Condicionada por la empatía para lograr un clima que favorezca la comunicación (su género, edad, clase social, etnia, etc.) puede potenciar tanto las ventajas como las desventajas de la entrevista en profundidad.

Con relación a la preparación y planificación de la entrevista, se destaca que no tiene reglas fijas, es decir, es una práctica eminentemente artesanal pero no anárquica. De todos modos, hay una serie de elementos que deben planificarse de antemano. Para el caso de la presente investigación se plantearon preguntas guía sobre los temas de interés alrededor de los pasos que se seguían cuando se atendía un pedido regular y sobre otros temas de interés para la investigación.

A los efectos de restringir gradualmente el foco de los potenciales entrevistados, Valles (2000), propone tener en cuenta una serie de preguntas-guía, en las cuáles se va acortando la cantidad y la calidad de los potenciales entrevistados:

- 1) ¿Quiénes tienen la información relevante para la investigación?
- 2) De ellos, ¿quiénes son más accesibles física y socialmente?
- 3) De ellos, ¿quiénes entre ellos están más dispuestos a cooperar brindando información a la investigador?, y
- 4) Finalmente, entre los que cumplen todos los requisitos precedentes, ¿quiénes son los más capaces de comunicar la información de interés con precisión?

Los entrevistados fueron los dueños o encargados de la Mype en cada uno de los cuatro sectores investigados.

Selección del tamaño de muestra para las entrevistas en profundidad

Para la selección del tamaño de muestra se hizo una selección que cumpla con los requisitos estadísticos correspondientes. A continuación se presenta la ficha técnica de la muestra para las entrevistas en profundidad.

3.3. Ficha Técnica

TÍTULO: Determinación del tamaño de muestra para entrevistas a profundidad en investigación sobre la Mypes de manufactura de los sectores metalmecánico, carpintería, confecciones y calzado.

ORGANISMO RESPONSABLE: Grupo de Investigación del curso Proyecto de Investigación Aplicada dirigido por profesor Fernando Sotelo

COBERTURA: Población de 97530 Mypes de los sectores metalmecánico, carpintería, confecciones y calzado de en la provincia de Lima Metropolitana (Ministerio de la Producción)

FRECUENCIA: Continua

PERIODO DE RELEVAMIENTO: Continuo

PERIODO DE REFERENCIA PARA LA CONDICION DE ACTIVIDAD: Desde abril del 2012 hasta diciembre de 2013.

UNIDADES DE ANÁLISIS: Empresa donde se producen productos metalmecánicos, confecciones, carpintería y calzado.

PLAN DE MUESTREO.

POBLACIÓN OBJETIVO: Todas las Mypes formales manufactureras de los sectores metalmecánico, carpintería, confecciones y calzado ubicadas en la provincia de Lima Metropolitana. Quedan excluidas las Mypes que son informales.

MARCO: Está basado en los listados del Ministerio de Producción 2013 y en las visitas de los entrevistas en las zonas seleccionadas para el relevamiento de los datos.

UNIDADES DE MUESTREO: Una empresa Mype manufacturera de los sectores, metalmecánico, confecciones, carpintería, calzado ubicadas en la provincia de Lima Metropolitana.

TAMAÑO DE LA MUESTRA: Se estableció el tamaño de la muestra según la fórmula siguiente:

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

Los datos son los siguientes:

- Tamaño de la población (N) = 97530 Mypes
- Nivel de confianza (NC) = 95%
- Valor Normal al 95% (Z) = 1.96
- Error (e) = 5%
- Probabilidad de aprobación (p) = 50%

- Probabilidad de rechazo (q) = 50%

Luego de hacer los cálculos correspondientes se llegó a un tamaño de muestra de 383 unidades empresariales.

Se determina un tamaño de muestra igual a 383 Mypes distribuidas de la forma en la que se muestra en la tabla 5.

Tabla 5. Cantidad de Mypes entrevistadas por sector

Calzado	51
Confecciones	269
Carpintería	99
Metalmecánica	40
Total general	459

Fuente: Elaboración propia

Se entrevistó a 459 Mypes de los cuatro sectores más importantes de la economía sobrepasando el número de 383 que se obtuvo como resultado del diseño.

Capítulo 4

4. Análisis y Resultados del Estudio de Campo

En este capítulo se presentarán los resultados obtenidos de las entrevistas a profundidad llevadas a cabo por los alumnos del grupo de investigación bajo mi dirección a lo largo de cuatro semestres regulares de clases del curso de tesis de licenciatura. Como encargado del grupo de investigación, se monitoreó en forma constante la ejecución de las entrevistas y se supervisó la consecución de los resultados finales.

4.1. Análisis de resultados de las entrevistas a profundidad

Luego de haber realizado las entrevistas y cuestionarios a las empresas de los sectores de Calzado, Confecciones, Maderera y Metalmecánica, los cuatro sectores más representativos de la industria peruana, cuya muestra total es de 459 empresas, se procede a realizar un diagnóstico de los resultados obtenidos. Se iniciará con los antecedentes del mercado, seguidamente de la organización interna, los antecedentes de calidad, la organización de la producción, organización de compras, antecedentes de innovación en sus productos y procesos y por último se termina el análisis con el actual conocimiento sobre asociación y capacitación del personal. A continuación se muestran los siguientes resultados.

4.1.1. Antecedentes del mercado

4.1.1.1. Sobre el Mercado que atienden

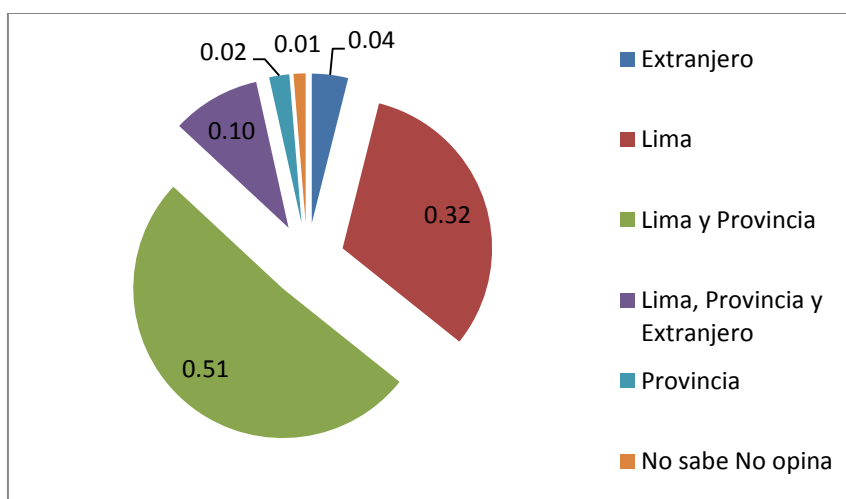
Los resultados obtenidos de las entrevistas se muestran en la tabla 6. La pregunta fue ¿Qué mercado atiende su empresa?

Tabla 6. Mercados atendidos por los cuatro sectores industriales más representativos de Mypes

Sector Industrial	Extranjero	Lima	Lima y Provincia	Lima, Provincia y Extranjero	Provincia	No sabe No opina	Total general
Calzado		30	21				51
Confecciones	18	61	136	40	8	6	269
Maderera		50	48		1		99
Metalmecánica		5	30	4	1		40
Total general	18	146	235	44	10	6	459

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 18. Distribución de mercados atendidos según industrias representativas



Fuente: Elaboración propia

De los resultados presentados en el gráfico 18, se puede inferir que solo el 4% dedica su producción solo al mercado internacional mientras que el 10% de las empresas atienden, además de pedidos internos de Lima y provincias, el mercado internacional eventualmente. Esta información presenta a un 86% de las Mypes de los sectores más importantes atendiendo solo interno del Perú.

Los resultados mostrados por las entrevistas efectuadas señalan que dentro de los cuatro sectores más representativos de las Mypes peruanas existe un importante segmento (86%) que aún no han exportado. De este porcentaje el 32% están en Lima y solo atienden el mercado de la capital, este

porcentaje sería el más cercano a la exportación por las facilidades y el entorno que brinda Lima a las Mype.

4.1.1.2. Sobre la certificación con la que cuentan

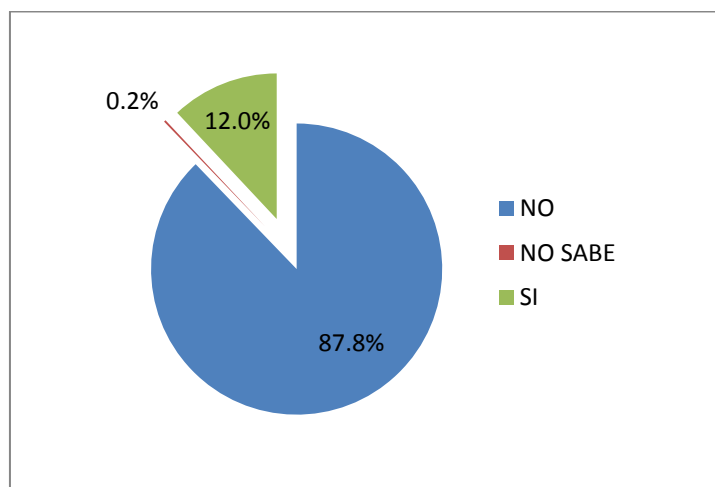
Los resultados obtenidos de las entrevistas se muestran en la tabla 7. La pregunta fue ¿Su empresa cuenta con alguna certificación?

Tabla 7. Mypes representativas que cuentan con Certificación

Sector Industrial	Certificación			Total general
	No	No sabe No opina	Si	
Calzado	41		10	51
Confecciones	260	1	8	269
Maderera	85		14	99
Metalmecánica	17		23	40
Total general	403	1	55	459

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 19. Distribución de la Certificación según industrias representativas



Fuente: Elaboración propia

Del total de la muestra seleccionada y a partir del Gráfico 19, se evidencia que el 87.8% de los sectores industriales con mayor presencia en el mercado no cuenta actualmente con alguna certificación, como se observa, tan solo el 12% equivalente a 55 empresas si cuenta con certificación. Por el número encontrado, se observa que este tipo de empresas aún no cuentan con los medios y oportunidades para poder acceder a una certificación con el fin de respaldar su negocio.

4.1.1.3. Sobre la preferencia del mercado de ventas

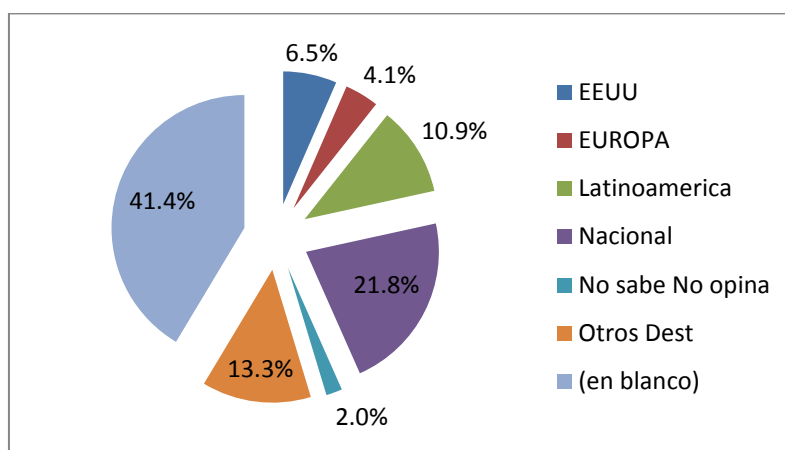
Los resultados obtenidos de las entrevistas se muestran en la tabla 8. La pregunta fue ¿Cuál es el mercado de ventas que atiende?

Tabla 8. Preferencia de mercado de ventas según sector industrial

Sector Industrial	EEUU	EUROPA	Latinoamérica	Nacional	No sabe No opina	Otros Destinos	(en blanco)	Total general
Calzado							51	51
Confecciones	30	19	50	100	9	61		269
Maderera							99	99
Metalmecánica							40	40
Total general	30	19	50	100	9	61	190	459

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 20. Distribución de preferencia de mercado de ventas según industrias representativas



Fuente: Elaboración propia

Ante el cuestionamiento sobre el mercado de ventas que atienden estos sectores industriales, se encuentra según el Gráfico 20 que gran parte de las empresas prefieren atender al mercado Nacional en un 21.8%, seguidamente de Latinoamérica con un 10.9% y en un menor porcentaje en EEUU y Europa con 6.5% y 4.1% respectivamente. Es importante indicar que el 56.7% de la muestra prefirió no brindar respuesta alguna o aclarar el destino de ventas.

4.1.1.4. Sobre el conocimiento del TLC

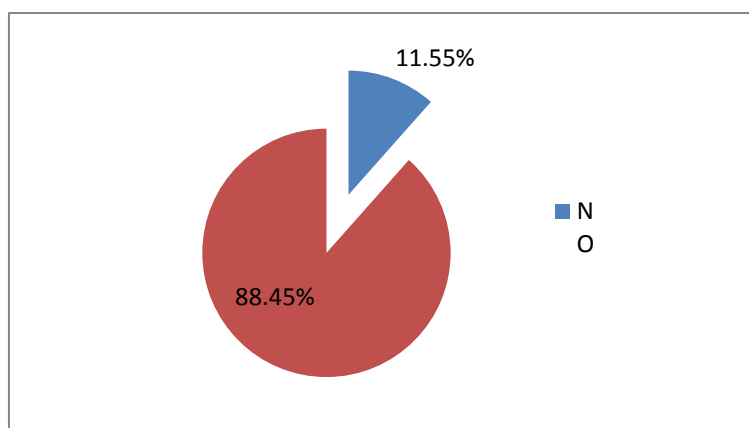
Los resultados obtenidos de las entrevistas se muestran en la tabla 9. La pregunta fue ¿Tiene algún conocimiento sobre TLC?

Tabla 9. Preferencia de mercado de ventas según sector industrial

Sector Industrial	No	Sí	Total general
Calzado	7	44	51
Confecciones	33	236	269
Maderera	4	95	99
Metalmecánica	9	31	40
Total general	53	406	459

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 21. Distribución de conocimiento de TLC según industrias representativas



Fuente: Elaboración propia

A fin de conocer los antecedentes de mercado de estos cuatro sectores, se hizo la pregunta acerca del conocimiento del TLC, se obtuvo a nivel general de acuerdo al Gráfico 21 que el 88.45% del total de muestreo sí entiende el concepto de TLC, una mínima cantidad equivalente a 55 empresas (11.55%) desconoce el término.

4.1.2. Antecedentes de organización interna

4.1.2.1. Sobre el grado de instrucción del Titular

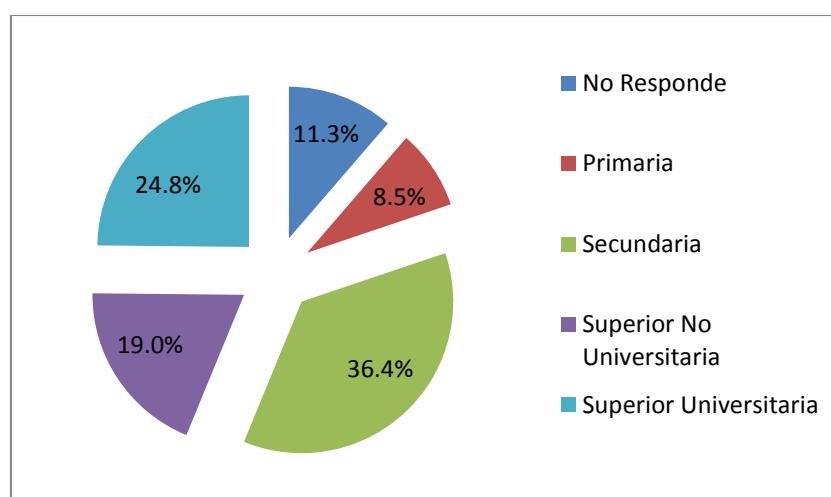
Los resultados obtenidos de las entrevistas se muestran en la tabla 10. La pregunta fue ¿Cuál es su grado de instrucción?

Tabla 10. Grado de instrucción del titular según sector industrial

Sector Industrial	No Responde	Primaria	Secundaria	Superior No Universitaria	Superior Universitaria	Total general
Calzado		2	18	19	12	51
Confecciones	52	10	103	34	70	269
Maderera		19	37	22	21	99
Metalmecánica		8	9	12	11	40
Total general	52	39	167	87	114	459

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 22. Distribución del grado de instrucción del titular



Fuente: Elaboración propia

Es necesario conocer el grado de instrucción de sus representantes, es por ello que el Gráfico 22, presenta que 24.8% del total de la muestra tiene una educación Superior Universitaria, un 19% educación Superior No Universitaria. Sin embargo se hace notar una cantidad significativa de representantes con educación de Secundaria (36.4%) y Primaria (8.5%), tales resultados dan a conocer la existencia de grandes emprendedores que vieron al negocio como medio de crecimiento en el mercado.

4.1.2.2. Sobre la cantidad de empleados por categoría

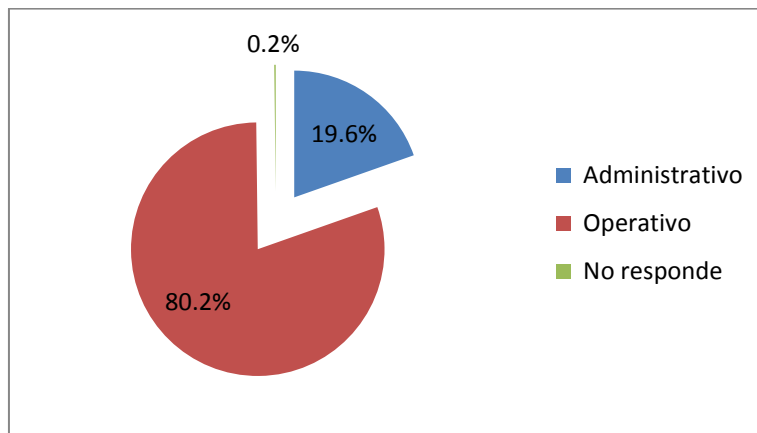
Los resultados obtenidos de las entrevistas se muestran en la tabla 11. La pregunta fue ¿Qué categoría de empleados maneja la empresa?

Tabla 11. Empleados por categorías según sector industrial

Sector Industrial	Administrativo	Operativo	No responde	Total General
Calzado	90	358	3	451
Confecciones	462	1931	5	2398
Maderera	140	633	0	773
Metalmecánica	125	419	0	544
Total general	817	3341	8	4166

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 23. Distribución de la cantidad de empleados por categoría



Fuente: Elaboración propia

El Gráfico 23 muestra la distribución de empleados por categoría de acuerdo a los sectores más representativos en estudio. Se observa que el 80.2% representa mano de obra operativo dedicado 100% a los proceso de producción. Por otro lado existe un 19.6% que representa a la cantidad de personal administrativo que labora en estas empresas. Se infiere según lo expuesto que estas empresas dedicadas al sector netamente de producción son proveedoras significativamente de mano de obra a nivel operativo.

4.1.2.3. Sobre el tipo de Mano de Obra

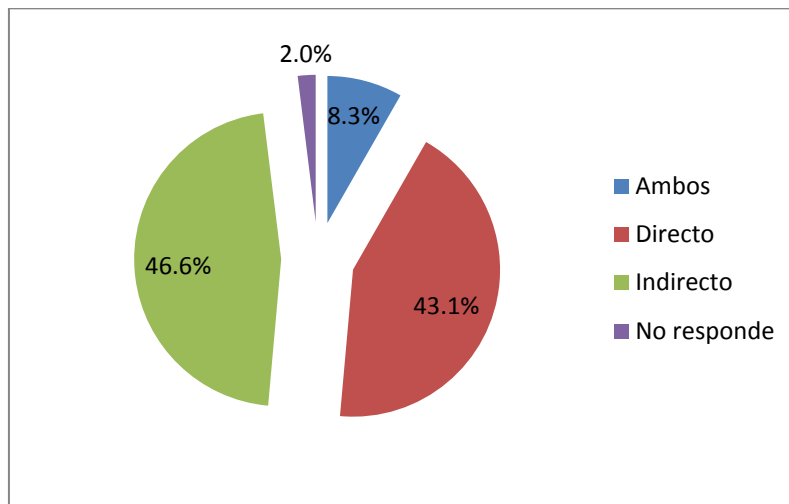
Los resultados obtenidos de las entrevistas se muestran en la tabla 12. La pregunta fue ¿Qué tipo de mano de obra maneja el negocio?

