UNIVERSIDAD PERUANA DE CIENCIAS APLICADAS

FACULTAD DE INGENIERÍA

PROGRAMA ACADÉMICO DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

**“PROPUESTA DE UN PROCESO LOGÍSTICO
APLICADO A LAS MYPES DEL SUBSECTOR DE
ELABORACIÓN Y CONSERVACIÓN DE FRUTAS,
LEGUMBRES Y HORTALIZAS DE LIMA
METROPOLITANA PARA LA MEJORA DE LA
PRODUCTIVIDAD Y COMPETITIVIDAD”**

TESIS

**PARA OPTAR POR EL TÍTULO DE INGENIERO INDUSTRIAL
PRESENTADO POR:**

**ANGELES CASAS, JEFFERSON ELMER (0000-0002-9673-2905)
DIAZ LA TORRE, ALEXANDRA JENNIFER (0000-0003-1426-1335)**

ASESOR DE TESIS

SALAS CASTRO, ROSA FERNANDA (0000-0002-8297-1104)

Lima, 19 de Abril del 2018

Resumen Ejecutivo

El presente trabajo de investigación trata de la relación existente entre el desarrollo de las mypes, el crecimiento económico y la disminución de la pobreza en el entorno peruano. Tiene por finalidad dar a conocer el estudio realizado del sector manufactura, en especial el subsector de Elaboración y Conservación de frutas, legumbres y hortalizas, de tal manera que se puedan obtener las problemáticas existentes del proceso logístico y en base a ello poder plantear una propuesta que se desarrollará con el fin de mejorar las competencias de estas empresas mediante la gestión por procesos dentro de una mype.

Para poder realizar el proyecto antes mencionado, primerose recaudó la información de los conceptos de todos los procesos, herramientas, entorno económico y métodos que se van a utilizar en la elaboración de la tesis. En la segunda parte, se realizaron diversas entrevistas personales a los dueños de cada mype que se seleccionó para el estudio.

Después de obtener la información, se analizaron los datos que se obtuvieron para determinar los principales problemas, así como el nivel de impacto que estos tenían en las mypes. Posterior al análisis se elaboró la hipótesis, la cual se demostrará a lo largo del proyecto. Una vez obtenido las problemáticas y la hipótesis, se desarrolló la propuesta de mejora basada en una gestión por procesos, consistiendo en la elaboración de un proceso logístico para las mypes, de tal manera que puedan mantener un control de sus compras, almacén y distribución de forma eficiente. Para ello, se elaboraron diversos procesos, donde se explica cada uno a través de sipoc, flujogramas e indicadores de medición. A manera de validar la viabilidad del proyecto, se contactaron expertos en el tema para que dieran sus puntos de vista sobre la propuesta planteada. Los resultados fueron favorables, por tanto, la propuesta es factible de utilizarla en las mypes seleccionadas.

Para concluir con el proyecto, se realizaron las conclusiones y recomendaciones, en donde se muestra que lo elaborado logra un impacto positivo en las mypes, va a generar una mejora en el control en sus procesos logísticos. Así mismo, se determinó que si una mype realiza una gestión a sus procesos, estos lograrían reducir sus costos y pérdidas. Cabe resaltar que para su implementación es necesario tener un mayor tiempo y los recursos necesarios, de modo que les ayude a ser más competitivas y aporten al crecimiento del país.

Palabras claves: MYPE, Logística, Gestión por Procesos, Competitividad, Productividad.

Executive Summary

The present research work deals with the relationship between the development of the mypes, economic growth and the reduction of poverty in the Peruvian environment. Its purpose is to make known the study of the manufacturing sector, especially the subsector of Processing and Conservation of fruits, vegetables and vegetables, in such a way that they can be obtained the existing problems of the logistic process and based on this can propose a proposal that will be developed in order to improve the skills of these companies through process management within a mype.

In order to carry out the aforementioned project, the information of the concepts of all the processes, tools, economic environment and methods that will be used in the preparation of the thesis was first collected. In the second part, several personal interviews were conducted with the owners of each mype who was selected for the study.