Tabla 12. Empleados por tipo según sector industrial

Sector Industrial	Ambos	Directo	Indirecto	No responde	Total general
Calzado		30	21		51
Confecciones	38	126	96	9	269
Maderera		13	86		99
Metalmecánica		29	11		40
Total general	38	198	214	9	459

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 24. Distribución del tipo de mano de obra



Fuente: Elaboración propia

Para tener conocimiento sobre la organización interna de los sectores industriales se consultó acerca del tipo de mano de obra que se maneja. El Gráfico 24 muestra que un 46.6% representa a personal indirecto. Por otro lado, las empresas mantienen un 43.1% de personal directo, y un 8.3% de ambos, tanto directo como indirecto. A nivel específico se encuentra que el sector de confecciones cuenta con mayor número de empleados de forma directa, mientras que el sector de maderera maneja el mayor número con empleo de mano de obra indirecta.

4.1.2.4. Sobre el Plan de Negocio

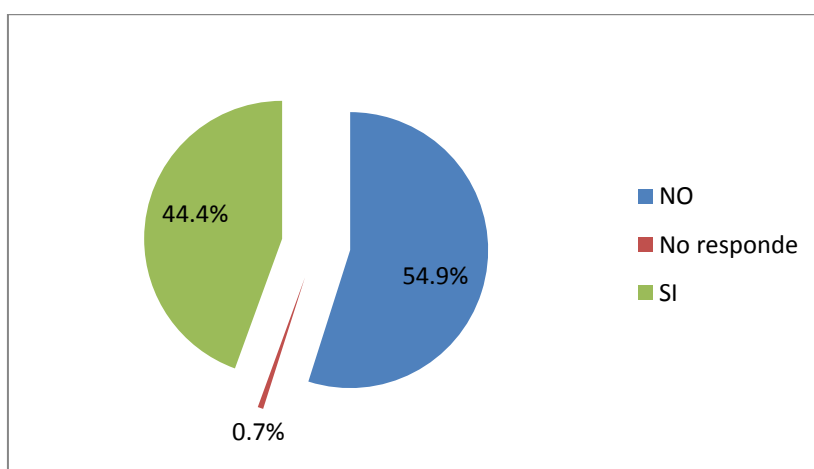
Los resultados obtenidos de las entrevistas se muestran en la tabla 13. La pregunta fue ¿Maneja un Plan de Negocio?

Tabla 13. Plan de negocio según sector industrial

Sector Industrial	SI	NO	No responde	Total general
Calzado	14	37		51
Confecciones	114	152	3	269
Maderera	36	63		99
Metalmecánica	40			40
Total general	204	252	3	459

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 25. Distribución del Plan de negocio



Fuente: Elaboración propia

El gráfico 25 muestra los resultados ante la pregunta sobre la existencia de un Plan de Negocio en la empresa. Un 54.9% no realiza y mantiene un plan de dirección de su empresa. Sin embargo, existe 44.4% de las empresas que si posee un Plan de Negocio, como se observa, en este caso las no están muy diferenciadas respecto a otras preguntas. Las empresas tienen un objetivo o meta clara sobre hacia dónde va el negocio.

4.1.2.5. Sobre Manual de Obligaciones y Funciones

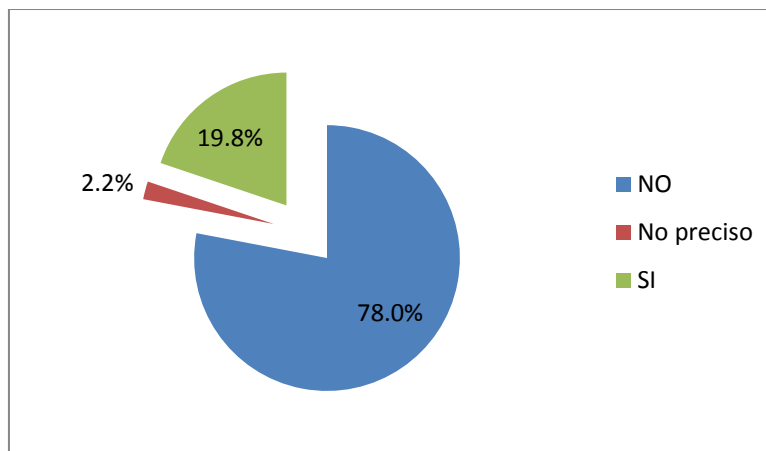
Los resultados obtenidos de las entrevistas se muestran en la tabla 14. La pregunta fue ¿Mantiene un Manual de Obligaciones y funciones?

Tabla 14. Manual de obligaciones y funciones según sector industrial

Sector Industrial	NO	No preciso	SI	Total general
Calzado	36		15	51
Confecciones	212	10	47	269
Maderera	76		23	99
Metalmecánica	34		6	40
Total general	358	10	91	459

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 26. Distribución de manual de obligaciones y funciones



Fuente: Elaboración propia

En las entrevistas se hizo la pregunta sobre si la empresa mantiene un manual de obligaciones y funciones. Según el Gráfico 26, el 78% no posee un manual de funciones, son pocas las empresas que mantienen este documento (19.8%) del total de la muestra y tan solo un 2.2% no responde de manera precisa la existencia del manual de funciones.

4.1.3. Antecedentes de calidad

4.1.3.1. Sobre Especificaciones Técnicas

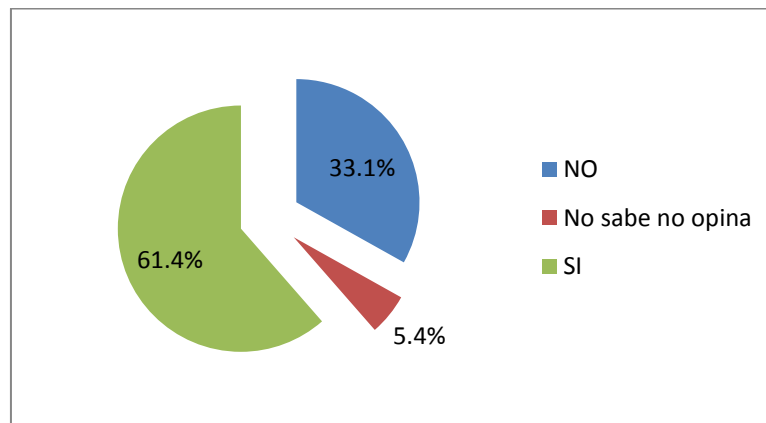
Los resultados obtenidos de las entrevistas se muestran en la tabla 15. La pregunta fue ¿Los productos que ofrecen, cuentan con especificaciones técnicas?

Tabla 15. Especificaciones técnicas según sector industrial

Sector Industrial	NO	No sabe no opina	SI	Total general
Calzado	34		17	51
Confecciones	6	25	238	269
Maderera	85		14	99
Metalmecánica	27		13	40
Total general	152	25	282	459

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 27. Distribución de especificaciones técnicas



Fuente: Elaboración propia

El gráfico 27 muestra los resultados obtenidos ante el manejo de especificaciones técnicas en los productos por las empresas de los sectores más representativos, se identifica que el 61.4% cuenta con especificaciones técnicas de sus productos, sin embargo esta cifra representa en su mayoría solo al sector de confecciones como se puede observar en la Tabla 15, el 33.1% del total de la muestra no mantiene especificaciones técnicas, existe una cantidad significativa de la industria del calzado, maderera y metalmecánica que actualmente no mantiene una ficha técnica de los productos que ofrece al mercado.

4.1.3.2. Sobre Herramientas de Calidad

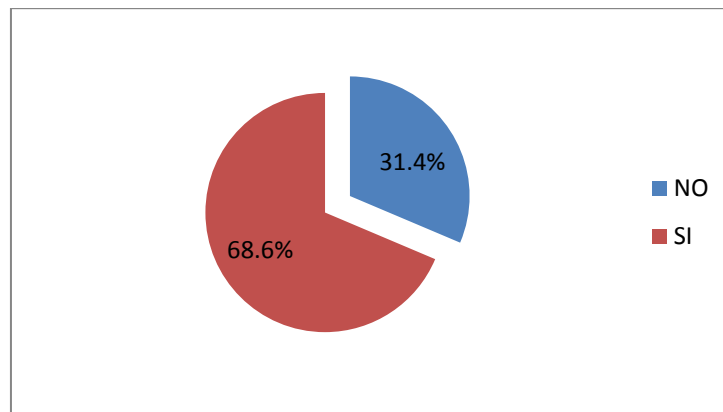
Los resultados obtenidos de las entrevistas se muestran en la tabla 16. La pregunta fue ¿Utiliza herramientas de calidad en sus procesos?

Tabla 16. Herramientas de calidad según sector industrial

Sector Industrial	NO	SI	Total general
Calzado	14	37	51
Confecciones	104	165	269
Maderera	11	88	99
Metalmecánica	15	25	40
Total general	144	315	459

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 28. Distribución de herramientas de calidad



Fuente: Elaboración propia

Otra de las preguntas consideradas fue acerca del manejo de herramientas de calidad en sus procesos. El Gráfico 28 de forma general muestra que entre los cuatro sectores estudiados, el 68.6% si emplea herramientas de calidad en sus procesos de producción, mientras que el 31.4 % no hace uso de elementos de calidad. Específicamente dentro de los sectores se observa que no hay una clara diferencia ante las respuesta de las empresas, existe en ambos casos negocios que hacen uso de herramientas de calidad y otras que no.

4.1.3.3. Sobre Manejo del Margen de Error

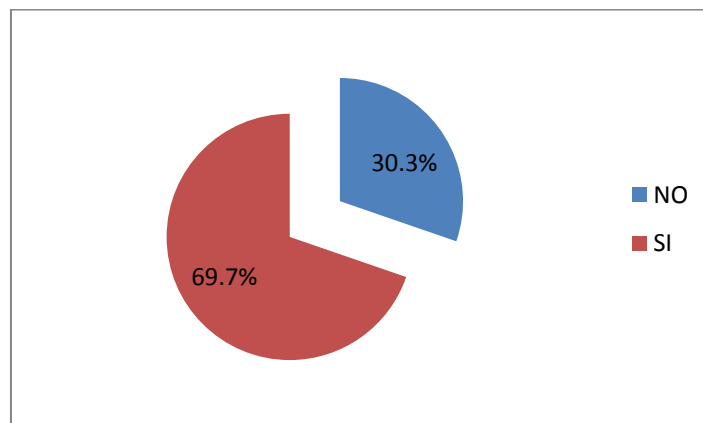
Los resultados obtenidos de las entrevistas se muestran en la tabla 17. La pregunta fue ¿Evalúa el margen de error en sus procesos?

Tabla 17. Manejo del margen de error según sector industrial

Sector Industrial	NO	SI	Total general
Calzado		51	51
Confecciones		269	269
Maderera	99		99
Metalmecánica	40		40
Total general	139	320	459

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 29. Distribución del manejo del margen de error



Fuente: Elaboración propia

Otra pregunta, a fin de conocer el panorama de calidad que presentan las industrias seleccionadas, fue acerca de la evaluación del margen de error en sus productos y procedimientos. Globalmente en el gráfico 29 se evidencia que el 69.7 % si mide y controla los errores que se presentan, específicamente el rubro de calzado y confecciones. Sin embargo, el rubro de maderera y metalmecánica representan el 30.3% de las empresas que no miden el margen de error que se presenta en sus operaciones.

4.1.4. Antecedentes de organización de la producción

4.1.4.1. Sobre la Documentación de los Procesos

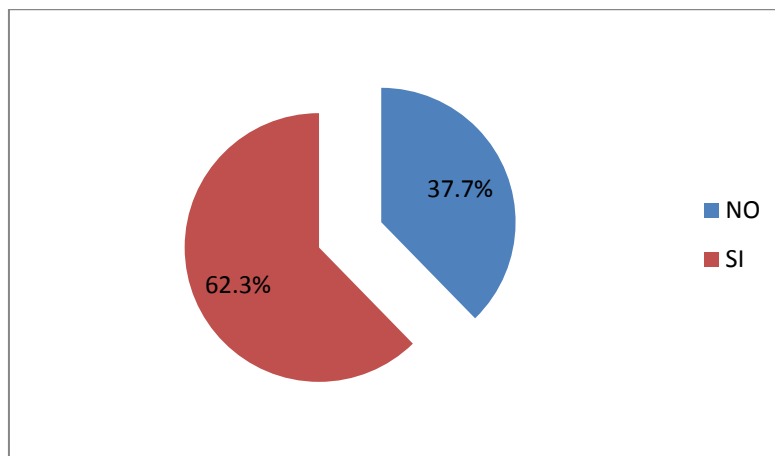
Los resultados obtenidos de las entrevistas se muestran en la tabla 18. La pregunta fue ¿Sus procesos se encuentran documentados?

Tabla 18. Documentación de los procesos según sector industrial

Sector Industrial	NO	SI	Total general
Calzado	33	18	51
Confecciones	62	207	269
Maderera	56	43	99
Metalmecánica	22	18	40
Total general	173	286	459

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 30. Distribución de la documentación de los procesos



Fuente: Elaboración propia

Ante el cuestionamiento sobre si los procesos que manejan las empresas están documentados, el gráfico 30 muestra de forma global que el 62.3% si mantienen documentación de sus procesos. Sin embargo existe un 37.7% cuyos procesos no cuentan con un expediente donde puedan observarse los procedimientos que realizan. Se debe tomar en cuenta que el sector de confecciones es el rubro que en su mayoría está haciendo uso de documentación de los procesos. Sin embargo es clara la diferencia

en los rubros de madera, metalmecánica y calzado donde se identifica que son pocas las que hoy en día mantienen documentos de los procesos.

4.1.4.2. Sobre los Indicadores de Producción

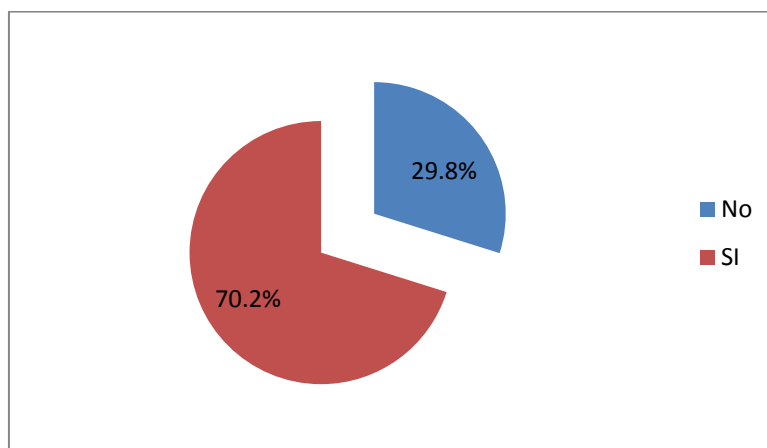
Los resultados obtenidos de las entrevistas se muestran en la tabla 19. La pregunta fue ¿Mantiene Indicadores de Producción?

Tabla 19. Indicadores de producción según sector industrial

Sector Industrial	No	SI	Total general
Calzado	25	26	51
Confecciones	67	202	269
Maderera	23	76	99
Metalmecánica	22	18	40
Total general	137	322	459

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 31. Distribución de los indicadores de producción



Fuente: Elaboración propia

Los resultados obtenidos acerca del manejo de indicadores de Producción a nivel global dentro de los cuatro sectores industriales, se observa de acuerdo al gráfico 31 que el 70.2% sí mantiene y maneja indicadores de producción, mientras que sólo el 29.8% desconoce los indicadores. El sector de

confecciones es el rubro que en mayor número mide variables y resultados, seguida del rubro madera donde un número significativo de empresas también maneja indicadores.

4.1.5. Antecedentes de compras

4.1.5.1. Sobre el Comportamiento de Compras

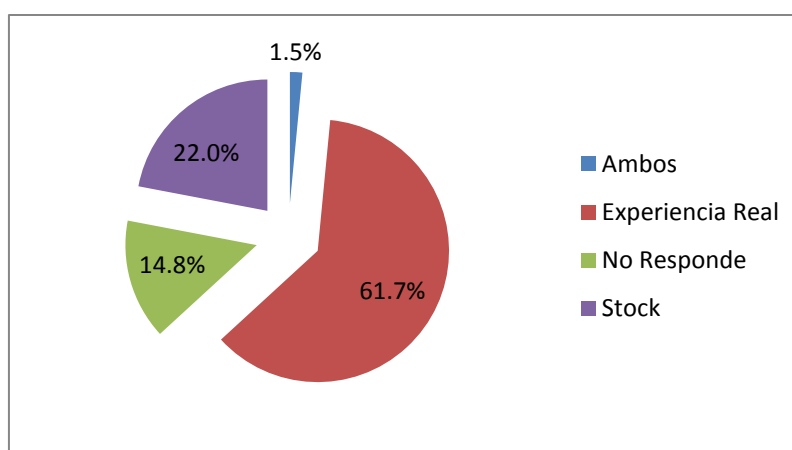
Los resultados obtenidos de las entrevistas se muestran en la tabla 20. La pregunta fue ¿En base a que realiza sus compras?

Tabla 20. Comportamiento de compras según sector industrial

Sector Industrial	Experiencia Real	Stock	Ambos	No Responde	Total general
Calzado	6	45			51
Confecciones	192	9		68	269
Maderera	62	37			99
Metalmecánica	23	10	7		40
Total general	283	101	7	68	459

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 32. Distribución del comportamiento de compras



Fuente: Elaboración propia

Para determinar cuál es el comportamiento de compras de los cuatro sectores más representativos de la industria, se cuestionó en base a que realizan sus compras. A nivel general el gráfico 32 muestra que el 61.7% realiza el pedido de sus requerimientos en considerando la experiencia real, es decir cada vez

que necesitan y requieran algún insumo. El 22% realiza sus compras, considerando el stock, referente el nivel de insumos que aún mantiene en su almacén. Para finalizar, se observa de forma clara que un mínimo de empresas realiza sus compras teniendo en cuenta ambos factores.

4.1.5.2. Sobre la Relación con Proveedores

Los resultados obtenidos de las entrevistas se muestran en la tabla 21. La pregunta fue ¿Qué tipo de proveedores mantiene?

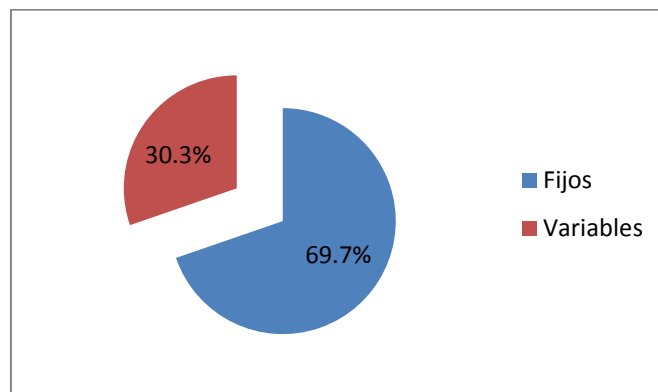
Tabla 21. Relación con proveedores según sector industrial

Sector Industrial	Fijos	Variables	Total general
Calzado	34	17	51
Confecciones	183	86	269
Maderera	65	34	99
Metalmecánica	38	2	40
Total general	320	139	459

Fuente: Elaboración propia

La Tabla 21 muestra que de un total de 459 empresas, dentro de los sectores industriales, el de confecciones es el rubro que presenta mayor cantidad de proveedores fijos, seguido del metalmecánica, mientras el sector calzado presenta un alto número de proveedores variables.

Gráfico 33. Distribución de la relación con proveedores



Fuente: Elaboración propia

El gráfico 33 representa el tipo de proveedor que mantienen los sectores de calzado, confecciones, madera y metalmecánica, se observa que el 70% mantienen proveedores fijos, mientras que el 30% proveedores variables, es necesario analizar el porqué de la existencia de proveedores variables.

4.1.5.3. Sobre los aspectos a evaluar en los Proveedores

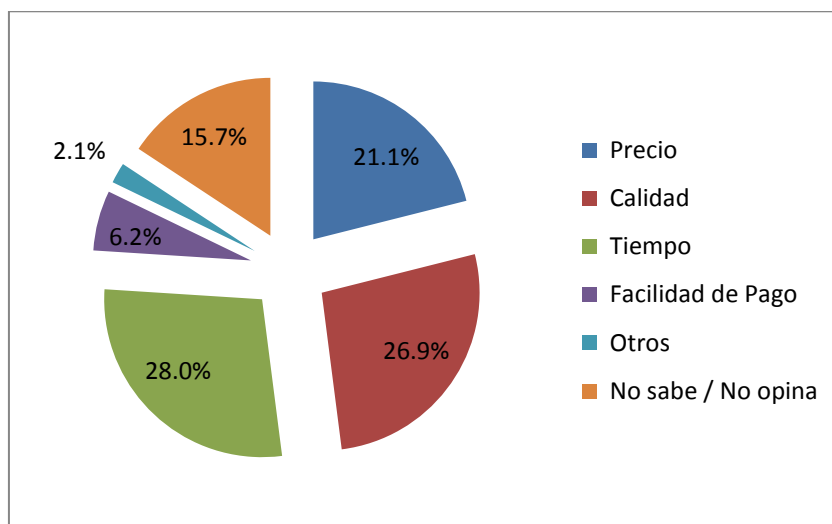
Los resultados obtenidos de las entrevistas se muestran en la tabla 22. La pregunta fue ¿Qué tipo de proveedores mantiene?