After obtaining the information, the data that was obtained was analyzed to determine the main problems, as well as the level of impact they had on the mypes. After the analysis, the hypothesis was developed, which will be demonstrated throughout the project. Once the problems and the hypothesis were obtained, the improvement proposal based on process management was developed, consisting of the elaboration of a logistic process for the mypes, in such a way that they can maintain control of their purchases, storage and distribution of efficient way For this, several processes were elaborated, where each one is explained through sipoc, flowcharts and measurement indicators. In order to validate the viability of the project, experts in the subject were contacted to give their views on the proposed proposal. The results were favorable, therefore, the proposal is feasible to use it in the selected mypes.

To conclude the project, the conclusions and recommendations were made, where it is shown that what has been produced has a positive impact on the mypes, it will generate an improvement in the control of its logistics processes. Likewise, it was determined that if a mype manages its processes, they would reduce their costs and losses. It should be noted that for its implementation it is necessary to have more time and the necessary resources, in order to help them be more competitive and contribute to the growth of the country.

Key words: MYPE, Logistics, Process Management, Competitiveness, Productivity.

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	14
CAPÍTULO 1: MARCO TEÓRICO	16
1.1. Estado del Arte	16
1.1.1. Pobreza	16
1.1.1.1. Pobreza en América Latina.....	16
1.1.1.2. Pobreza en el Perú	17
1.1.1.3. Pobreza en Lima Metropolitana	19
1.1.1.4. Crecimiento económico y la relación con la reducción de la pobreza	19
1.1.2. Mypes	21
1.1.2.1. Importancia de las mypes	22
1.1.2.2. Mypes en América Latina.....	22
1.1.2.3. Mypes en el Perú	23
1.1.2.4. Características de las mypes	24
1.1.2.5. Cifras de mypes en el Perú	24
1.1.2.6. Participación de las mypes por estrato empresarial.....	24
1.1.2.7. Situación de prácticas empresariales de las mypes en el Perú	26
1.1.3. Gestión por procesos	30
1.1.3.1. Características de la gestión por procesos	31
1.1.3.2. Enfoque basado en procesos.....	31
1.1.3.3. Herramientas de la gestión por procesos	34
1.1.3.4. Gestión por procesos enfocado en empresas de manufactura	36
1.1.4. Logística en las empresas	37
1.1.4.1. Modelos de Gestión Logística	40
1.2. Conceptos	41
1.2.1. Pobreza	41
1.2.2. Mypes	41
1.2.3. Proceso	42
1.2.4. Gestión por Procesos	42
1.2.5. Cadena de Abastecimiento	43
1.2.6. Logística – Desempeño Logístico	43
1.3. Casos de Éxito	44

1.3.1.	Primer caso de éxito	44
1.3.2.	Segundo caso de éxito	45
1.4.	Legislaciones	46
1.4.1.	Legislación de las mype	46
CAPÍTULO 2: DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LAS MYPES		50
2.1	Diagnóstico general	50
2.1.1	Mypes en el Perú	50
2.1.2	Economía y crecimiento del PBI en el Perú	52
2.1.3	Mortalidad de mypes en el Perú	56
2.1.4	Empleo en las mypes	58
2.2	Diagnóstico específico.....	59
2.2.1	Mypes según sectores económicos	59
2.2.2	PBI por sectores económicos.....	61
2.2.3	Sector Manufactura.....	63
2.2.4	Subsector elaboración y conservación de frutas, legumbres y hortalizas.....	64
2.3	Ficha Técnica.....	66
2.3.1	Descripción de la población	66
2.3.2	Determinación de la muestra	67
2.3.3	Determinar la selección	68
2.4	Análisis de los resultados de las entrevistas	69
2.5	Resultados generales de las mypes	69
2.6	Resultados específicos	70
2.6.1	Proveedor.....	70
2.6.1.1	Selección al proveedor.....	70
2.6.1.2	Incumplimiento al momento de recoger el pedido	71
2.6.1.3	Tipos de incumplimientos	72
2.6.1.4	Cantidad de frecuencia de los inconvenientes presentados en un tiempo de 3 meses	73
2.6.1.5	Tipos de pago a los proveedores.....	74
2.6.2	Almacenamiento	75
2.6.2.1	Almacenamiento del insumo y productos con los que se abastecen las empresas	75
2.6.2.2	Control de registros en almacén	76
2.6.3	Distribución	77

2.6.3.1	Quién realiza la entrega del producto terminado	77
2.6.3.2	Dificultades en las entregas	78
2.6.3.3	Frecuencia de los errores más comunes en la entrega de pedidos	79
2.6.4	Transporte	80
2.6.4.1	Medios de transporte de la empresa	80
2.7	Flujograma general actual	82
2.8	Flujograma del proceso logístico actual	83
2.9	Mapa de procesos específico actual	84
2.9.1	Procesos Estratégicos	84
2.9.2	Procesos Claves	84
2.9.3	Procesos de Apoyo	85
2.10	Hipótesis	85
2.10.1	Hipótesis General	85
2.10.2	Hipótesis Específica	85
CAPÍTULO 3: PROPUESTA DEL PROCESO LOGÍSTICO		86
3.1	Propuesta del modelo de todos los procesos investigados	86
3.1.1	Procesos Estratégicos	87
3.1.2	Procesos Claves	88
3.1.3	Apoyo	89
3.2	Flujograma general propuesto	91
3.3	Diagrama relacional general	93
3.4	Diagrama relacional del proceso específico	94
3.5	Mapa de procesos específico propuesto	95
3.5.1	Procesos Estratégicos	96
3.5.2	Procesos Claves	96
3.5.3	Procesos de Apoyo	97
3.6	Flujograma específico propuesto	99
3.7	Subproceso planeamiento logístico	100
3.7.1	Flujograma del subproceso planeamiento logístico	101
3.7.2	Procedimiento del subproceso planeamiento logístico	101
3.8	Subproceso compras	102
3.8.1	Flujograma del subproceso compras	103
3.8.2	Sipoc del subproceso compras	104
3.8.3	Procedimiento del subproceso compras	105

3.8.4	Ficha de indicador de compras	105
3.9	Subproceso de almacenamiento	106
3.9.1	Flujograma del subproceso de almacenamiento	107
3.9.2	Sipoc del subproceso de almacenamiento	108
3.9.3	Procedimiento del subproceso de almacenamiento	109
3.9.4	Ficha de indicador de almacenamiento	109
3.10	Subproceso de distribución.....	109
3.10.1	Flujograma del subproceso de distribución	110
3.10.2	Sipoc del subproceso de distribución	111
3.10.4	Ficha de indicador de distribución.....	112
3.11	Sub-Proceso control logístico y documentación	113
3.11.1	Flujograma del control logístico y documentación	114
3.11.2	Procedimiento del control logístico y documentación	114
CAPÍTULO 4: VALIDACIÓN DEL PROCESO PROPUESTO Y ANÁLISIS DE IMPACTOS.....		115
4.1	Validación de entregables.....	115
4.1.1	Validación de la bibliografía general.....	117
4.1.2	Entregables del capítulo 1.....	117
4.1.3	Entregables del capítulo 2.....	120
4.1.4	Entregables del capítulo 3.....	121
4.2	Validación del proceso propuesto.....	123
4.2.1	Elección de los validadores	123
4.2.2	Presentación de expertos	123
4.2.3	Formato de la validación	133
4.2.4	Resultado de la validación.....	134
4.2.4.1	Resultados de los Validadores	135
4.3	Importancia de los stakeholders	137
4.4	Identificación de los stakeholders	138
4.4.1	Relación de las dimensiones con los stakeholders involucrados.....	139
4.5	Intereses y obligaciones de los stakeholders	140
4.6	Análisis de impactos.....	141
4.6.1	Criterios a considerar para la evaluación de impactos de la propuesta	141
4.6.2	Actividades de la propuesta a considerar para la evaluación de impactos	143
4.6.3	Matriz general de impactos.....	145

4.6.4	Matriz específica de impactos	149
4.7	Relación de los stakeholders con los criterios establecidos	154
CAPÍTULO 5: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES		155
BIBLIOGRAFÍA		159
ANEXOS		166