Tabla 22. Relación con proveedores según sector industrial

Sector Industrial	Precio	Calidad	Tiempo	Facilidad de Pago	Otros	No sabe / No opina
Calzado	38	38	21	18		
Confecciones		46	120		6	97
Maderera	63	57	22	16	4	
Metalmecánica	29	25	10	4	3	
Total general	130	166	173	38	13	97

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 34. Distribución de la relación con proveedores



Fuente: Elaboración propia

Otra de las preguntas consideradas, fue el tipo de relación que las empresas mantienen con los proveedores, relacionado con el porqué los seleccionan y eligen. El gráfico 34 muestra de forma general

que los cuatro sectores industriales, los seleccionan principalmente por tiempo (28.0%), calidad (26.9%) y precio (21.1%). Estas variables consideradas de suma importancia y relacionadas ampliamente, pues los negocios requieren que los materiales e insumos sean abastecidos en el tiempo correcto, que sean de una calidad excelente y al mejor precio, de tal manera que se establezcan las mejores relaciones con los proveedores y se pueda elaborar el mejor producto para la satisfacción del cliente.

4.1.6. Antecedentes de innovación

4.1.6.1. Sobre la variedad de la producción

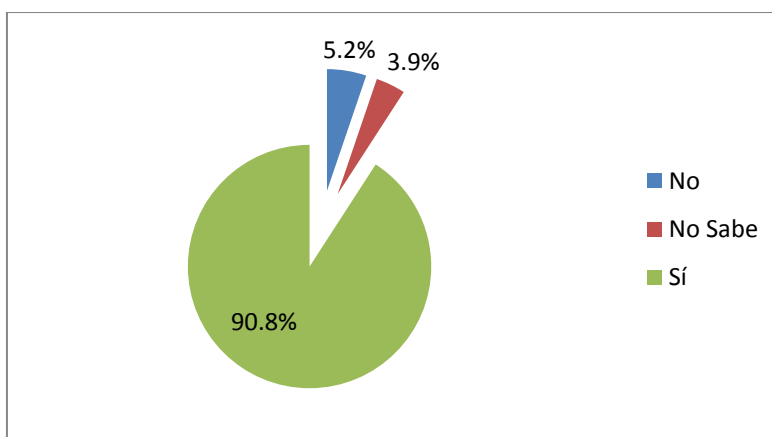
Los resultados obtenidos de las entrevistas se muestran en la tabla 23. La pregunta fue ¿Posee variedad en sus productos?

Tabla 23. Variedad de producción según sector industrial

Sector Industrial	No	No Sabe	Sí	Total general
Calzado	16		35	51
Confecciones	3	18	248	269
Maderera			99	99
Metalmecánica	5		35	40
Total general	24	18	417	459

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 35. Distribución de la variedad de la producción



Fuente: Elaboración propia

La siguiente pregunta considerada fue acerca de la variedad de productos que mantiene el negocio, de acuerdo con el gráfico 35 se observa a nivel general de los cuatro sectores industriales que el 90.8% de la muestra si mantiene una variada gama de productos que ofrece al mercado. Tan sólo un 9.1 % equivalente a 42 empresas que no saben o están seguros que ofrecen al mercado una determinada línea de productos. Estos resultados demuestran que la mayoría de empresas permanecen en continua innovación a fin de ofrecer al público los mejores y variados productos para obtener fidelización y la satisfacción de sus clientes.

4.1.6.2. Sobre la Consideración del Valor Agregado en los productos

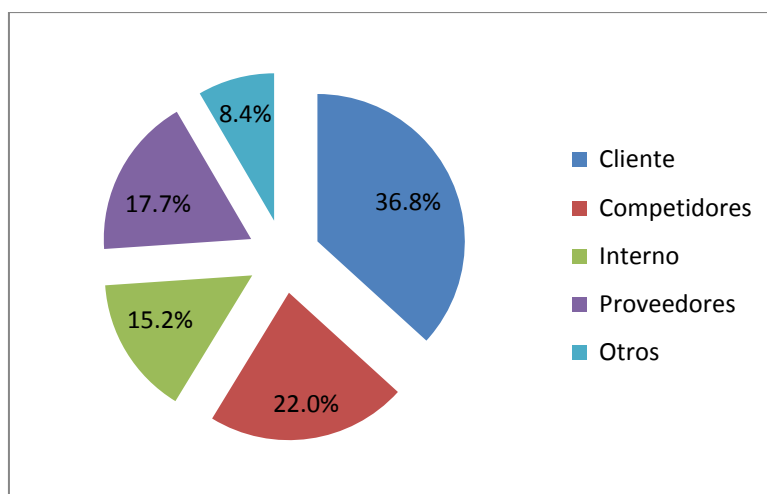
Los resultados obtenidos de las entrevistas se muestran en la tabla 24. La pregunta fue ¿Qué factor considera como valor agregado en sus productos?

Tabla 24. Factores de consideración de valor agregado según sector industrial

Sector Industrial	Cliente	Competidores	Interno	Proveedores	Otros
Calzado	15	13		23	11
Confecciones	74	53	50	63	29
Maderera	68	26	4		1
Metalmecánica	22	15	20		
Total general	179	107	74	86	41

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 36. Distribución de la consideración de valor agregado



Fuente: Elaboración propia

Como se puede apreciar, de acuerdo al gráfico 36, los cuatro sectores industriales más representativos consideran como factor que genera mayor valor agregado, con un 36.8% al cliente en un primer lugar, seguidamente de un 22% representando por los competidores y por último a los proveedores con un 17.7% de representación de acuerdo a la muestra seleccionada. Estos resultados se muestran a nivel general, sin embargo, pueden ser variables de acuerdo al rubro de la industria y a la distinta prioridad del factor que se considere en la empresa.

4.1.7. Antecedentes sobre asociación

4.1.7.1. Sobre la pertenencia a alguna asociación

Los resultados obtenidos de las entrevistas se muestran en la tabla 25. La pregunta fue ¿Actualmente forma parte de alguna Asociación?

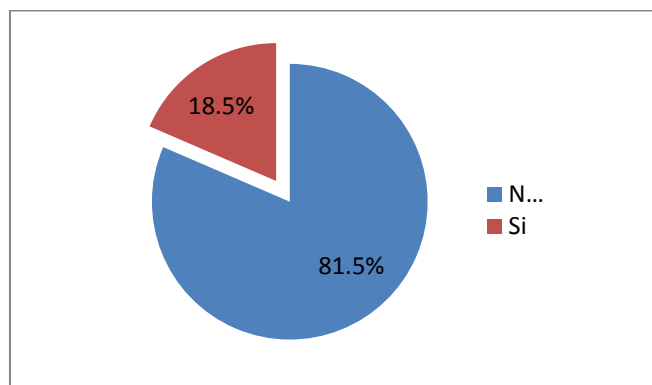
Tabla 25. Pertenencia a alguna asociación según sector industrial

Sector Industrial	No	Si	Total general
Calzado	34	17	51
Confecciones	234	35	269
Maderera	94	5	99
Metalmecánica	12	28	40
Total general	374	85	459

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo a los resultados obtenidos con la muestra seleccionada por cada rubro de sector industrial y ante el cuestionamiento si actualmente forman parte de alguna asociación, la tabla demuestra que los rubros de madera y confecciones son los sectores que en mayor cantidad no forman parte de una asociación.

Gráfico 37. Distribución de la pertenencia a alguna asociación



Fuente: Elaboración propia

A nivel general el gráfico 37 muestra que el 81.5%, una cifra que sobrepasa la media de empresas entrevistadas, no forman parte de una asociación. A pesar de este resultado, existe una mínima cantidad de negocios (18.5%) equivalente a sólo 85 empresas que sí forman parte de una asociación. Con los resultados obtenidos se es necesario analizar las razones por las que la mayoría de negocios no forman parte de una asociación.

4.1.7.2. Sobre el conocimiento de las Ventajas y Desventajas de Asociación

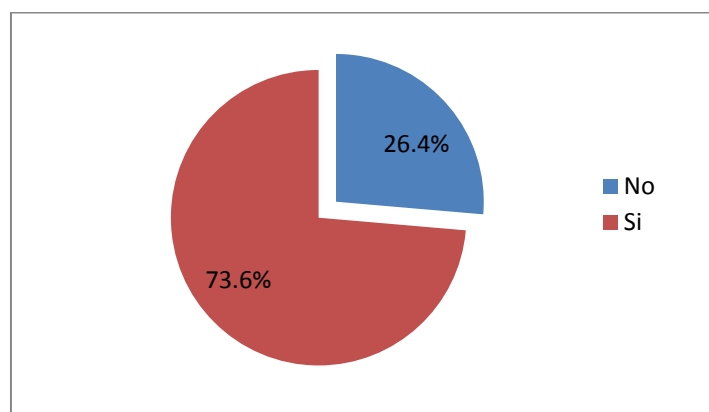
Los resultados obtenidos de las entrevistas se muestran en la tabla 26. La pregunta fue ¿Conoce las ventajas y desventajas de pertenecer a alguna Asociación?

Tabla 26. Conocimiento sobre ventajas y desventajas de la asociación según sector industrial

Sector Industrial	No	Si	Total general
Calzado	19	32	51
Confecciones	12	257	269
Maderera	64	35	99
Metalmecánica	26	14	40
Total general	121	338	459

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 38. Distribución del conocimiento sobre ventajas y desventajas de asociación



Fuente: Elaboración propia

A partir del gráfico 38 acerca del conocimiento sobre los beneficios de formar parte de una asociación se obtuvo que la mayor cantidad de empresas entrevistadas (73.6%) sí mantiene entendimiento sobre las ventajas y desventajas sobre asociatividad. Sin embargo, a pesar de representar en una menor cantidad el 26.4% desconoce aún los atributos, beneficios a los cuales podría acceder de pertenecer a una asociación.

En la Tabla 26, se observa que el sector industrial que tiene mayor conocimiento de los beneficios y perjuicios de una asociación es el rubro de confecciones, el cual muestra mayor interés en formar parte de una asociación.

4.1.7.3. Sobre el Interés en Asociarse

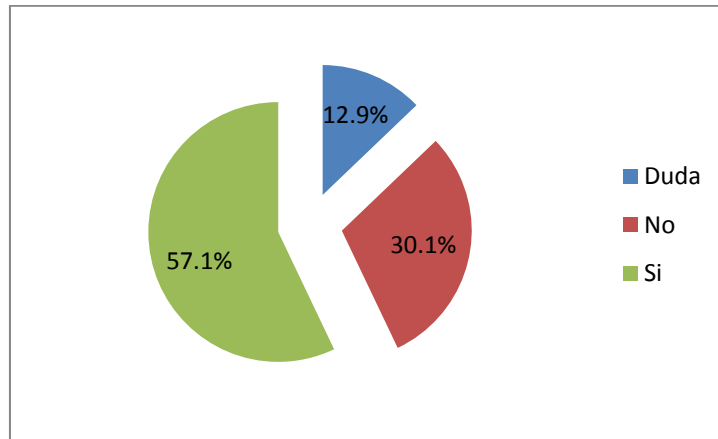
Los resultados obtenidos de las entrevistas se muestran en la tabla 27. La pregunta fue ¿Estaría interesado en pertenecer a una Asociación?

Tabla 27. Interés en asociarse según sector industrial

Sector Industrial	Duda	No	Si	Total general
Calzado		13	38	51
Confecciones	59	89	121	269
Maderera		29	70	99
Metalmecánica		7	33	40
Total general	59	138	262	459

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 39. Distribución del Interés en Asociarse



Fuente: Elaboración propia

Ante la pregunta sobre el interés en pertenecer a una asociación, el gráfico 39 muestra la existencia de una cantidad significativa de empresas (57.1%) que respondieron de forma afirmativa la disposición de pertenecer a una asociación. Por otro lado el 12.9% de la muestra analizada presenta signos de duda ante esta propuesta y el 30.1% responde en forma definitiva que no dispone ningún interés en pertenecer a una sociedad. Por los resultados obtenidos, resulta necesario determinar las razones del porqué el 43% de las empresas prefiere no formar parte de una asociación.

4.1.8. Antecedentes capacitación del personal

4.1.8.1. Sobre Capacitación del Personal

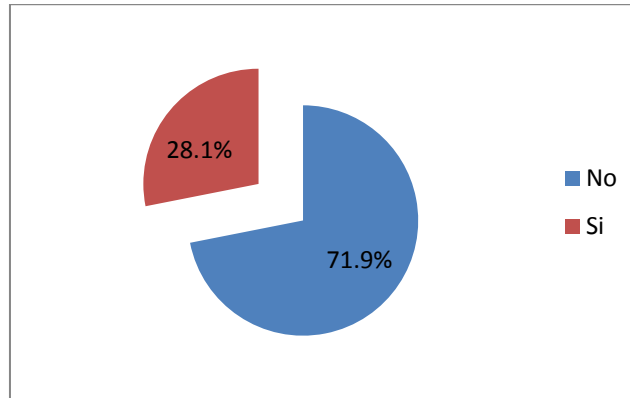
Los resultados obtenidos de las entrevistas se muestran en la tabla 28. La pregunta fue ¿Ofrece capacitación a sus empleados?

Tabla 28. Capacitación del personal según sector Industrial

Sector Industrial	No	Si	Total general
Calzado	35	16	51
Confecciones	207	62	269
Maderera	69	30	99
Metalmecánica	19	21	40
Total general	330	129	459

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 40. Distribución de Capacitación del Personal



Fuente: Elaboración propia

Ante el cuestionamiento sobre si los sectores industriales ofrecen capacitación a su personal, se obtuvo, de acuerdo con la tabla 28 que de un total de 459 empresas entrevistadas, resalta el rubro de calzado donde más del 50% de empresas no ofrece algún tipo de capacitación, seguida del sector maderero, cuya cifra de negocios que no ofrecen capacitación también es significativo.

A nivel general con el resultado del gráfico 40 se evidencia un 71.9 % del total de empresas entrevistadas que no brinda capacitación alguna a sus trabajadores, actualmente tan solo un 28.1% equivalente a 129 empresas si ofrece capacitación. Esta situación evidencia la presencia de ciertos problemas empresariales en este tipo de sectores industriales.

4.1.8.2. Sobre Motivación del Personal

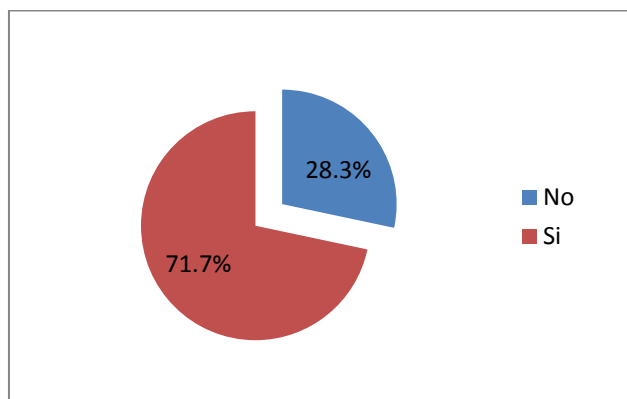
Los resultados obtenidos de las entrevistas se muestran en la tabla 29. La pregunta fue ¿El personal de la empresa presenta motivación?

Tabla 29. Motivación del personal según sector Industrial

Sector Industrial	No	Si	Total general
Calzado	27	24	51
Confecciones	61	208	269
Maderera	32	67	99
Metalmecánica	10	30	40
Total general	130	329	459

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 41. Distribución de la Motivación del Personal



Fuente: Elaboración propia

A partir de los resultados encontrados acerca del nivel de motivación de los cuatro sectores más representativos, se encuentra a nivel general que el 71.7% del personal que labora en estos negocios sí se encuentra motivado. A pesar de presentar una cifra mayor al 50%, existe aún un 28.3% de trabajadores que no presentan motivación alguna en sus actividades laborales. Esto evidencia la presencia de ciertos factores que están impidiendo la satisfacción del personal en estas empresas.

4.2. Conclusiones del estudio de Campo

Las conclusiones más importantes de los resultados obtenidos luego de las entrevistas a profundidad se pueden resumir de la forma como se muestra en la tabla 30.

Tabla 30. Resumen de la evidencia recogida

Evidencia	Conclusión
El 86% de la Mypes entrevistadas no ha exportado y de estas el 32% solo atiende el mercado de la ciudad capital.	No tienen experiencia en exportación
El 87.8% de los sectores industriales con mayor presencia en el mercado no cuenta actualmente con alguna certificación.	No certificación, no hay ventaja competitiva para exportar
El 21.8% de las empresas prefieren atender al mercado Nacional, un 10.9% el mercado latinoamericano, un 6.5% el mercado de EEUU y 4.1% el mercado de Europa.	No son muy proclives a exportar y vender al mercado extranjero
El 88.45% del total de muestreo sí entiende el concepto de TLC.	Conocen la oportunidad que se presenta con los TLC
El 24.8% de los emprendedores tiene una educación Superior universitaria, un 19% educación superior no universitaria. Sin embargo se hace notar una cantidad significativa de 36.4% con educación de secundaria y 8.5% con educación primaria.	El 80% de los emprendedores tienen la educación suficiente.
El 71.9 % del total de empresas no brinda capacitación alguna a sus trabajadores.	Los emprendedores no valoran el conocimiento como ventaja competitiva
El 80.2% representa mano de obra operativo dedicado 100% a los proceso de producción. Por otro lado existe un 19.6% que representa a la cantidad de personal administrativo.	La fortaleza de las Mypes está en la parte operativa no en la administrativa.

Las empresas mantienen un 43.1% de personal directo y un 46.6% representa a personal indirecto.	Las empresas trabajan con personal que va rotando entonces debe ayudar en el aprendizaje.
Un 54.9% de las empresas no realizan y mantienen un plan de dirección de su empresa. Sin embargo, existe 44.4% de las empresas que si posee un Plan de Negocio.	La planificación de las empresas no es tomada en cuenta como algo importante para lograr objetivos.
El 78% no posee un manual de funciones, son pocas las empresas que mantienen este documento (19.8%) del total de la muestra.	El microempresario no cree en la formalización administrativa del negocio.
El 33.1% del total de la muestra no mantiene especificaciones técnicas de sus productos.	Un tercio no mantiene especificaciones técnicas de sus productos.
Se evidencia que el 69.7 % si mide y controla los errores que se presentan en sus productos.	Controla errores, no planifica ni evita.
El 62.3% si mantienen documentación de sus procesos. Sin embargo existe un 37.7% cuyos procesos no cuentan con un expediente donde puedan observarse los procedimientos que realizan.	Más de un tercio no formaliza procesos.
El 70.2% sí mantiene y maneja indicadores de producción, mientras que sólo el 29.8% desconoce los indicadores.	Un tercio no mide los resultados por lo tanto no puede mejorarlos.
El 61.7% realiza el pedido de sus requerimientos considerando la experiencia real, es decir cada vez que necesitan y requieran algún insumo. El 22% realiza sus compras, considerando el stock, referente el nivel de insumos que aún mantiene en su almacén.	El 61.7% de las Mypes hacen compras de insumos cuando lo requieren.
El 70% mantienen proveedores fijos, mientras que el 30% proveedores variables.	El 70% trabaja solo con un proveedor fijo
Los proveedores se seleccionan principalmente por tiempo de entrega (28.0%), calidad (26.9%) y precio (21.1%).	Los tres factores que deciden al proveedor son: tiempo de entrega, calidad y precio.
La variedad de productos e innovación se presenta en el 90.8% de la muestra. Tan sólo un 9.1 % equivalente a 42 empresas que no saben o están seguros que ofrecen al mercado una determinada línea de productos.	El 90% de la Mypes trabajan con variedad e innovación de productos.
Las empresas consideran como factor que genera mayor valor agregado, con un 36.8% al cliente en un primer lugar, seguidamente de un 22% representando por los competidores y por último a los proveedores con un 17.7%.	Los factores que se cree generan valor agregado son: el cliente, la competencia y los proveedores.
El 81.5% no forman parte de una asociación.	No se acostumbran asociar.
El 73.6% de las empresas entrevistadas conoce sobre los beneficios de formar parte de una Asociación.	Afirman que la asociación es beneficiosa.
Se muestra la existencia de una cantidad significativa de empresas (57.1%) que respondieron de forma afirmativa la disposición de pertenecer a una asociación. Por otro lado el 12.9% de la muestra analizada presenta signos de duda ante esta propuesta y el 30.1% responde en forma definitiva que no dispone ningún interés en pertenecer a una sociedad.	El 57% de la Mypes están dispuestas a asociarse.
El 43% de las empresas prefiere no formar parte de una asociación.	El 43% prefiere no asociarse
El 71.7% del personal que labora en estos negocios sí se encuentra motivado. El 28.3% de trabajadores que no presentan motivación alguna en sus actividades laborales.	Más del 70% del personal que labora en las Mypes se encuentra motivado

Fuente: Elaboración propia

Finalmente, luego de analizar los resultados que se han obtenido de las entrevistas con los representantes de la Mypes de los cuatro sectores más representativos de la industria de manufactura se pueden encontrar que las principales conclusiones están ligadas a conceptos fundamentales en la gestión de las Mypes.

Tabla 31. Relación entre Conclusiones y Conceptos Fundamentales

Las Mypes no están enfocadas en el mercado exterior como fuente de crecimiento.	Para mejorar las Mypes deben formalizar administrativamente sus negocios y así generar ventaja competitiva.	Las Mypes no están asociadas pero saben que la asociación les brindaría ventajas.	Las Mypes necesitan estar mejor gestionadas para lograr mejores niveles de productividad.
No tienen experiencia en exportación	Los factores que se cree generan valor agregado son: el cliente, la competencia y los proveedores. La fuente de valor agregado es externa a la empresa	Más del 70% del personal que labora en las Mypes se encuentra motivado	El 61.7% de las Mypes hacen compras de insumos cuando lo requieren.
No certificación, no hay ventaja competitiva para exportar	Los emprendedores no valoran el conocimiento como ventaja competitiva	El 80% de los emprendedores tienen la educación suficiente.	El 70% trabaja solo con un proveedor fijo
No son muy proclives a exportar y vender al mercado extranjero	Controla errores, no planifica ni evita.	Las empresas trabajan con personal que va rotando entonces debe ayudar en el aprendizaje.	Los tres factores que deciden al proveedor son: tiempo de entrega, calidad y precio.
Conocen la oportunidad que se presenta con los TLC	La planificación de las empresas no es tomada en cuenta como algo importante para lograr objetivos.	La fortaleza de las Mypes está en la parte operativa no en la administrativa.	Un tercio no mantiene especificaciones técnicas de sus productos.
	El microempresario no cree en la formalización administrativa del	El 90% de la Mypes trabajan con variedad e	

	negocio.	innovación de productos.	
	Más de un tercio no formaliza procesos.	No se acostumbran asociar. El 43% prefiere no asociarse	
	Un tercio no mide los resultados por lo tanto no puede mejorarlos.	Afirman que la asociación es beneficiosa.	

Fuente: Elaboración Propia

En resumen se puede extraer cuatro conclusiones fundamentales que de alguna forma corroboran lo escrito hasta el momento. Los resultados no han cambiado en los últimos 15 años. La ayuda de todo tipo generada desde organismos del estado para apoyar a las Mypes no ha dado resultados evidentes en cuanto a mejorar su productividad y competitividad.

Se puede establecer entonces que las cuatro conclusiones fundamentales que se pueden extraer son:

- Las Mypes no están enfocadas en el mercado exterior como fuente de crecimiento.
- Para mejorar las Mypes deben formalizar administrativamente sus negocios y así generar ventaja competitiva.
- Las Mypes no están asociadas pero saben que la asociación les brindaría ventajas.
- Las Mypes necesitan estar mejor gestionadas para lograr mejores niveles de productividad.
- Finalmente se puede afirmar entonces que la idea fundamental de esta investigación y su propuesta es una respuesta a una situación real actual del sector de Mypes.

Capítulo 5

5. Propuesta de Modelo Básico de Gestión para Abastecer un Pedido grande

Una vez determinadas las principales conclusiones del capítulo anterior se procederá a establecer los procesos básicos que se deberán tomar en cuenta en una asociación de Mypes para lograr abastecer un pedido grande.

A continuación se presentará el mapa de procesos general que muestra los procesos considerados dentro del sistema básico de gestión propuesto necesarios para lograr el objetivo de poder abastecer al mercado pedidos grandes con los estándares de calidad necesarios.

Es importante mencionar que esta propuesta de procesos específicos y de modelo básico de gestión ha sido trabajada desde agosto del año 2013. El grupo de investigación formado en la Carrera de Ingeniería Industrial se dedicó desde esa fecha a investigar sobre la Mypes, bajo mi dirección y asesoría cada grupo de alumnos se enfocó en levantar información de campo de cada uno de los cuatros sectores más importantes de Mypes: confecciones, carpintería, cueros y calzado y metalmecánico. Para cada grupo de trabajo se le asignaba el sector a investigar y luego del diagnóstico del sector, bajo mi asesoría los estudiantes de bachillerato elaboraban su proceso para ser presentado como tesis de licenciatura. Con cada grupo de estudiantes de han trabajo seis procesos básicos para cada sector. Durante todo este tiempo, hasta la actualidad, soy el director del grupo de investigación y asesor principal de las tesis de licenciatura de los estudiantes miembros del grupo.

En mi papel de director del grupo de investigación me ha tocado marcar el rumbo de las investigaciones hechas en cada uno de los grupos que han pasado a lo largo del tiempo, además de dirigir sus tesis de licenciatura. Los procesos propuestos por las tesis de licenciatura han ido mejorando e incorporando la

problemática de cada sector a medida que se terminaba el diagnóstico correspondiente. El objetivo de las tesis de los estudiantes del grupo de investigación fue la propuesta de un modelo específico. Este modelo fue mejorándose con el pasar de los grupos. Para formar el sistema básico de gestión se incorporaron los procesos trabajados con el último grupo de investigación.

La propuesta de sistema básico de gestión que plantea esta tesis se basa en seis procesos de gestión desarrollados por Jossy Gallo, María Pía Degregori, Miguel Loayza, Julio Rocca, Sergio Acuña, Diego Curotto, Jhonny Contreras y Víctor Díaz quienes desarrollaron bajo mi asesoría y supervisión los procesos de Estandarización de procesos productivos, estandarización de productos, calidad, gestión de pedidos, planeamiento y control de la producción, y logística como parte del grupo de investigación de ingeniería Industrial de la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC).

5.1. Procesos considerados en el mapa

Se incluyen procesos estratégicos, claves y de soporte; los cuales brindaran los lineamientos y directrices necesarias para desarrollar de manera óptima el objetivo del estudio. Asimismo, no se consideran dentro de los procesos claves o también llamados procesos operacionales los procesos productivos de transformación porque el estudio plantea solo los procesos que podrán ejecutar las Mypes en común dejando de lado el proceso de transformación que cada Mype de cada sector ejecutará según su forma de trabajo.

Los procesos que el modelo básico de gestión plantea son los siguientes:

Gestión de Pedido: Proceso encargado de planificar y gestionar el ciclo de vida del pedido. Incluirá todas las tareas relativas al registro de la propuesta de pedido; coordinación del análisis de capacidades para comprometer pedido; coordinación, seguimiento y consulta para la fabricación; y servicio post-venta. Este proceso ha sido desarrollado por Julio Rocca como integrante del grupo de investigación sobre Mypes de la Carrera de ingeniería Industrial de la UPC del Perú en su tesis de licenciatura titulada “Propuesta de un modelo para la gestión estratégica de pedidos de gran volumen en asociaciones de Mypes de calzado basados en la gestión por procesos”.

Gestión de la Calidad Total: Proceso general que define los estándares de calidad con el que se debe trabajar en la producción. Este proceso ha sido desarrollado por Miguel Loayza como integrante del grupo de investigación sobre Mypes de la Carrera de ingeniería Industrial de la UPC del Perú en su trabajo de tesis de licenciatura titulada “Propuesta de un Proceso de Gestión de Calidad en una asociación de MYPES de Curtiembre de Lima utilizando el modelo de Gestión por Procesos para la mejora de la competitividad”.

Estandarización de Procesos Productivos: Este proceso se encarga de homogenizar los diversos procesos productivos para que se pueda elaborar un mismo producto de una única manera o forma. Este proceso ha sido desarrollado por Josselyn Gallo como integrante del grupo de investigación sobre Mypes de la Carrera de ingeniería Industrial de la UPC del Perú en su tesis de licenciatura titulada “Propuesta de un modelo de Estandarización de procesos productivos a una asociación de Mypes del sector calzado en Lima para poder abastecer pedidos de grandes volúmenes logrando la mejora de la competitividad a través de la aplicación de la Gestión por procesos”.

Gestión Logística: proceso aplicado en toda la cadena de suministros, teniendo como principales subprocesos las compras de materia prima, el almacenamiento y la distribución del producto terminado teniendo en cuenta la constante coordinación con los proveedores y transportistas y el control de los costos logísticos. Este proceso ha sido desarrollado por Jhonny Contreras y Víctor Díaz como integrantes del grupo de investigación sobre Mypes de la carrera de ingeniería industrial de la UPC del Perú en su trabajo de tesis de licenciatura titulada “Propuesta de un modelo de proceso gestión logística para que una asociación de mypes de calzado de lima pueda atender un pedido de gran volumen”.

Estandarización de Producto: Proceso que definirá los estándares para asegurar que cada producto tengan las mismas especificaciones de forma y presentación. Este proceso es utilizado como un primer filtro para la aceptación del pedido. Este proceso ha sido desarrollado por María Pía Degregori como integrante del grupo de investigación sobre Mypes de la Carrera de ingeniería Industrial de la UPC del Perú en su trabajo de tesis de licenciatura titulada “Propuesta de un modelo de Estandarización de

Productos en una asociación de Mypes de Calzado de Lima, basado en la Gestión por Procesos para abastecer un lote de gran tamaño”.

Planeamiento y Control de la Producción: Proceso que definirá el planeamiento de la producción del pedido a realizar, así como el control y ajustes necesarios para su cumplimiento. Este proceso es utilizado como un primer filtro para la aceptación del pedido. Este proceso ha sido desarrollado por Sergio Acuña y Diego Curotto como integrantes del grupo de investigación sobre Mypes de la Carrera de Ingeniería Industrial de la UPC del Perú en su tesis de licenciatura titulada “Propuesta de un Modelo de Gestión de Planeamiento y Control de la Producción, Basado en la Gestión por Procesos, en Asociaciones de Mypes del Sector Calzado para Hacer Frente a Pedidos de Gran Tamaño en Lima”.

Como se ha podido inferir, estos procesos darán el soporte necesario para que el modelo propuesto pueda llevarse a cabo de forma óptima y precisa. A lo largo del proceso de tesis bajo mi asesoría constante se fueron ajustando los procesos a los requerimientos teóricos y a las necesidades de las Mypes.

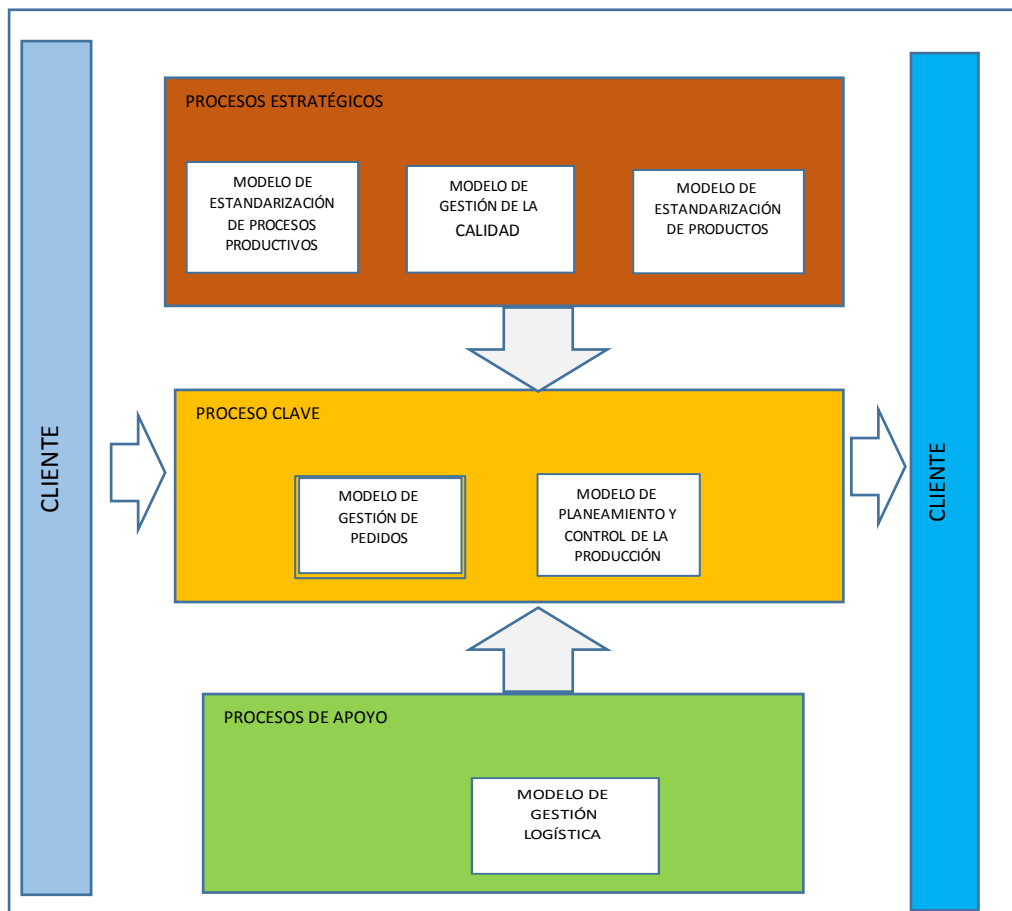
A continuación, se mostrarán los doce procesos en un mapa, donde se podrán observar los procesos ya explicados y el proceso correspondiente ubicados según corresponda como procesos estratégicos, operativos o de apoyo.

5.2. Relación entre los procesos

La tesis realizada propone 6 procesos fundamentales que conforman el sistema básico de gestión, los cuales están conformados por procesos estratégicos, claves y de soporte. Estos procesos forman el mapa de procesos presentado en la figura 6. Éstos interactúan de manera dinámica y describen la ruta desde la recepción de un pedido grande hasta la entrega de los productos solicitados por el cliente.

El sistema de gestión básico podrá manejar productos estándar que ya las Mypes tienen en cartera o desarrollar nuevos productos solicitados por los clientes.

Figura 6. Mapa de procesos general



Fuente: Elaboración Propia

5.2.1. Producto Nuevo

El proceso de Pedido nuevo, se inicia al tener como input el pedido del cliente en el proceso de Gestión de Pedido, éste recibe el pedido y brinda como input los requerimientos al proceso de Estandarización de productos, el cual a través de sus distintas actividades analiza si el producto a realizar es nuevo o se trata de un producto estándar. En caso el proceso de Estandarización de productos determine que el producto es nuevo, éste proceso le envía como input las especificaciones del producto a realizar. Asimismo, éste proceso a través de sus distintas actividades evalúa si se cuenta con los tipos de materiales necesarios para elaborar dicho pedido. En caso, se cuente con los materiales necesarios, éste proceso envía un despiece de producto como input al proceso Estandarización de procesos productivos un despiece del producto a elaborar; y en caso no se cuente con los materiales necesarios

se le envía la respuesta al proceso de Gestión de pedido. El proceso de Estandarización de procesos productivos evalúa a través del despiece del producto si se cuenta con los procesos necesarios para elaborar dicho producto. En caso no se pueda realizar, se le comunica al proceso de Gestión de pedido; y en caso si se pueda realizar el pedido, éste proceso envía como input al proceso de Planeamiento y Control de la Producción (PCP) los tiempos de operación de cada proceso para que este proceso pueda planificar la producción a través de sus distintas actividades y/o procesos. Éste proceso a su vez brindar como input las especificaciones del planeamiento a producción para que éste proceso diseñe un prototipo o una prueba piloto para obtener la aprobación del cliente externo. Después, el proceso de PCP le envía como input al proceso de Gestión Logística los requerimientos de materia prima y la explosión de materiales (MRP) para que éste proceso a través de sus actividades y/o procesos pueda elaborar una estructura de los costos relacionados a estos temas. Además, el proceso de Gestión Logística le envía como input al proceso de Gestión Financiera los costos asociados para que pueda desarrollar el presupuesto asignado a este pedido, éste proceso le envía como input al proceso de Gestión de Pedido esta estructura de costos para que lo pueda negociar con el cliente y éste decida si mandar a producir el pedido.

5.2.2. Producto Estándar

El proceso de Gestión Estratégica de pedido es quien recibe el pedido y pasa por los procesos de producto nuevo hasta recibir los costos asignados, en caso el cliente acepte y acepte los costos asociados, este proceso simultáneamente se comunica con el proceso de Planeamiento y Control de la Producción y Gestión Logística para que realicen sus respectivas actividades como el planeamiento de la producción; las compras respectivas, almacenamiento y distribución y el pago a los proveedores de las Mypes asociadas.

5.3. Modelos propuestos

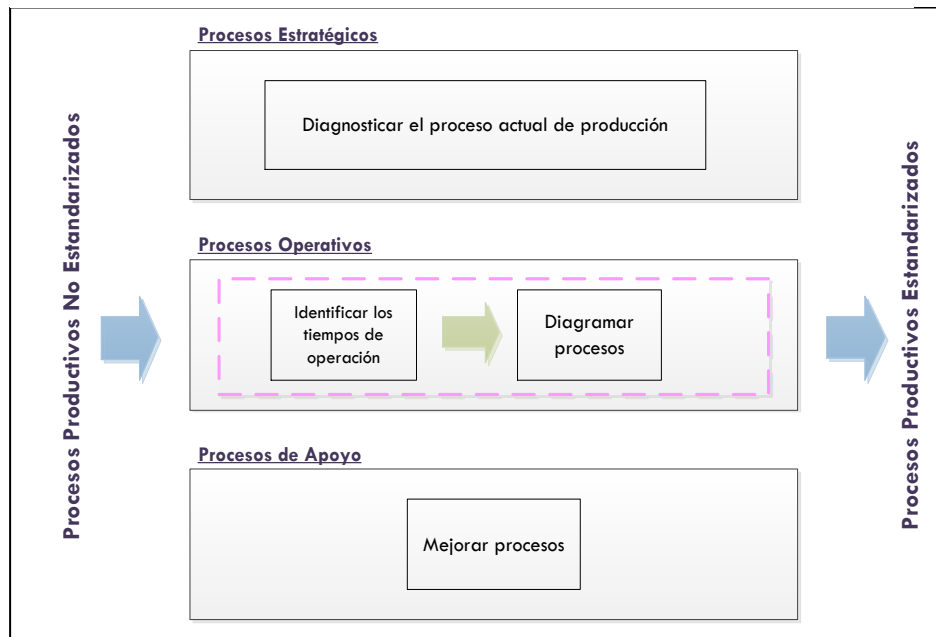
5.3.1. Propuesta del modelo de Estandarización de procesos productivos

La propuesta del modelo de Estandarización de procesos productivos estará basada bajo los lineamientos de la norma ISO 9001 el cual dará el sustento de gestión por procesos a la propuesta.

Luego de las entrevistas en profundidad realizadas se establece que, independientemente del sector de la Mype del que se trate, para estandarizar un producto se debería seguir el siguiente proceso

De acuerdo a este proceso productivo que es común en todas las Mypes de calzado, se ha planteado un mapa de procesos del proceso de Estandarización de procesos.

Figura 7. Mapa de proceso de estandarización de procesos



Fuente: Josselyn Gallo 2014

Como se puede observar en el mapa de procesos presentado, existe un único proceso estratégico, el cual se encarga del Diagnóstico del proceso actual de producción; como procesos claves son la Identificación de los tiempos de operación y la Diagramación de procesos y por último, como procesos de apoyo es el Mejorar procesos.

En la propuesta del modelo se tendrán en cuenta estos incisos de la norma para el desarrollo de los indicadores y mecanismos de control que se presentan en Anexo 1.

5.3.2. Propuesta del modelo de estandarización de productos

Para lograr realizar la descripción del proceso en desarrollo, se ha elaborado un mapa. Este servirá de guía para la descripción ordenada y la fácil comprensión de las funciones que cada uno de los procesos desempeña en el presente modelo. Además, esta será la guía principal para lograr que la Estandarización de Productos se logre.