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Modelo integrado para medir pobreza.....	18
Tabla 2: Características de las mypes.....	24
Tabla 3: Mipymes formales según regiones en el 2015	25
Tabla 4: Factores que limitan el crecimiento y consolidación de las mypes.....	28
Tabla 5: Etapas de la gestión por procesos.....	30
Tabla 6: Principios del enfoque por procesos.....	32
Tabla 7: Puntos importantes de la gestión por procesos.....	32
Tabla 8: Clasificación de las mipymes según leyes	47
Tabla 9: Cantidad de mypes en Perú	51
Tabla 10: Evolución de las empresas	57
Tabla 11: Producción por tipo de subsector	65
Tabla 12: Ficha Técnica	68
Tabla 13: Resultados de las encuestas a las mypes	69
Tabla 14: Mejoras en el mapa de procesos propuesto vs. actual	98
Tabla 15: Indicadores de logro	116
Tabla 16: Bibliografía general	117
Tabla 17: Artículos académicos del 2010-2015	117
Tabla 18: Validación de gráficos de correlación	121
Tabla 19: Resultados de las entrevistas	121
Tabla 20: Validación de entregables	122
Tabla 21: Presentación del validador N° 1	123
Tabla 22: Presentación validador N° 2	125
Tabla 23: Presentación validador N° 3	127
Tabla 24: Presentación validador N° 4	128
Tabla 25: Presentación validador N° 5	129
Tabla 26: Presentación validador N° 6	130
Tabla 27: Formato de validación	133
Tabla 28: Matriz de validación para el validador académico	134
Tabla 29: Matriz de validación para el validador mype	135
Tabla 30: Resultados de validación por criterio y por validador.....	135
Tabla 31: Dimensiones de la identificación de los stakeholders	138
Tabla 32: Vínculo entre stakeholder y dimensión	138

Tabla 33: Intereses y obligaciones de los stakeholders	140
Tabla 34: Rango de Calificación para la matriz de impactos	143
Tabla 35: Resultado del validador N° 1	189
Tabla 36: Resultado del validador N° 2	190
Tabla 37: Resultado validador N° 3	191
Tabla 38: Resultado validador N° 4	192
Tabla 39: Resultado del validador N° 5	194
Tabla 40: Resultado validador N° 6	195
Tabla 41: Resultado validador Mype.....	196

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Enfoque basado en procesos	33
Figura 2: Ejemplo de un mapa de procesos	35
Figura 3: Ciclo de Deming	36
Figura 4: Ejemplo de cadena de valor a una mype.....	38
Figura 5: Flujograma de la situación actual.....	82
Figura 6: Flujograma de la situación actual del proceso logístico	83
Figura 7: Mapa de procesos actual del proceso logístico	84
Figura 8: Mapa de procesos general	86
Figura 9: Flujograma general propuesto.....	92
Figura 10: Diagrama relacional general	93
Figura 11: Diagrama relacional del proceso logístico	94
Figura 12: Mapa de procesos específico	95
Figura 13: Flujograma específico del proceso logístico	99
Figura 14: Flujograma de planeamiento logístico	101
Figura 15 : Flujograma del subproceso de compras	103
Figura 16: Sipoc del subproceso de compras	104
Figura 17: Flujograma del subproceso de almacenamiento	107
Figura 18: Sipoc del subproceso de almacenamiento.....	108
Figura 19: Flujograma del subproceso de distribución	110
Figura 20: Sipoc del subproceso de distribución.....	111
Figura 21: Flujograma del subproceso control logístico y documentación.....	114
Figura 23: Matriz general de impactos	145
Figura 24: Matriz específica de impactos.....	150

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Evolución de incidencia de la pobreza total.....	17
Gráfico 2: Evolución de incidencia de la pobreza extrema.....	18
Gráfico 3: Pobreza en Lima Metropolitana.....	19
Gráfico 4: Tendencia decreciente de la pobreza.....	20
Gráfico 5: Evolución de las mipymes formales (2010-2015).....	25
Gráfico 6: Tasa de mortalidad 2013-2014.....	27
Gráfico 7: Porcentaje de mypes por departamento.....	51
Gráfico 8: Evolución económica y proyección del crecimiento del PBI.....	53
Gráfico 9: Pobreza en los últimos siete años.....	54
Gráfico 10: Crecimiento del PBI en los últimos años.....	55
Gráfico 11: Tasa de salida de las empresas.....	56
Gráfico 12: Distribución de la PEA.....	58
Gráfico 13: Crecimiento anual de la PEA.....	59
Gráfico 14: Distribución porcentual de mypes por sector económico.....	60
Gráfico 15: Distribución porcentual de mypes por subsector del sector manufactura.....	61
Gráfico 16: PBI sectores productivos 2015.....	62
Gráfico 17: PBI por sectores productivos 2015.....	63
Gráfico 18: Variación porcentual de los subsectores de manufactura.....	64
Gráfico 19: Variaciones porcentuales de los subsectores de manufactura.....	65
Gráfico 20: Mypes por departamento.....	66
Gráfico 21: Mypes en Lima Metropolitana y Provincias.....	67
Gráfico 22: Criterios para selección de proveedor.....	70
Gráfico 23: Incumplimiento de requisitos.....	71
Gráfico 24: Tipos de Incumplimientos.....	72
Gráfico 25: Frecuencia de error de tiempos de entrega.....	73
Gráfico 26: Frecuencia de error en la calidad de producto.....	74
Gráfico 27: Tipos de pago a los proveedores.....	75
Gráfico 28: Formas de almacenar los productos.....	76
Gráfico 29: Control de registros en almacén.....	77
Gráfico 30: Porcentaje de como se hace la entrega del producto.....	78
Gráfico 31: Dificultades en las entregas del producto terminado.....	78
Gráfico 32: Frecuencia de error de la mala planificación.....	79