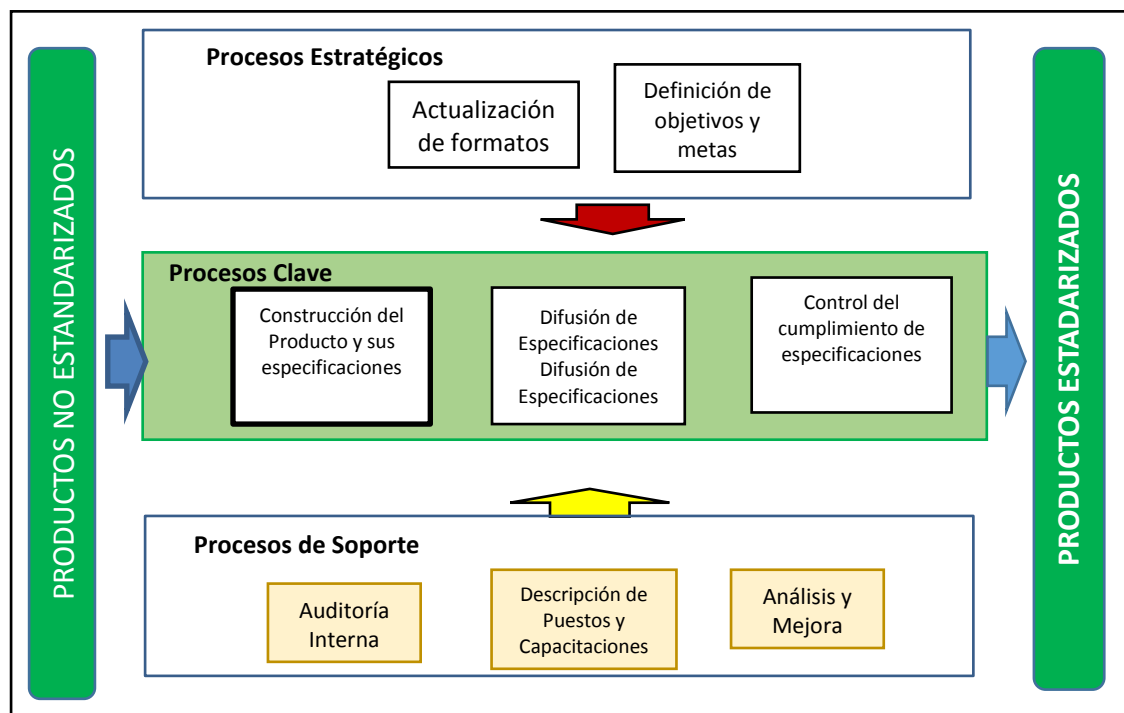
Tal como puede observarse, para el modelo mostrado se proponen tres procesos claves que trabajarán directamente con cada una de las etapas de producción. Estos tres procesos son los que se mencionan a continuación:

Construcción del Producto y sus especificaciones: determinación de características, especificaciones y por lo tanto tolerancias admitidas para lograr la estandarización deseada.

Difusión de especificaciones: el punto anterior no ofrecerá ningún resultado sin la aplicación de las especificaciones y tolerancias definidas. Por ello, se requiere de la difusión de las especificaciones pactadas a las partes involucradas, lo cual se realizará mediante documentación requerida para cada uno de los modelos que se realicen.

Control del cumplimiento de las especificaciones: como punto de verificación del cumplimiento, se debe realizar un control en cada una de las Mypes que se encuentren incluidas en el proyecto. De ello se verificará que el plan está orientado a los objetivos específicos y generales del modelo y que al finalizar la producción se logrará obtener el calzado que complace al cliente siguiendo las especificaciones establecidas al inicio del proceso.

Figura 8. Mapa de Procesos del Modelo de Estandarización de Productos



Fuente: Trabajo de tesis de María Pía Degregori grupo de investigación Mypes Ingeniería Industrial UPC-Perú

Del mapa de procesos se puede observar que también se han incluido dos procesos estratégicos y tres de Soporte. Con respecto a los procesos estratégicos, estos permitirán que las Mypes se encuentren correctamente direccionadas en el logro de un mismo objetivo y meta. Los procesos clave se apoyarán en los estratégicos a partir de la actualización de formatos y la definición de objetivos y metas; ellos se describen a continuación:

Actualización de formatos: si bien para asegurar que todas las personas involucradas manejen la misma información se definirán formatos, estos pueden variar a lo largo del tiempo. Es decir, puede darse que un formato definido al inicio del proceso no responda en su totalidad a los requerimientos que deben ser incluidos y por lo tanto se requiera modificarlos. Otra situación puede darse debido a mejoras. Si al finalizar el proceso se concluye que los formatos no han permitido obtener la información requerida estos pueden ser modificados como la aplicación de una mejora. Ambas situaciones serán abarcadas por el proceso de “Actualización de Formatos” permitiendo que la asociación se adapte de la mejor manera a la realidad y los nuevos requerimientos que se presenten.

Definición de objetivos y metas: al aceptar un pedido se definirán objetivos y metas. De forma general, estos serán el cumplimiento de los tiempos pactados al precio establecido con el cliente. De forma específica, en el caso del sub-modelo de Estandarización de Productos, los objetivos y metas planteadas se encontrarán guiados en el logro de la homogenización de productos y el cumplimiento de los indicadores que se propondrán.

En el caso de los procesos de Soporte, se propone la elaboración de la Auditoría Interna, la Descripción de Puesto y Capacitaciones, y el Análisis y Mejora. Dichos procesos permitirán el logro de las metas y soportarán los procesos claves. Estos se son descritos a continuación:

Auditoría Interna: a partir de la realización de una Auditoría Interna, la asociación logrará asegurar que los controles internos que han sido establecidos sean los más adecuados para que se logren mitigar riesgos. Además, a partir de ello se conseguirá realizar un control del cumplimiento de las metas y objetivos de la organización, así como también dar una visión clara de la situación en la cual se encuentran las Mypes dentro de la asociación funcionando como una fuente de información real y actualizada.

Descripción de puestos y capacitaciones: como ya se ha mencionado líneas arriba, la mano de obra capacitada es una de las barreras que enfrentan las Mypes. Por tanto, a partir de las capacitaciones se buscará sobrepasar este obstáculo. Ofreciendo beneficio no solo a la empresa al poseer personal calificado, sino también a los mismos operarios quienes conseguirán aumentar sus conocimientos sobre los temas relacionados a sus labores. Por otro lado, si bien la capacitación ofrece un aporte significativo para el logro de la Estandarización de Productos, este puede ser mejorado empleando al operario ideal para la posición. A partir de la descripción de puestos se conseguirá definir el perfil requerido para cada posición que se encuentre involucrado en el modelo propuesto y en las actividades de producción.

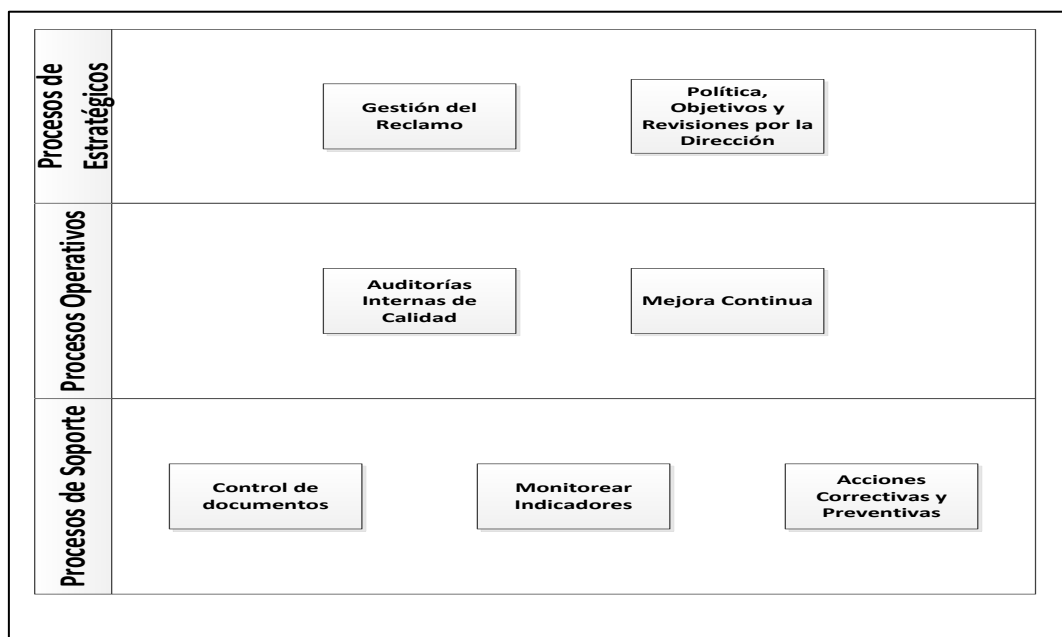
Análisis y Mejora: en todo proceso siempre se presenta una situación que puede ser mejorada. Si bien el proceso de control del cumplimiento de especificaciones permitirá evaluar las deficiencias en el proceso operativo, no abarcará el modelo en general. Por lo tanto, el objetivo de este proceso de soporte se encontrará enfocado en el análisis de los resultados y en la mejora continua de los procesos y el modelo de Estandarización de Productos.

El detalle de los subprocesos se muestra en el Anexo 2.

5.3.3. Propuesta de Modelo de Gestión de Calidad.

Para esto es necesario definir el mapa de procesos de Gestión de Calidad, ya que de este modo se podrá observar cuáles de estos procesos pertenecen al grupo de estratégicos, operativos o de soporte dentro del proceso de gestión de Calidad.

Figura 9. Mapa de Proceso de Gestión de la Calidad



Fuente: Trabajo de tesis Miguel Loayza grupo de investigación Mypes Ingeniería Industrial UPC-Perú

Para implementar el modelo integral de gestión, es imprescindible, en primer lugar, seleccionar a los socios del consorcio. Por un lado, se deberá formar un equipo de empresarios gestores para cada función de los modelos propuestos. Estos deberán ser aquellos que tengan mayor entendimiento y/o experiencia en dicho ámbito. Como resultado de esta selección, se tendrá un equipo de gestores especializados en distintos ámbitos, lo cual es fundamental para llevar a cabo el proyecto exitosamente. Es importante señalar que los procesos de estandarización de procesos y productos constituyen o son el agente articulador clave del consorcio, pues todas las empresas que formarán parte de él deben trabajar de la misma forma para obtener los mismos resultados cumpliendo con los requerimientos del cliente. Por otro lado, será necesario seleccionar a los responsables de la producción y marketing con el mismo criterio mencionado anteriormente.

Para tener una mejor perspectiva de estos procesos, se utilizará la herramienta SIPOC y de este modo se verificará la interrelación entre ellos. Se puede ver a través de este diagrama que existe una sección dedicada a la Planificación de la Calidad, en el que se encuentra el conjunto de empresarios parte de la asociación.

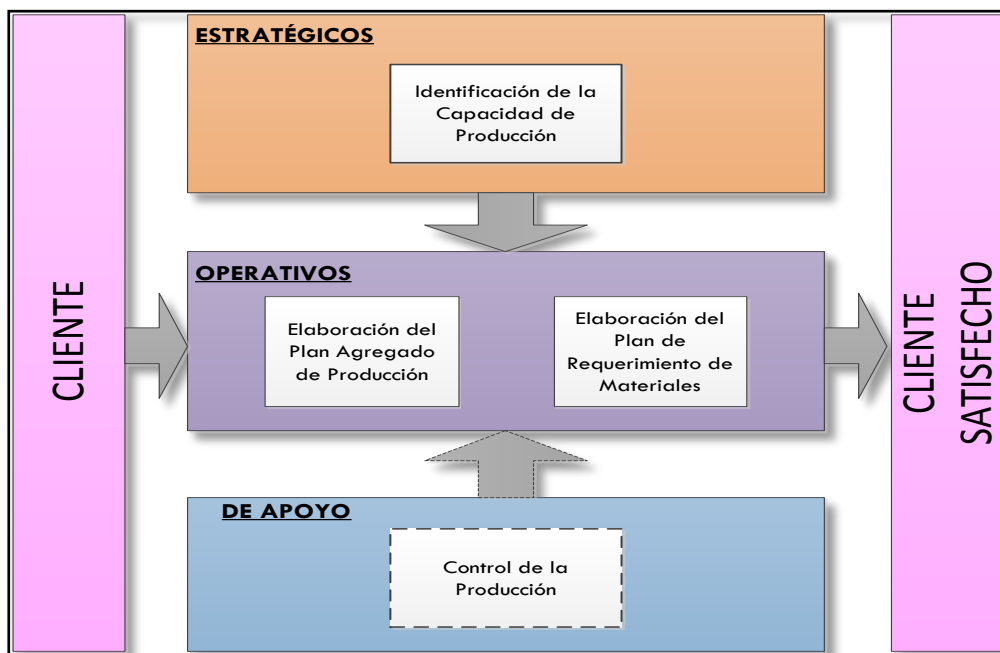
Los elementos de detalle del proceso de gestión de la calidad se muestran en el anexo 3.

5.3.4. Modelo de Gestión por Procesos de PCP (Planeamiento y Control de la producción)

Una vez explicado adecuadamente el modelo general, su funcionamiento y las relaciones que se dan, se procede a desarrollar el modelo propuesto de PCP. Para iniciar se debe saber la forma del mapa específico de procesos de PCP en donde se encuentran los siguientes subprocesos que componen el mapa específico:

- Identificación de la Capacidad de Producción
- Elaboración de Plan Agregado de Producción
- Elaboración del Plan de Requerimiento de Materiales
- Control de la Producción (forma parte de los dos subprocesos anteriores, ya que el planeamiento debe darse en conjunto con el control para asegurar el cumplimiento.

Figura 10. Mapa de Procesos del Planeamiento y Control de la Producción



Fuente: Acuña Sotillo, Sergio; Curotto Palomino, Diego. 2014.

En el subproceso de Identificación de la Capacidad de Producción se identifica el cuello de botella de cada Mype que ha sido elegida para producir parte del pedido. Luego se explota el cuello de botella para poder generar la mayor cantidad de productos. Después se subordinan los recursos y actividades del resto de zonas en donde se realizan las operaciones de producción para evitar que el cuello de botella

produzca tiempo ocioso en el proceso productivo. De esta forma se logra elevar el cuello de botella disminuyendo el tiempo ocioso y aumentando su capacidad de producción asignando más cantidad de recursos. Finalmente, se regresa al paso 1 para hallar un nuevo cuello de botella.

El Detalle de los subprocesos e muestran en el Anexo 4.

5.3.5. Modelo para la Gestión Estratégica del Pedido (GEP)

Por un lado, la Gestión del pedido Incluye todas las actividades relativas a la aceptación, evaluación, coordinación y consulta del pedido en cualquiera de sus etapas. Por otro lado, la planificación involucra las actividades necesarias para determinar los lineamientos estratégicos que rijan en la organización para aceptación y evaluación del pedido.

Validar y registrar Propuesta de Pedido: proceso que controla, filtra y valida las propuestas de pedido para luego traducir los requerimientos y registrarlos en los formatos de la asociación. Se pueden generar rechazos de la propuesta de pedido para que el cliente haga las correcciones o complete la información faltante. En este proceso la propuesta de pedido se transforma en pedido activo.

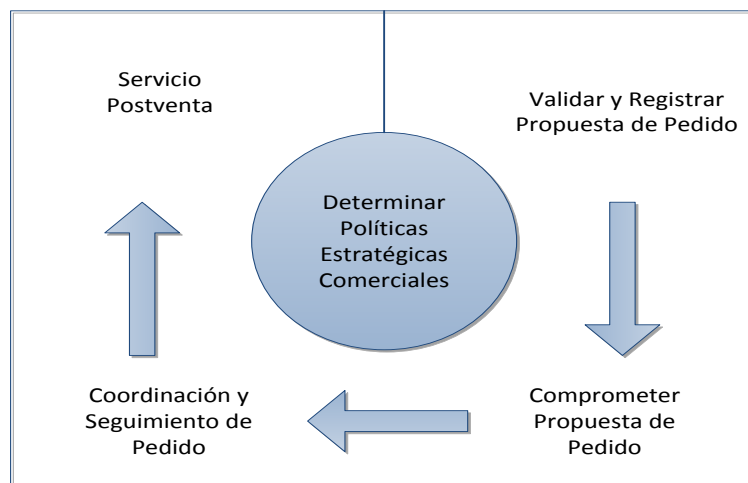
Comprometer Propuesta de Pedido: proceso que gestiona la información relevante con los procesos de diseño y capacidad, para determinar las necesidades de recursos que requiere el pedido y para determinar la disponibilidad de capacidad de recursos de la asociación. Con esta información se determina en qué medida es posible cumplir con el pedido. En este proceso básicamente se compara las capacidades de la planta con las especificaciones del pedido y se determina una propuesta para cliente.

Coordinación y Seguimiento de Pedido: proceso que coordina la fabricación del pedido activo mediante ordenes de reserva de capacidad y ordenes de fabricación. También se hace el seguimiento del pedido cuando este se encuentra en las líneas de fabricación para conocer el porcentaje de avance e informar al cliente. Consulta del avance del pedido son las actividades que tiene como objetivo generar las consultas y avisos tanto internamente (relación con otros procesos) como externamente (cliente). Se encarga de generar: Orden de Reserva de Capacidad, Orden de Fabricación, Consulta de Avance para el Cliente y Pedido Terminado.

Servicio Postventa: Proceso clave que se activa cuando un pedido entregado tiene una calificación baja en función a la satisfacción del cliente. Se gestionan las compensaciones y los retrocesos.

Cabe resaltar que este Macro-Proceso se encarga de planificar, gestionar y coordinar las actividades que van fijando las etapas del ciclo de vida del pedido, mas no le competen actividades operativas en relación a este. Quiere decir que no intervienen directamente en la fabricación del pedido. Por otro lado, también se encarga de las relaciones frente al cliente porque es en este proceso donde se gestiona las actividades de recepción del pedido, negociación y servicio postventa.

Figura 11. Proceso de Gestión de Pedidos



Fuente: Julio Rocca 2015

En el mapa de procesos específicos se distinguen los procesos estratégicos, clave y de soporte del modelo para Gestión Estratégica del Pedido.

El proceso estratégico es “Determinar Políticas Estratégicas Comerciales” debido a que en este se procesa la información recabada del estado de los procesos y experiencias anteriores, y se plantean los lineamientos generales para operar los otros procesos del modelo general y los lineamientos específicos para aceptar las propuestas de pedido. También se define la estrategia de producción.

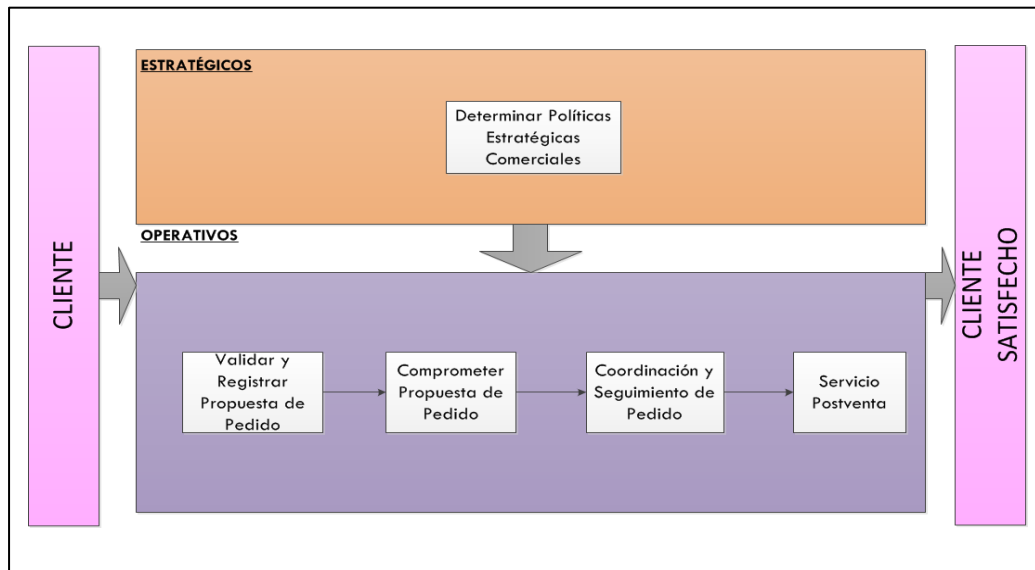
Los procesos clave son la parte táctica. En estos procesos es que se manipula el pedido durante todo su ciclo de vida. Estos procesos delimitan las fases del ciclo de vida del pedido: propuesta de pedido del cliente; la propuesta de pedido valida y registrada; el pedido pendiente de completar; el pedido activo en fabricación; y el pedido terminado (entregado y cobrado).

Es así que la propuesta de pedido llega al proceso de “Validar y registrar Propuesta de Pedido”, de donde se obtiene la propuesta de pedido validada y registrada. Después, la propuesta registrada entra al proceso de “Comprometer Propuesta de Pedido”, en donde se compara las necesidades que requiere el pedido con las disponibilidades de capacidad de la asociación y se obtiene el contrato de aceptación del pedido. Finalmente, el pedido aceptado o activo, entra en el proceso de “Coordinación y Seguimiento de Pedido”, en el cual se realizan las gestiones para activar y dar marcha a la producción. Si todo tuvo éxito, se obtiene el pedido terminado en posesión del cliente.

Como se puede ver, a nivel externo, el modelo de GEP recibe la propuesta de pedido directamente del cliente y se lo devuelve totalmente terminado. A nivel interno se ha documentado todo los formatos necesarios en el ciclo de vida del pedido. El proceso de soporte es “Servicio Postventa”. Este proceso se activa en cuando se detecte la insatisfacción del cliente. Se procede mediante alguna compensación o reproceso.

El objetivo principal del proceso gestión estratégica de pedido es que se agilicen, ordenen y optimicen las operaciones involucradas directamente en la atención del pedido. Para esto se busca entregar al cliente un “Pedido Perfecto”, el cual se define como un pedido sin daño, completo, en los plazos pactados y completamente documentado. Asimismo, las Mypes se benefician económicamente dado que la optimización y reducción de costos aumenta los márgenes de ganancia. Por lo tanto se puede decir que tanto los clientes internos como externos se benefician con la implementación del modelo de GEP.

Figura 12. Mapa de procesos gestión de pedido



Fuente: Julio Rocca 2015

En específico se mejora la efectividad del ciclo de vida del pedido. Para alcanzar la efectividad en la entrega del pedido se debe generar en los procesos la eficiencia y eficacia. La eficiencia se logra por la reducción de costos, la cual, a su vez, se genera principalmente por la disminución de reproceso. Los reprocesos son causados por diversos factores entre los que destacan la incorrecta traducción de las especificaciones y necesidades del cliente.

Por su lado, la eficacia se logra por la agilización y seguimiento de los procesos, así como también por el cumplimiento del pedido en los plazos acordados con el cliente. Se reducen los costos por el decremento de reprocesos. Cuando las necesidades y especificaciones del cliente son correctamente traducidas en la producción entonces se evita que el cliente quede insatisfecho por alguna inconformidad en el producto final y no se tenga que reprocesar para lograr la satisfacción del cliente.

Se reducen los tiempos por la posibilidad de encontrar problemas en los procesos con mayor efectividad. La documentación de los lotes de producción sirven para trazar la causa raíz de los problemas en los proceso, lo que permite tener acciones rápidas ante contingencias.

Se reduce tiempos y costos por el trabajo de interrelacionar los procesos a través de un proceso integrador como el modelo de GEP permite que no se comentan errores en las operaciones y que estas se agilicen. Claramente se puede observar algunos principios de gestión por procesos. Principalmente se

observa que el flujo de trabajo para cumplir con el pedido integra a todos los procesos productivos, clave, estratégicos y de soporte; aún más cuando el contexto es una asociación de un grupo de unidades productivas como lo son las Mypes.

Lo anterior requiere que el modelo de gestión estratégica del pedido active sus procesos para conocer los requerimientos del cliente; para transmitir eficientemente la información de las propuestas de pedido; para asegurar los plazos, fechas, cantidades y calidad; para mantener al cliente informado a lo largo del ciclo de vida del pedido; y para poder compensar en caso existan deficiencias justificables.

Cada proceso asegura que el objetivo general y los objetivos específicos se cumplan:

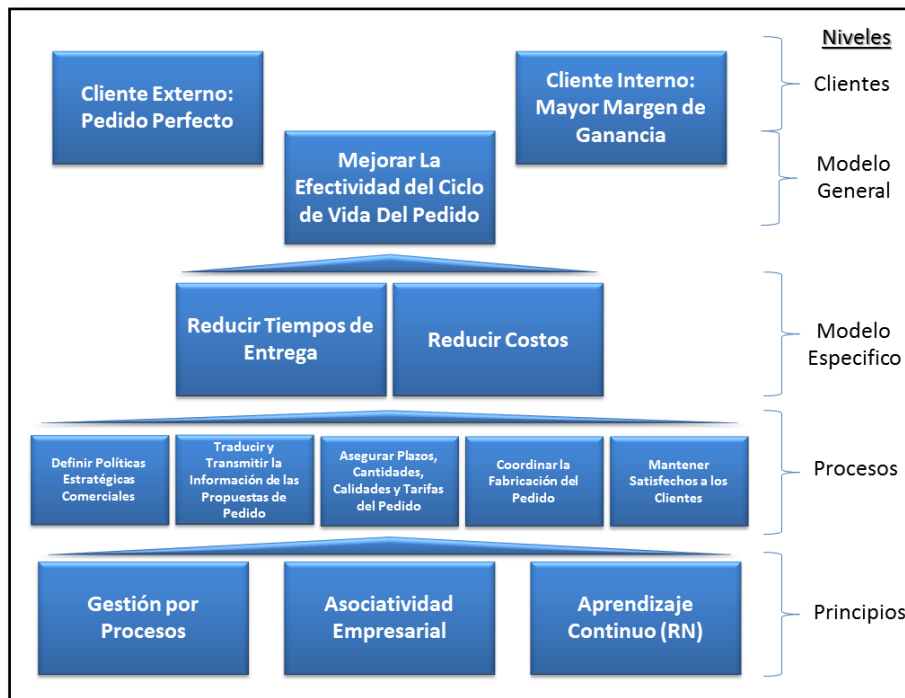
- Asegurar que las limitaciones, obligaciones, factores críticos y contexto se traduzcan en políticas que permitan validar correctamente las propuestas de pedidos.
- Validar, traducir y transmitir la información de la propuesta del pedido en los formatos de la asociación.
- Asegurar que las propuestas de pedido sean factibles para su fabricación y pactar con el cliente la aceptación del pedido.
- Asegurar que se reserve la materia prima, insumos y recursos para el pedido aceptado y asegurar que los plazos de entrega se cumplan según el contrato con el cliente.
- Asegurar que los clientes estén satisfechos con el pedido en base a las especificaciones acordadas.

Esto se logra con la aplicación de principios factores fundamentales. En primer lugar, se debe promover la integración horizontal de los procesos incentivando la confianza entre los microempresarios. En segundo lugar, los principios de la gestión de procesos son la base del diseño de cada proceso e indicadores de desempeño. En tercer lugar, el continuo uso del modelo de GEP genera que las Mypes aprendan a interrelacionen con mayor efectividad y que se genere un aprendizaje continuo.

En base al modelo de éxito se obtienen los indicadores.

En la figura 13 se puede observar el factor de éxito para cada nivel: cliente externo, cliente interno, procesos, subprocesos y personal.

Figura 13. Modelo de éxito de Gestión Estratégica de Pedidos

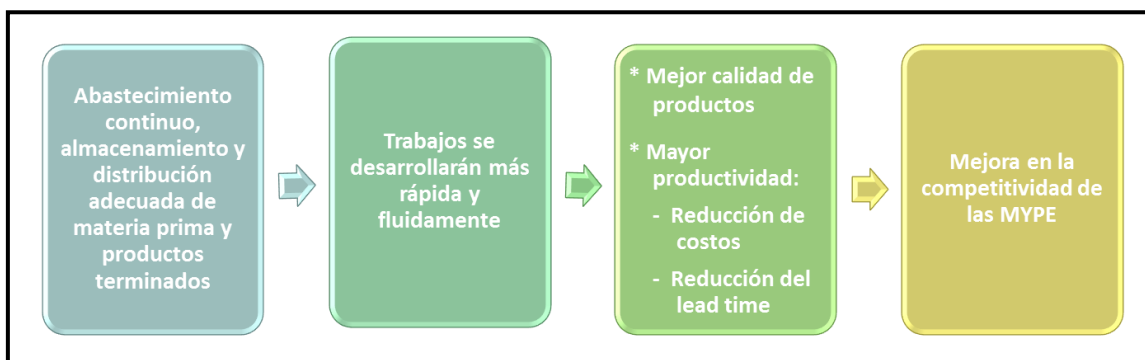


Fuente: Julio Rocca 2015

5.3.6. Modelo propuesto de Gestión Logística

El proceso de gestión logística, se enfocará en hacer frente a los problemas relacionados con el suministro insuficiente de materia prima y la calidad de la misma. Dicho modelo parte del siguiente razonamiento que se muestra en la figura 14.

Figura 14. Planteamiento del modelo a desarrollar



Fuente: Trabajo de tesis de Jhonny Contreras y Víctor Díaz grupo de investigación Mypes Ingeniería Industrial UPC-Perú

En la figura 15 se muestra el conjunto de subprocesos del proceso logístico, se puede apreciar que los procesos estratégicos y de apoyo del proceso de logística integral pertenecen a algunos de los otros

modelos de gestión del grupo de investigación: el Modelo de Gestión Estratégica y el Modelo de Planeamiento y Control de la Producción en la parte de procesos estratégicos, y el Modelo de Gestión Financiera como proceso de apoyo o soporte.

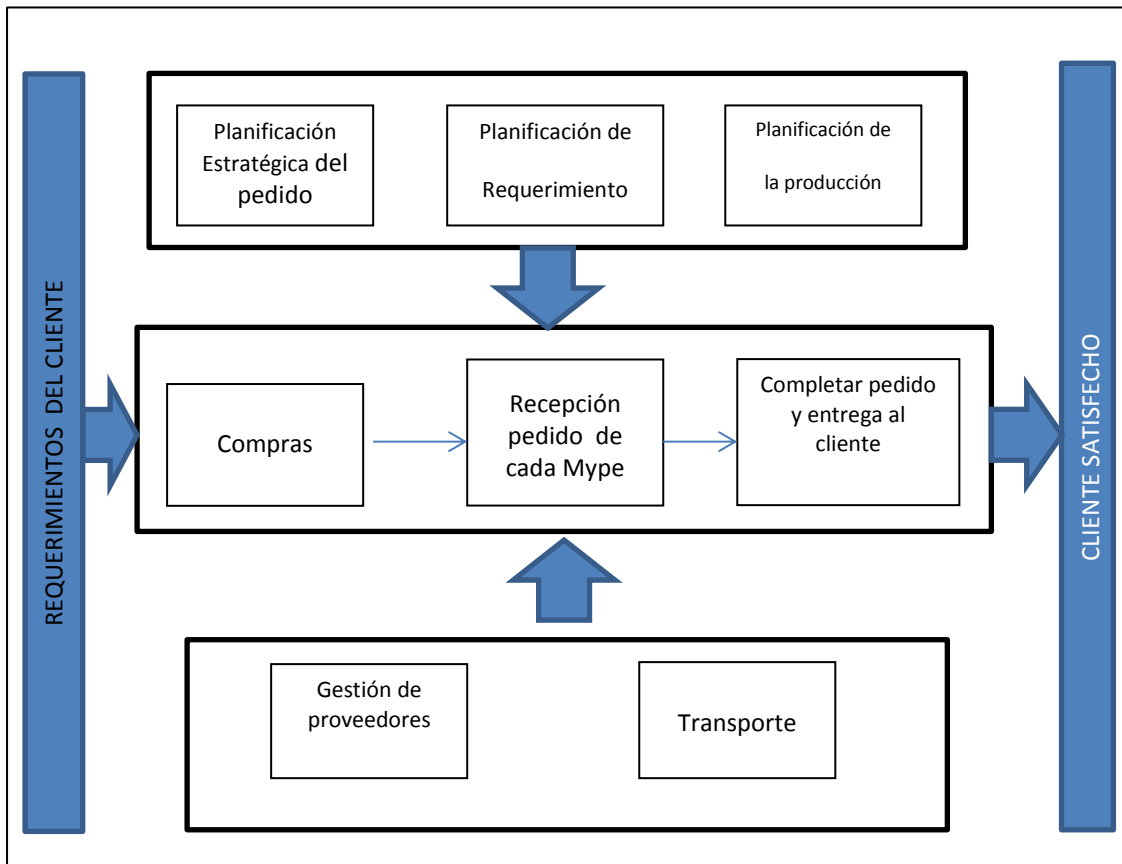
Esto se debe a que el modelo logístico necesita input del Modelo de Planeamiento Estratégico para poder definir sus estrategias de abastecimiento y gestión de proveedores; por otro lado, una vez que llega el pedido a la Asociación de MYPE, la administración de esta se encargará de dividir el pedido entre las MYPE con ayuda del Modelo de Planeamiento y Control de la Producción, de modo que cada una tendrá un requerimiento especial de materias primas, los cuales serán recogidos por el modelo logístico. Por último, el Modelo de Gestión Financiera interactúa de modo más directo con el modelo propuesto, pues este se encargará de ver el pago a proveedores y el cobro a los clientes por los pedidos.

Dichos modelos (Gestión Estratégica, Planeamiento y Control de la Producción y Gestión Financiera) interactúan con el de Gestión Logística Integral mediante procesos que, si bien forman parte y están desarrollados en sus respectivos modelos, se encuentran plasmados dentro del mapa de procesos del Modelo de Gestión Logística Integral.

El detalle de los subprocesos se muestra en el anexo 6.

En resumen, la propuesta del modelo básico de gestión está compuesta por seis procesos que han sido considerados esenciales en el manejo de las pequeñas empresas a raíz de las entrevistas a profundidad sostenidas con los representantes de estas empresas. La idea fundamental es no recargar más sus labores sino que los procesos se adapten a las labores que ya hacen. Además este sistema básico deberá apoyar de forma importante la posibilidad de la atención de pedidos grandes que requerirán de una asociación temporal de varias unidades productivas.

Figura 15. Mapa de procesos del Proceso de logística



Fuente: Fuente: Trabajo de tesis de Jhonny Contreras y Víctor Díaz grupo de investigación Mypes Ingeniería Industrial UPC-Perú

Capítulo 6

6. Conclusiones y Recomendaciones

6.1. Conclusiones

A continuación, se presentan las conclusiones provenientes de la investigación realizada en el sector de las Mypes en el diseño del modelo propuesto.

- Las Mypes en el Perú conforman aproximadamente el 99.3% de las empresas a nivel nacional; es decir, la economía del país está estructurada bajo las micro y pequeñas empresas, según cifras del Ministerio de Producción. Esto ha llevado a que las Mypes sean las empresas que aporten al aumento considerable de la tasa de empleo en los últimos años, el 69% de la PEA en el año 2011 estuvo concentrada en las Mypes, es por ello que se dice que las Mypes no sólo contribuye al país tanto económicamente sino también a nivel social, ya que a mayor crecimiento de las empresas, en este caso las Mypes, se necesita mayor cantidad de mano de obra y esto ocasiona que se creen mayores puestos de trabajo a nivel nacional. Todo esto conlleva a que la población desocupada encuentre mayores posibilidades de ofertas de empleo y tenga mayor poder monetario para el desarrollo del país.
- Las Mypes contribuyen al crecimiento progresivo del PBI, el cual es un indicador financiero importante para el país, ya que mide los bienes y servicios que generan ganancia por los impuestos, en este concepto entra el consumo de las familias y contribuciones de las empresas a este indicador, ya sea por las ventas, las importaciones, exportaciones, etc. El crecimiento de

este indicador se debe principalmente al consumo de las familias y a la contribuciones que realizan las empresas; es por esto que se puede afirmar que si el 99.3% del empresariado peruano son Mypes entonces son las micro y pequeñas empresas las que en parte soportan la economía peruana actual y, que las familias tienen un mayor consumo comercial; por tanto, las personas tienen un mayor poder adquisitivo producto del trabajo que las empresas, en su gran mayoría, ofrecen a la mano de obra. Por esto, se puede concluir que las Mypes son las empresas que ofrecen el mejor camino en la ruta de la reducción de la pobreza.

- Las Mypes se desenvuelven en distintos sectores como los son el comercio, servicios, manufactura, construcción, agropecuario, minería y pesca principalmente. Los sectores que tienen mayor participación según la actividad económica que realizan son el sector comercio, los servicios y el sector manufactura, en este último se enfoca la presente tesis, puesto que tiene el 10% de participación económica en el país. Dentro de este sector se encuentran las actividades de metalmecánica, textiles, carpintería, calzado, artesanía, entre otros. El sector manufactura, por lo tanto, será el encargado de hacer frente al reto del mercado internacional que está planteado por la apertura de mercados que traen consigo las firmas de los Tratados de Libre Comercio. Para poder enfrentar este reto se debe pensar en Mypes asociadas bajo un esquema de procesos que las haga más competitivas.
- Las Mypes al ser pequeñas empresas principalmente tienen limitaciones y/o obstáculos que impiden su crecimiento y favorecen su pronto deceso, pues el 50% de las Mypes fracasan antes de culminar el primer año, esto se debe a varios factores que tienen mayor influencia en el desarrollo de las Mypes, como la informalidad que tiene alrededor del 48% de Mypes en el Perú; menor rentabilidad, limitadas capacidades gerenciales, desarticulación empresarial, entre otros factores. Los principales factores que tienen mayor impacto en las Mypes son la informalidad y la menor rentabilidad, ya que estos conllevan a que desencadenen otros obstáculos que impiden el crecimiento y desarrollo de las Mypes. Todo esto se ocasiona por falta de apoyo del Estado a las empresas pequeñas en los años anteriores; sin embargo en estos últimos años el gobierno ha fomentado la regularización del estado de este tipo de empresas y ha desarrollado varios programas de capacitaciones a los dueños y/o encargados de cada Mype. La menor rentabilidad surge por falta de conocimientos por parte de los dueños de

las Mypes, ya que la gran mayoría no tienen estudios superiores y aún no ha culminado estudios secundarios y/o de primaria. Además, la gran mayoría de las Mypes no recuperan lo que han invertido en la fabricación de sus productos, ya que por falta de conocimientos no poseen políticas de compras ni estrategias gerenciales o para negociar con sus proveedores, esto conlleva a que no se aprovechen las economías a escala, y esto hace que el costo de adquisición de los diversos materiales aumente más el costo de los recursos utilizados. Por esto, las Mypes no recuperan en su totalidad lo que han invertido y esto genera que se obtenga muchas dificultades financieras que contribuyen al fracaso y deceso de las Mypes en corto tiempo. Es por este motivo que se espera que la implementación de la investigación realizada pueda dar recursos no solo financieros a cada Mype sino posibilidades de convertirse en una Pequeña y Mediana empresa (PYME), donde obtendrá mayores beneficios y nuevos mercados como empresa.

- El modelo general de la Investigación plantea que al presentarse pedidos ya sea del mercado nacional o internacional que tienen características de volúmenes grandes y que tienen requisitos como estándares, especificaciones, certificaciones, etc., las Mypes del mismo sector o rubro se puedan asociar y aplicar la metodología de la Gestión por procesos, en la cual se activen diversos procesos que darán lineamientos, agregaran valor y darán soporte a todo el proceso desde que se recibe el pedido hasta que se entrega el producto final al cliente. Este modelo conlleva a que las Mypes se asocien entre sí y que se estandaricen varios procesos como por ejemplo el de producción. Por tanto, si se aplica este modelo general de la Investigación presente, las Mypes podrían cumplir con pedidos de grandes volúmenes y aumentar sus ingresos y, por consiguiente tener mayores posibilidades de poder tener recursos a nivel financiero y de conocimientos para enfrentar los diversos problemas que las Mypes tienen en la actualidad.
- Según las entrevistas realizadas a una muestra de 459 Mypes en Lima, el 43% de ellas no pertenecen a ninguna asociación pero sí conocen sus beneficios y el 25% de las Mypes tampoco pertenecen a ninguna asociación y no conocen sus beneficios, esto es provocado a que los dueños de las Mypes no comparten información con otras empresas del mismo rubro, ya que se piensa que si se comparte la información con otras empresas, éstas se desarrollarían o se

copiaran o imitaran sus técnicas y/o conocimientos para crecer y, por consiguiente, habrá mayor competencia entre ellas. No obstante, el 57% de las Mypes si están dispuestas a asociarse con un grupo de Mypes del mismo rubro, ya que pierden varios pedidos porque su capacidad de producción es limitada y por no contar con ciertas certificaciones o estándares que requieren los clientes no pueden cumplir con los pedidos solicitados. Es por esto que el modelo básico de gestión propuesto en la investigación responde a estos problemas. Por tanto, se puede afirmar que si se aplicaría el modelo básico de gestión, las Mypes estarían dispuestas a asociarse con otras empresas del mismo sector para lograr producir lotes grandes de pedidos y alcanzar mayores beneficios entre los principales el aspecto económico tanto para minimizar sus costos como para maximizar sus ingresos y participar en nuevos mercados competitivos.

- El modelo de Estandarización de procesos productivos busca que se logre minimizar la variabilidad del producto final en la Asociación de Mypes, ya que cada Mype cuenta con similar proceso de producción con respecto a las demás Mypes pero con diferente forma de realizar cada proceso productivo. Es por esto, que el modelo específico se basará en la Norma ISO 9001:2008 y el Modelo de excelencia EFQM, los cuales son los más idóneos para este proceso, puesto que dan como lineamientos información como seguimiento de los procesos, medición de éstos mismos, directrices de gestión de procesos, entre otros aspectos que ayudarán a que este modelo de carácter estratégico se aplique sin ningún problema a la asociación de Mypes. De esta manera se espera obtener un sistema productivo regular en todas las Mypes y por tanto, productos finales iguales para la satisfacción del cliente externo; por lo tanto, los pedidos de grandes volúmenes serán homogéneos considerando que están produciéndose en Mypes diferentes.
- Se sabe que estas empresas no cuentan en su mayoría con áreas delimitadas de trabajo debido a la escasa cantidad de trabajadores que disponen (entre 1 y 10 en el caso de las microempresas, que son la amplia mayoría). Para poder diseñar procesos que respondan de manera eficiente a las necesidades de un mercado cada vez más competitivo y utilizar nuevas herramientas y formas de trabajo (tecnología) que permitan satisfacer estas necesidades, los procesos que se implementen se diseñan pensando en una organización de Mypes que sí pueda responder a estos requerimientos (no siendo el caso de muchas de las Mypes de manera

individual) y así sentar un antecedente de asociatividad que pueda ser también aplicado por empresas de otros rubros.

- Por otro lado, se sabe que las empresas (Grandes, medianas, pequeñas o microempresas) se muestran cada vez más dispuestas a trabajar con clientes extranjeros en un mercado global. Esto debido a que el comercio mundial ha crecido casi 3 veces más que el PBI en los últimos años, lo que hace atractivos los mercados internacionales y alienta a los productores nacionales a buscar la exportación de sus productos. Están también las licitaciones estatales, debido a que el PBI peruano viene creciendo de manera estable en los últimos años, es posible predecir un alza en las compras estatales. Sin embargo, para poder trabajar con clientes extranjeros o postular a licitaciones, es necesario manejar volúmenes que permitan satisfacer pedido de gran envergadura sin perjudicar los costos de producción de los mismos. Es por esto, junto a la necesidad de gestionar los procesos que se evidenció la necesidad de una asociación de varias empresas involucradas en el rubro que permita alcanzar estándares internacionales.
- Una vez evidenciada la importancia de la asociatividad, surge la necesidad de un modelo de asociación. El modelo planteado, por lo tanto, empieza por las Mypes que actualmente trabajan de forma individual. El modelo plantea que mediante la gestión por procesos, es decir, mediante la implementación de procesos delimitados y transversales a las mismas, las Mypes pueden lograr establecer una asociación que responda a las necesidades de las anteriores conclusiones; la cual, al cumplir las especificaciones pedidos de gran volumen tanto del mercado nacional (por ejemplo, licitaciones estatales) como del extranjero, lograría incrementar las ventas de las Mypes y permitirles desarrollarse en el tiempo hasta lograr convertirse en Pymes, incrementando así la producción nacional, tanto en cantidad como en calidad.
- El ciclo de vida corto de las Mypes se debe a 3 grandes problemas que se dan en todos los departamentos del Perú y en las Mypes de cualquier rubro de negocio. La informalidad, la baja productividad y la baja competitividad evitan que las Mypes se puedan desarrollar y ganar utilidades con lo que se perjudica su paso a convertirse en Pymes. El no corregir estos problemas desencadenará que las Mypes sigan teniendo ciclos de vida corto y el nivel de

pobreza del país aumente, produciendo a largo plazo un nivel de desconfianza hacia el Estado y la disminución de emprendedores e ideas innovadoras de negocios en el país.

- El Modelo de Gestión de PCP trata de lograr que las Mypes de Lima puedan hacer frente ante pedidos de gran tamaño, principalmente, se enfoca en el cumplimiento de la dimensión de cantidad, lo cual quiere decir cumplir con la cantidad de producto solicitada por el cliente. Para esto se dividió el proceso de PCP en tres subprocesos: Identificación de la Capacidad de Producción, Elaboración del PAP y Elaboración del MRP. El primer subproceso define la cantidad que puede producir cada Mype para que se pueda realizar una repartición de la cantidad a producir de cada Mype dependiendo de cuál tiene más y menos recursos, el segundo subproceso se utiliza para elaborar el PAP, es en el cual se logrará identificar la cantidad de producción por día y los recursos necesarios para poder cumplir con el pedido y disminuir el incumplimiento de pedidos y finalmente, el tercer subproceso desarrolla el MRP que servirá para identificar la cantidad de materias primas que se necesitan para cumplir con el pedido y disminuir el porcentaje de incumplimiento de pedidos.
- Con respecto a la planificación y metas establecidas, las Mypes hasta el momento no han tenido, en su mayoría, pensamientos a largo plazo. Las decisiones tomadas para dar solución a situaciones del momento o mejoras tan solo por necesidad y no crecimiento son un reflejo de que este tipo de empresas se ha colocado una barrera que no les permite ver más allá de los requerimientos cercanos. Es por esta razón, que a partir de los modelos propuestos, y empleando las herramientas y técnicas de la Gestión por Procesos se planificarán y ejecutarán mejoras de forma organizada y con una mirada hacia resultados no solo a corto sino también a largo plazo.
- Con respecto a los pedidos entregados a tiempo se puede decir que hasta el momento las Mypes afirman tener retrasos en la entrega de los pedidos en el tiempo establecido. A partir del Modelo General, los sub-modelos de Planeamiento y control de la producción, Gestión Logística y Gestión de pedidos se logra dar solución a este problema. La correcta planificación de recursos y el monitoreo constante de los procesos permitirá evitar atrasos y detectar posibles problemas a tiempo.

- Las Mypes no cuentan con documentación de procesos y procedimientos. A partir de la información de campo realizada se obtiene que tan solo el 37% de las Mypes cuentan con procedimientos documentados referentes a la producción. Ello puede causar que problemas ocurridos en cierto momento se repitan o no se identifique de forma clara y rápida el aspecto que la ocasionó. Es por ello que a partir del modelo propuesto de Estandarización de Productos se establece desde la construcción del producto, hasta el control del cumplimiento de las especificaciones formatos que permiten realizar el registro del producto, proceso y los procedimientos realizados. Algunos de las herramientas que se proponen para la realización del modelo propuesto son la elaboración de la lista de materiales, también llamada BOM; la documentación del flujo del proceso, el diseño del plano del producto, entre otros. Gracias a ello, se conocerá un historial para cada producto y permitirá una rápida y más sencilla capacitación para un nuevo personal.
- La implementación de los procesos de Planeamiento y control de la producción y Logística en la empresa INTECSERES INGENIEROS SAC tienen resultados claros en la mejora de la productividad y en la gestión de los procesos como se puede comprobar de las entrevistas de validación a la encargada de ventas, el encargado de abastecimientos y al gerente general. La formalización de los procesos al interior de una empresa crea un clima de seguridad y salud organizacional. Los resultados son claros y avalan de investigación principal y las dos hipótesis secundarias.
- La investigación planteada propone un sistema básico de gestión de seis procesos importantes como son: gestión de estandarización de productos, gestión de la estandarización de procesos productivos, gestión de la calidad, gestión de la orden de pedido, Planeamiento y control de la producción y gestión logística que deberán trabajar en cualquier tipo de asociación de Mypes para lograr entregar productos con las mismas características y el mismo nivel de calidad con entrega a tiempo.

6.2. Recomendaciones

Se presentan algunas recomendaciones que se deben de tomar en cuenta para la implementación y para un mejor funcionamiento del modelo propuesto.

- Se deben de manejar los indicadores propuestos del modelo básico de gestión planteado ya que si no se realiza el seguimiento y la medición de los procesos en la frecuencia establecida y no se toman las acciones necesarias para modificar o mejorar un proceso se puede dar consecuencias negativas que puedan repercutir en el rendimiento de cada Mype del sector.
- Los mecanismos de control que se han propuesto para cada proceso presentado son necesarios que se desarrollen de manera eficiente teniendo en cuenta las condiciones y realidades de cada Mype para obtener un mejor manejo de los procesos y lograr obtener los objetivos trazados como empresa.
- La creación del área de Estandarización de procesos productivos es imprescindible para cuando la asociación de Mypes se cree, ya que es necesario que esa área sea la encargada de vigilar y controlar la implementación del modelo propuesto y de la resolución de futuros inconvenientes que se puedan presentar en la implementación.
- Es de carácter imprescindible que se vigile la correcta interpretación y seguimiento de las actividades por parte de los trabajadores que se encuentran en los manuales y/o procedimientos que se difundan en la asociación, puesto que del trabajo que realicen los trabajadores depende que el producto final este elaborado de la forma que se establece en los manuales y/o procedimientos.
- Se sugiere que cuando se escojan las Mypes para la formación de la asociación de tome en cuenta los tipos de procesos (manuales y automatizados) que mayormente tienen en su proceso productivo para tener la facilidad de escoger Mypes con similares tipos de procesos y facilitar la implementación del modelo.
- En la asociación de Mypes se recomienda que se elabore una base de datos acerca de la información de los procesos productivos de cada Mype y que se impulse la distribución y compartir la información que cada Mype pueda llegar a obtener para que la estandarización de procesos se realice de forma óptima.

- Los formatos presentados para cada proceso en los anexos deben de realizarse de forma estricta para que se pueda tener evidencias de la realización de cada proceso y evitar inconvenientes con los demás procesos del modelo básico de gestión.
- Por último, es necesario que se motive la filosofía de la mejora continua tanto dentro de la asociación como para cada Mype de forma individual, ya que si se tiene establecida esta filosofía en cada Mype cuando la asociación se forme se facilitará la implementación del modelo propuesto, ya que este se basa en esta filosofía y tiene un proceso propuesto que se indica la mejora de los procesos.
- Al momento de implementar el sistema básico de gestión propuesto será siempre necesario que cada uno de los procesos se adapte a la forma de trabajar de cada Mype. Esto hará que las personas encargadas en las Mypes de los nuevos procesos no los vean totalmente extraños a ellos. Se trata que al adaptar cada uno de los seis procesos propuestos no sean una carga adicional para cada trabajador.

6.3. Nuevas Líneas de Investigación

Como consecuencia directa de la presente investigación se desprenden dos temas fundamentales para continuar investigando.

- Continuar con la misma Línea de Investigación solo que cambiando el sector hacia las Mypes de servicios.

El primer tema está ligado a las Mypes de servicios, se plantea investigar al conjunto de Mypes dedicadas al servicio. En este caso el objetivo no será el de exportar haciendo uso de los beneficios de los TLC, sino el de poder enfrentar un pedido grande a nivel interno.

- Variar el sector y pasar al análisis de las medianas empresas

En el caso de las medianas empresas, se plantea una investigación para: primero saber cuántas de las medianas empresas alguna vez fueron pequeñas empresas, segundo averiguar para aquellas que fueron antes pequeñas, cuáles fueron los factores que les permitieron dar el salto de pequeñas a medianas y

tercero generar modelos de éxito que sirvan de guía a las pequeñas empresas para lograr desarrollarse como mediana empresa.

- Desarrollar modelos de gestión que sirvan para en un futuro trabajar el concepto de Cloud Manufacturing.

La manufactura en la nube se está convirtiendo en un paradigma empresarial para la industria manufacturera en la cual los recursos escalables y virtualizados se proporcionan como servicios de consumo a través de internet.

Ahora se proponen diversos sistemas de fabricación en la nube para diferentes escenarios de negocio, la variedad es amplia. Cada uno de estos caen en 3 modos de implementación, es decir una nube privada, nube de la comunidad y la nube pública. El mayor reto es el entorno al que son expuestos ya que pocos de ellos logran adaptarse a los cambios en el ambiente de negocio. A pesar de todos los diferentes requerimientos de las empresas y/o del negocio, existe un apoyo limitado en la migración a los diferentes tipos de nubes. En el artículo analizado, se propone un tipo de manufactura híbrida en la nube que permite desplegar diferentes modos de nube para cumplir los objetivos de un negocio.

Los tres modelos de nubes mencionados anteriormente son compatibles con el sistema

Por otro lado, también se discuten los beneficios que ofrece el Cloud Manufacturing o fabricación en la nube. Esta ofrece una solución única que puede fácilmente dar cabida a empresas de todos los tamaños. Un sistema de fabricación en la nube debe proporcionar funcionalidades a dos elementos clave, los vendedores, quienes ofrecen los recursos y servicios, y los consumidores quienes consumen el servicio brindado para satisfacer sus propias necesidades. Este modelo permite la fabricación orientada a servicios personalizados en masa y la colaboración a gran escala.

Las principales características del modelo incluyen un servicio dependiente de la demanda, acceso a la red, escalabilidad rápida y la virtualización.

Estas características ofrecen a las empresas la flexibilidad para gestionar sus negocios. Con el enfoque de la nube no hay necesidad de que las empresas hagan inversiones de capital costosas en la compra de equipos de fabricación, mantenimiento de planta de producción e incluso la contratación de ingenieros

u otro personal especializado. En lugar de eso, pueden tener acceso instantáneo a la innovadora tecnológica de negocios más eficiente.

Entre todos estos beneficios están:

- Flexibilidad financiera
- Agilidad de negocio
- Acceso a la innovación instantáneo

Para poder realizar un trabajo coordinado en cloud manufacturing se debe trabajar un sistema de gestión muy similar al sistema básico de gestión propuesto por esta investigación. Por eso sería muy importante poder adaptar la idea central de esta investigación al nuevo entorno propuesto por cloud manufacturing.

Bibliografía

Acuña Sotillo, Sergio; Curotto Palomino, Diego. (2014). Propuesta de un modelo de gestión de planeamiento y control de la producción, basado en la gestión por procesos, en asociaciones de Mypes del sector calzado para hacer frente a pedidos de gran tamaño en Lima. Tesis de Licenciatura. Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas.

Adrianzen Cabrera, Carlos M. (2013) Crecimiento y Pobreza en el Perú: 2001-2011, Revista de Economía y derecho, vol. 10 N° 37 (verano 2013).

Agudelo, Y. (2012), El Enfoque por Procesos en las Organizaciones es Cuestión de Visión Estratégica y Organización (consulta: 28 de noviembre de 2014) (<http://www.unilibrebaq.edu.co/unilibrebaq/revistas2/index.php/ingeniare/article/view/307>)

Alarcón, Faustino y otros (2006) El Proceso de Comprometer Pedidos (Order Promising) y su relación con la Planificación de la Producción (consulta: 04 de agosto 2013)

Alarcón, Faustino y otros (2005) "Order promise" y gestión de pedidos: una visión de procesos (consulta: 16 de marzo 2013)

Alarcón, Faustino y otros (2006) Metodología para el diseño y rediseño del proceso de comprometer pedidos en entornos colaborativos (consulta: 04 de agosto 2013)

Alarcón, Faustino y otros (2009) Modelo conceptual para el desarrollo de modelos matemáticos de ayuda a la toma de decisiones en el proceso colaborativo de comprometer pedidos (consulta: 04 de agosto 2013).

Araújo, H., Sapucaia, J. y Emil, V. (2014). Cooperação entre micro e pequenas empresas de hospedagem como fonte de vantagem competitiva: estudo dos albergues de Belo Horizonte (MG). Revista Turismo - Visão e Ação - Eletrônica. v16 (1).p 6-27.

Armenteros, M. d., Medina, M., Ballesteros, L. L., & Molina, V. (2012). Las prácticas de gestión de la innovación en las micro, pequeñas y medianas empresas: resultados del estudio de campo en piedras negras coahuila, México. *Revista internacional administracion & finanzas*, 29-52.

Ávila, P. y Ramón, J. (2011) Surgimiento de las Micro y Pequeñas Empresas (MYPE) e impacto de los Microcréditos sobre la reducción de la pobreza. El caso de Lima Metropolitana (Perú), pp.157-178. En: GEZKI N° 7.

Avolio, Beatrice; Mesones, Alfonso y Roca, Edwin (2011) Factores que limitan la Micro y Pequeñas empresas en el Perú (MYPES). Pp 70-80. En: Centrum Católica.

(<http://www.google.com.pe/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&frm=1&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=0CBsQFjAA&url=http%3A%2F%2Frevistas.pucp.edu.pe%2Findex.php%2Fstrategia%2Farticle%2Fdownload%2F4126%2F4094&ei=yEOHVNjFEMuwggSZn4SQAw&usg=AFQjCNHcRLR30yrzitVW4IJ1PrH3X7SbMg&sig2=5aDd1tdjtECa4QCaqJtmA>)

Ayyagari, M., Demirguc-Kunt, A., Maksimovic, V. (2011) Small vs. Young Firms across the World: Contribution to Employment, Job Creation, and Growth. World Bank Group.

Bacic M.J., Acevedo Ferreira de Sousa M.C. (2008) Formación de redes horizontales de pequeñas empresas como estrategia de obtención de ventajas competitivas : análisis de una experiencia. *Revue Sciences de Gestion* N°66 pp.215 -232.

Banco Central de Reserva del Perú (2016) "Informe sobre indicadores económicos"

Banco Mundial (2013). END EXTREME POVERTY AND PROMOTE SHARED PROSPERITY

Benavides, Oscar (2013) Integración Vertical e Integración Horizontal es un escenario de acelerada innovación tecnológica: Evidencia empírica y modelo teórico (Consulta: 03 de diciembre de 2014) (<http://congreso.investiga.fca.unam.mx/es/docs/anteriores/xviii/docs/16.05.pdf>)

BENZAQUEN, J. (2014), La ISO 9001 y el TQM en las empresas latinoamericanas: Perú – Revista Globalización, Competitividad y Gobernabilidad, Vol. 8 Issue 1, p67-89 <http://search.proquest.com/docview/1522791563/E6F9929808604C15PQ/1?accountid=43860>

Bravo, J. (2011), Gestión de Procesos (Alineados con la estrategia) (Consulta: 06 de Abril del 2014) (http://www.evolucion.cl/resumenes/Resumen_libro_Gesti%F3n_de_procesos_JBC_2011.pdf)

Bribiescas, F. y Romero, I. (2014), Gestión de certificación de calidad como factor de competitividad en el sector industrial de manufactura, en la región transfronteriza CD. Juárez, CHIH., México-El Paso Texas, USA – Revista Internacional Administración & Finanzas. Vol. 7 Issue 1, p113-131 <http://search.proquest.com/docview/1445268994/33501BD1DCD349E7PQ/3?accountid=43860>

Bueno, E. (1998). Capital Intangible como Clave estratégica en la competencia actual. *Boletín de Estudios Económicos* 53 (Aug 1, 1998): 207.

Burns, A., & Riordan, E. (2011). Perspectivas económicas mundiales: mantener los avances en medio de la inestabilidad. *Banco mundial*, 1-31.

Castillo, C. y otros (2014). Normativas EN 9100 e ISO 9000 en el sector aeroespacial español – Revista Venezolana de Gerencia (RVG). Issue 67, p410-434 <http://web.a.ebscohost.com/ehost/detail/detail?vid=3&sid=a9c820d5-36e0-440e-a99e-41b83de4ad59%40sessionmgr4002&hid=4209&bdata=Jmxhbm90ZXM%3d#db=sih&AN=98861077>

CAVAZOS, Judith y otros (2013) Metodología de Gestión Logística para el mejoramiento de pequeñas empresas, pp. 121-130 En: Revista Internacional Administración y Finanzas. Vol. 6, N° 5 (Consulta: 05 de junio de 2013)

Ciccone, Antonio and Jarocinski, Marek (2010) Determinants of Economic Growth: Will Data Tell?, *American Economic Journal: Macroeconomics* 2 (October 2010): 2:4, 222–246.

Chen, Shaohua and Ravillion, Martin, (2010), The developing world is poorer than We Thought, but no less successful in the fight against poverty, *The quarterly journal of economics*.

Coelho, Moises (2013) application of an approach to the innovation management in micro and small enterprises, *Independent Journal of Management & Production (IJM&P)*, 5(3), p.542-563, 2236-269x, DOI: 10.14807/ijmp.v5i3.168

Coria, Ana; Cruz, María y GALICIA, Emma (2009) La Asociatividad empresarial como estrategia competitiva para las Micro y pequeñas empresas. En: revista *Negotia* vol. 6, No. 21 (consulta: 03 de diciembre de 2014) (<http://m.ipn.mx/pdf/SepiESCATEP/SEPIESCATEP/WPS/WCM/CONNECT/5B84220044E177B99897BF9374C5B36/NEGOTIA213BCD.PDF#page=5>) ISSN 1870-865X

Costa, Helena; Gonçalves, Josy; Hoffmann, Valmir (2014) *Cooperação entre micro e pequenas empresas de hospedagem como fonte de vantagem competitiva: estudo dos albergues de Belo Horizonte (MG), Universidade de Brasília, Departamento de administração*, p.6-27, 1983-7151, DOI: 10.14210/rtva.v16n1.p6-27.

Escobal, J., & Ponce, C. (2007). *Liberalización comercial: tratados de libre comercio y pobreza rural. Grupo de analisis para el desarrollo*, 67-100.

Fernández, José; Tafur, Javier y Palacios, Miguel (2012) Factores que desencadenan la práctica del outsourcing (consulta: 03 de diciembre de 2014) (http://oa.upm.es/16291/1/INVE_MEM_2012_133121.pdf)

Fernández J., (2011) Strategic Factors of Competitiveness in the Global Market. *CONSENSUS*, Vol.16, N°1

Freel M. (2000). Barriers to product innovation in small manufacturing firms, *International Small Business Journal*. V. 18 (2) pags. 60-80.

Gallo Poma, Josselyn. (2014). Propuesta de un modelo de Estandarización de procesos productivos a una asociación de Mypes del sector calzado en Lima para poder abastecer pedidos de grandes volúmenes logrando la mejora de la competitividad a través de la aplicación de la Gestión por procesos. Tesis de Licenciatura. Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas.

Gonzales, C. y otros (2013) Metodología de gestión logística para el mejoramiento de pequeñas empresas, pp. 121-126. En: *Revista Internacional de Administración y Finanzas*, vol. 6, No. 5. (Consulta: 16 de mayo de 2013) (<https://skydrive.live.com/?cid=63AC82171DB92276&id=63AC82171DB92276%21304#!/view.aspx?cid=63AC82171DB92276&resid=63AC82171DB92276%21250&app=WordPdf>)

Gonzalez-Perez, M. A. (2014). Multinacionales: made in china: De imitación a innovación. *DINERO*, [<http://www.dinero.com/opinion/columnistas/articulo/actividades-empresas-multinacionales/199359>], 1

Henaó Robert, Londoño Abraham.(2012) Diseño de un modelo de dirección por competencias básicas distintivas para la Pymes exportadoras de la ciudad de Medellín. *Semestre económico*. Vol. (15), N°32, pp.197-224.

Heras-Saizarbitoria, I. (2011). ¿Qué fue de la Isomanía? ISO 9000, ISO 14000 y otros metaestándares en perspectiva – *Universia Business Review*. Issue 29, p66-79 <http://web.a.ebscohost.com/ehost/detail/detail?sid=9c9dc7c0-9899-4f07-8d19-f23cd2d851a8%40sessionmgr4001&vid=4&hid=4106&bdata=Jmxhbmc9ZXM%3d#db=bth&AN=60840255>

Heras-Saizarbitoria, I. Casadesus, M. Y Marimon, F.(2011). El impacto de la norma ISO 9001 y el modelo EFQM: la opinión de los evaluadores – *Total Quality Management & Business Excellence*. Vol. 22 Issue 2, p197-218 <http://web.b.ebscohost.com/ehost/detail/detail?sid=7ddcd075-5c19-4b8f-94af-65392b928d7e%40sessionmgr198&vid=0&hid=125&bdata=Jmxhbmc9ZXM%3d#db=bth&AN=58528233>

Hernani M., Martín N. & Hamann P., Antonieta (2012) Percepción sobre el desarrollo sostenible de las MYPE en el Perú. Editor Científico: Felipe Zambaldi.

Hernández, A.; Medina, A. y Nogueira, D. (2009), Criterios para la elaboración de mapas de procesos: Particularidades para los servicios hospitalarios (consulta: 29 de noviembre de 2014) (<http://web.b.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=1e080e2b-f395-4b24-836e-6ac0572c191b%40sessionmgr111&vid=5&hid=108>)

Hoetoro, A. (2014) Cooperation and Competition among Clustered MSEs in East Java. *Gadjah Mada International Journal Of Business*, 16(3), 275-293.

Indacochea, A. et al. (2011). *Competitividad y Desarrollo: Evolución y Perspectivas Recientes*. Editorial Planeta. ISBN 978-612-407-0259.

Instituto Nacional De Estadística E Informática (INEI) (2014) Informe el Perú en cifras. (http://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitaes/Est/Lib1077/libro.pdf)

Instituto Nacional De Estadística E Informática (INEI) (2013) Perú: Estructura empresarial 2012 (consulta: 28 de diciembre de 2013) (http://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitaes/Est/Lib1077/libro.pdf)

Jasra, Javed Mahmood and Hunjra, Ahmed Imran and Rehman, Aziz Ur and Azam, Rauf I. and Khan, Muhammad Asif, Determinants of Business Success of Small and Medium Enterprises (August 16, 2012). *International Journal of Business and Social Science*, Vol. 2, No. 20, November 2011. Available at SSRN: <http://ssrn.com/abstract=2130356>

Kammoun, R. Y Aouni, B.(2013), Adopción de la ISO 9000 en Túnez: experiencias de empresas certificadas – Total Quality Management & Business Excellence, Vol. 24 Issue 3, p259-274 (<http://web.a.ebscohost.com/ehost/detail/detail?vid=13&sid=a9c820d5-36e0-440e-a99e-41b83de4ad59%40sessionmgr4002&hid=4209&bdata=Jmxhbm9ZXM%3d#db=bth&AN=87636926>)

Kayakutlu, Gulgun (2014) Intelligent Association Rules for Innovative SME Collaboration. (<http://www.researchgate.net/publication/267335459>)

Kofi, E. Y Badar, A. (2013) Un recuento del impacto de las certificaciones ISO 9000 e ISO 14000 – *Journal of Technology Studies*, Vol. 39 Issue 1, p42-50 (<http://web.a.ebscohost.com/ehost/detail/detail?sid=0ea44732-c274-44b1-92ba-17ff00af596c%40sessionmgr4005&vid=2&hid=4106&bdata=Jmxhbm9ZXM%3d#db=a9h&AN=92527285>)

Kumar Rajpal, N. (2014). Micro, Small and Medium Enterprises in North East India: Performance and Prospects. *IUP Journal Of Entrepreneurship Development*, 11(3), 7-21.

Kusumawardhani, D.; Rahayu, A. Y. Y Maksum, I. R. (2015) The Role of Government in MSMEs: The Empowerment of MSMEs During the Free Trade Era in Indonesia. *Australasian Accounting Business & Finance Journal*, 9(2), 23-42.

López Villegas L.I., Montoya M., (2011). La certificación de la calidad ISO 9001 de 2000 como estrategia para generar ventaja competitiva en el sector industrial de Ibagué. *Global Conference on Business and Finance Proceedings*, Vol.6, N°2.

MAHNAZ, F.(2014), Impacto de la ISO 9000 sobre la ejecución de negocios en Pakistán: implicaciones para la calidad en países en desarrollo – *Quality Management Journal*, Vol. 21 Issue 1, p16-24 (<http://web.a.ebscohost.com/ehost/detail/detail?sid=191679f2-f823-4985-96ad-1c6aa6c9ea01%40sessionmgr4005&vid=2&hid=4106&bdata=Jmxhbm9ZXM%3d#db=bth&AN=95103118>)

Manay, G. (2011) Las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES) y su participación en el desarrollo social y crecimiento económico de América Latina. (<http://www.cesla.com/mwg-internal/de5fs23hu73ds/progress?id=6PAFi25SxP9ECEXM-xiinFU1Zr4ILxUFFC-GltU8z0>)

Marsanasco, Maria (2013) The management of knowledge and the learning process in SMEs clusters: A study case (<http://www.scielo.org.mx/pdf/est/v13n41/v13n41a2.pdf>)

Martínez-Molina R., Rodríguez R., Borges-Carrete I., Hernández-Centeno R., Robledo-Galván H., Olvera-López D. (2012) El Sistema de Gestión de calidad, una Ventaja Competitiva para el Hospital Durango. CONAMED. Vol. 17 N 4.

Marradi, A. Archenti, N. Piovani, J. (2008), editado por EMECE

May F.J., Martínez M.G., Aguilera O., (2012) La Creatividad y la innovación como alternativas de sobrevivencia de la microempresa: Caso Reg.101Cancún, Quintana Roo, México. Global Conference on Business and Finance Proceedings, Vol.7, N°2 .

Mazurek, Szymon (2013) Clústeres in India as an instrument for enhancing the innovation, productivity and competitiveness of micro and small enterprises. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*. No 295, p. 50-60.

McKenzie and Woodruff. What Are We Learning from Business Training and Entrepreneurship Evaluations around the Developing World? (Consulta: 01 octubre de 2015) (<http://wbro.oxfordjournals.org/content/early/2013/07/22/wbro.lkt007.full.html?papetoc>)

Mercado, A. 2009. "El "top ten de las ciudades", una crítica de la medición de la competitividad municipal y urbana". Revista Problemas del Desarrollo. UNAM-CIE. Vol. 40, Número 159. Pp 169 – 190. ISSN: 0301-7036

Mihaela, Ramona (2013) Creating competitive poles – the sustainable model for obtaining the competitive advantage (<http://store.ectap.ro/articole/889.pdf>)

Mijatovic, Ivana (2014) The Need for Standardization in SMEs Networks (http://management.fon.bg.ac.rs/management/e_management_73_english_04.pdf)

Ministerio de comercio exterior y turismo-oficina de estudios economicos internacionales . (2014). *Estudio de aprovechamiento del tlc Perú – eeuu* . Peru.

Ministerio de la Producción (2015) Mype 2015: Estadísticas de la micro y pequeña empresa. Lima: Ministerio de la Producción

Ministerio de la Producción (2014) Estadística de la micro, pequeña y mediana empresa. (<http://www.produce.gob.pe/remype/data/mype2012.pdf>)

Ministerio de la producción (PRODUCE) (2013) (<http://www.crecemype.pe/portal/images/stories/files/pdf/gestionando-mi-empresa/asociatividad.pdf>) contiene información sobre los tipos de asociaciones de las Mypes (Consulta: 03 de diciembre)

Mohammad, Suhail (2014) Export Competitiveness of India: The Role of MSME To Play!, *International Journal of Management Research & Review*, Vol 4, 1069-1084

Montaño, E. Arenas, N. Y Amavizca, S. (2013), El impacto de la certificación bajo la norma ISO 9000:2008 en la generalización de una cultura de calidad en la unidad académica Hermosillo de la Universidad Estatal de Sonora – Global Conference on Business & Finance Proceedings, Vol. 8 Issue 2, p1587-1597 <http://web.b.ebscohost.com/ehost/detail/detail?vid=4&sid=28de793f-9d41-46ac-82eb-41c9d79a53c9%40sessionmgr112&hid=125&bdata=Jmxhbm90ZXM%3d#db=bth&AN=89496994>

Moreira, M. (2006), La gestión por procesos en las instituciones de información (Consulta: 29 de noviembre de 2014) (<http://web.ebscohost.com/ehost/detail?vid=8&sid=8ba52ce7-17ba-4dc6-8e36-2ac300a5a301%40sessionmgr114&hid=112&bdata=Jmxhbm9ZXM%3d#db=a9h&AN=24105548>)

Mutoko, Wilbert (2014) Challenges of Access to Markets and Opportunities for Small, Medium and Micro Enterprises (SMMEs) in Botswana, *European Scientific Journal*, p. 28 – 38, 1857 – 7881.

Nava, V. y Jiménez, A. (2005), ISO 9000:2000: estrategias para implantar la norma de calidad para la mejora continua (consulta: 20 de agosto del 2014) (<http://books.google.com.pe/books?id=urhlhU9eOcyC&printsec=frontcover#v=onepage&q&f=false>)

Nunes, A. V. D. S.; Dorion, E.; OLEA, P. M.; Nodari, C. H.; Pereira, A. A., y Severo, E. A. (2012) The use of performance indicators for small and micro enterprises (SMEs): A Brazilian regional experience. *African Journal of Business Management*, 6(28), 8378-8389.

Núñez, L. y Otros, (2004), Aplicación de una metodología de mejora de procesos basada en el enfoque de gestión por procesos, en los modelos de excelencia y el QFD en una empresa del sector de confecciones de barranquilla – Colombia. (Consulta: 06 de abril de 2014) ISSN 21459371.

Oni, E. O., & Daniya, A. A. (2012). Development of small and medium scale enterprises: The role of government and other financial institutions. *Arabian Journal of Business and Management Review (OMAN Chapter) Vol, 1.* (https://scholar.google.com.pe/scholar?q=small+and+medium+businesses+in+development+2012&btnG=&hl=es&as_sdt=0%2C5&as_vis=1)

Pagés, C. (2010). La era de la productividad. Banco Interamericano de Desarrollo

Pérez Ch. Seidi I., Velasco A. Lizzette (2014). La cadena de valor, una ventaja competitiva para las pequeñas y medianas empresas agrícolas. Global Conference on Business and Finance Proceedings, Vol.9 número 2, 1559-1563

Pérez, Oliver (2012) Estrategia Corporativa: Integración Horizontal, Integración Vertical y Outsourcing Estratégico. En Blog Estrategia Empresarial (Consulta: 03 de diciembre de 2014) (http://estrategiaoutsourcingolivierperez.blogspot.com/2012/04/estrategia-corporativa-integracion_06.html)

Pirnau, Claudiu et al (2013) THE SMALL AND MEDIUM-SIZED ENTERPRISES NETWORKS, THE FIRST STEP IN THE FUTURE INNOVATIVE REGIONAL CLUSTERS DEVELOPMENT (http://www.doctorate-posдру.ulbsibiu.ro/media/phd/file_31cd_conf_proc_full_article_000826.pdf)

Porter, m. E. (2007). La ventaja competitiva de las naciones . *Harvard business review, america latina*, 1-22.

Produce. (2013). Las Mipymes en cifras 2013. Ministerio de la producción.

Quintana-García, C. Benavides-Velasco, C. (2004) Cooperation, competition, and innovative capability: a panel data of European dedicated biotechnology firms. *Technovation*, vol 24 (12), pags. 927-938.

Models in the Brazilian Tourist Sector: Analysis of Arrangements, Economic Feasibility and Local Development (<http://www.researchgate.net/publication/277717070>)

Rajakumar, Dennis (2011) Towards Strengthening Technology Culture amongst MSEs: Evidence from a Field Study in Bangalore, India, *Journal of Comparative International Management*, 14(1), p.52-63

Ramarao, R. (2012) Competitiveness of India's Micro and Small Enterprises through Functional Competencies: Role in Nation's Development. *Vikalpa: The Journal for Decision Makers*, 37(1), 97-111.

Ravi Balakrishnan, Chad Steinberg, and Murtaza Syed; (2013); *The Elusive Quest for Inclusive Growth: Growth, Poverty, and Inequality*, IMF.

Rivera Hernández C., Nájera peralta LM. (2010) Evaluación de las Ventajas Competitivas en los megamercados: el caso de India y China. *OASIS*. Vol. 15, pp75-88.

Rocca Acevedo, Julio. (2015). Propuesta de un modelo para la gestión estratégica de pedidos de gran volumen en asociaciones de Mypes de calzado basados en la gestión por procesos. Tesis de Licenciatura. Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas.

Rodríguez, F.(2012), Incidencia de la norma ISO 9000 en Colombia y en algunas empresas del mundo – Revista Ciencias Estratégicas, Vol. 20 Issue 27, p149-159 (<http://web.b.ebscohost.com/ehost/detail/detail?vid=7&sid=28de793f-9d41-46ac-82eb-41c9d79a53c9%40sessionmgr112&hid=125&bdata=Jmxhbm9ZXM%3d#db=fua&AN=98556553>)

Rodríguez V. Baltazar, Vásquez M. Rosalva, Mejía de León Yolanda(2014). La estrategia de cooperación empresarial- una alternativa para fortalecer ventaja competitiva en la Mypime: caso industria metalmecánica del sur de Coahuila. *Revista global de negocios*, Vol 2, No4,pp 91-104

Rozas P., Sanchez R. (2004). Desarrollo de infraestructura y crecimiento económico: revisión conceptual. División de Recursos Naturales e infraestructura. CEPAL

Scheel M. Carlos, (2012) El enfoque sistémico de la innovación: ventaja competitiva de las regiones. *Estudios Gerenciales*, Vol.28, edición especial, 27-39.

Smit, Y., & Watkins, J. A. (2012). A literature review of small and medium enterprises (SME) risk management practices in South Africa. *African Journal of Business Management*. (http://www.academicjournals.org/app/webroot/article/article1380800208_Smit%20and%20Watkins.pdf)

Systeme, Anwendungen And Produkte (SAP AG) (2011) CAPSA: La mejora de los procesos como pieza clave para crecer. *En: BPM Iberia*. Casos de éxito.

Systeme, Anwendungen And Produkte (SAP AG) (2010) Energía positiva en la gestión para mejorar el servicio al ciudadano. *En: BPM Iberia*. Casos de éxito.

Tello C., Sara Y. (2014) Importancia de la micro, pequeñas y medianas empresas en el desarrollo del país. *LEX N° 14 - AÑO XII - 2014 – II*, 201-2018

The World Bank, (2013), *End Extreme Poverty and Promote Shared Prosperity*.

Texeira, J. Figueiredo, J. y Fernández, M.(2013),El impacto de la norma ISO 9000 en las empresas certificadas y no certificadas – *Intangible Capital*, Vol. 9 Issue 3, p559-570 (<http://web.b.ebscohost.com/ehost/detail/detail?sid=10b7dda3-90ad-49e5-8af9-7866b93574c6%40sessionmgr111&vid=4&hid=125&bdata=Jmxhbm9ZXM%3d#db=bth&AN=92615802>)

Torres, J.(2011) Posibilidades, logros y desafíos en la implementación de modelos de calidad en los gobiernos latinoamericanos – *Estudios Gerenciales*, Vol. 27 Issue 119, p33-57(<http://search.proquest.com/docview/1034189986/33501BD1DCD349E7PQ/5?accountid=43860>)

Tu, C., Hwang, S., & Wong, J. (2014). How does cooperation affect innovation in micro- enterprises? *Management Decision*, 52(8), 1390. Retrieved from <http://search.proquest.com/docview/1651364131?accountid=43860>

UNIDO (2014) Inclusive and Sustainable Industrial Development. ([http://www.unido.org/fileadmin/user_media_upgrade/Who we are/Structure/Director-General/ISID_Brochure_web_singlesided_12_03.pdf](http://www.unido.org/fileadmin/user_media_upgrade/Who_we_are/Structure/Director-General/ISID_Brochure_web_singlesided_12_03.pdf))

Valdés, T. (2009), Características de la gestión por proceso y la necesidad de su implementación en una empresa cubana, pp. 1-5. En: *Ingeniería Industrial*, vol. 30, nro. 1 (consulta: 28 de noviembre de 2014). (<http://web.ebscohost.com/ehost/detail?sid=69eefb2c-360d-43d4-bdf6-7a1a82b6494e%40sessionmgr14&vid=3&bk=1&hid=20&bdata=Jmxhbmc9ZXM%3d#db=a9h&AN=60258536>)

Vega, R , Rojas, S. (2011) . Knowledge, Perception, and Application of Strategic Marketing in MSMEs (Micro, Small, and Medium Enterprises) in Bogota. *Journal of Marketing Development and Competitiveness* Vol. 5, Iss. 4, pp. 119 - 130

Venkatesh, J., & Kumari, R. L. (2014). Impact of globalization on micro small medium enterprises in india. *International Journal of Trade & Global Business Perspectives*, 3(3), 1145-1149. Retrieved from <http://search.proquest.com/docview/1649002701?accountid=43860>

Weller, J. (2014). Situacion economica de america latina y el caribe en 2014 . *Desafios para la sostenibilidad del crecimiento en un nuevo contexto externo* , 23-61.

Wignaraja, Ganeshan(2013) Can SMEs participate in global production networks? ([http://www.cgcc.duke.edu/pdfs/201307 Elms&Low eds GlobalValueChains in a ChangingWorld WTO.pdf](http://www.cgcc.duke.edu/pdfs/201307_Elms&Low_ed%20GlobalValueChains_in_a_ChangingWorld_WTO.pdf))

Yacuzzi, Enrique (2010) Herramientas japonesas para la gobernanca de las pequeñas y medianas empresas. CEMA: Buenos Aires

Yamakawa, Peter y otros (2010) Modelo Tecnológico de integración de Servicios para la mype peruana. (Consulta: 03 de diciembre 2014) (<http://www.esan.edu.pe/publicaciones/2010/10/20/libro%20mype%201.pdf>)

Yue Li & Martin Rama (2013) Firm Dynamics, Productivity Growth and Job Creation in Developing Countries: The Role of Micro- and Small Enterprises. Washington, DC: World Bank.

Y. Lu et all. (2014). Development Of A Hybrid Manufcaturing Cloud - *Journal Of Manufacturing Systems* . *Journal of Manufacturing Systems* 33 . pp 551–566