Gráfico 33: Frecuencia de error de retraso de entrega.....	80
Gráfico 34: Pertenencia de transporte en la empresa	81
Gráfico 35: Cantidad de artículos indexados por año	120
Gráfico 36: Cantidad de artículos indexados por tema	120
Gráfico 37: Resultados de la validación	136
Gráfico 38: Porcentaje de impacto por proceso.....	148
Gráfico 39: Porcentaje de importancia por proceso	149
Gráfico 40: Porcentaje de impacto según subproceso logístico	152
Gráfico 41: Porcentaje de importancia según subproceso logístico	153
Gráfico 42: Empresas que Gestionan sus procesos	186
Gráfico 43: Número de locales por empresa	187
Gráfico 44: Tipo de producción	188
Gráfico 45: Resultado del validador Mype	197

INTRODUCCIÓN

Actualmente en Lima Metropolitana las mypes realizan diversas actividades económicas, las cuales son gestionadas según el alcance de cada una. El presente proyecto de investigación se orienta especialmente al estudio de las mypes del subsector de elaboración y conservación de frutas, legumbres y hortalizas, debido a la importancia que éstas tienen en la nación según lo mencionado en diversos artículos revisados. Así mismo, se recalca que las mypes generan empleo para la población favoreciendo así a la competitividad del país. (Herrera, 2011)

Las conservas que elaboran las distintas mypes del subsector mencionado se están manteniendo en el mercado, debido al incremento de clientes solicitantes de estos productos en el exterior, mostrándose como evidencia las exportaciones que las empresas realizan. (ADEX, 2015) Sin embargo, en base a investigaciones se observa que la disminución de la pobreza aún no es considerable, por ende, el crecimiento económico se ve estancado. A raíz de la información obtenida por entrevistas realizadas a las micro y pequeñas empresas se pudo obtener un diagnóstico sobre las problemáticas existentes en cuanto a la gestión de las mismas.

El objetivo del análisis es presentar la propuesta del proyecto de investigación en base a las dificultades detectadas en la gestión de las mypes. Se ha identificado que varias de estas empresas no manejan un proceso logístico que les permita mantener orden, mejor flujo de comunicación entre áreas comunes; como por ejemplo almacén con compras o producción, calidad con almacén, entre otros. De igual importancia, cabe recalcar que muchas de ellas no tienen conocimiento de cómo encontrar oportunidades de mejora, es decir, no controlan y no miden, por ello, una frase importante que debe tener en cuenta todo empresario es lo que no se mide, no se puede mejorar. Por las razones mencionadas, se está proponiendo el proceso logístico basado en la gestión por procesos, el cual permite que haya mayor interacción entre las áreas de una empresa. En cada uno de los procesos, se proponen y explican herramientas simples y fáciles de aplicar adaptándolas a tecnologías que ayuden en la ejecución de sus operaciones.

A través de una investigación académica, se pretende adquirir información sobre la situación actual de las operaciones que se desarrollan en las mypes de elaboración y conservación de frutas, legumbres y hortalizas de Lima Metropolitana y su relación con la evolución del

crecimiento económico y reducción de la pobreza. Este trabajo tiene una orientación cualitativa, puesto que se realizaron entrevistas con preguntas abiertas a las empresas del sector ya mencionado y se hace un análisis de artículos académicos e investigaciones. Para dar un enfoque representativo, se ha recopilado datos e información a manera de especificar las características y aspectos del estudio en cuestión. Por último, se busca corroborar la hipótesis planteada respecto al proceso logístico propuesto.

CAPÍTULO 1: MARCO TEÓRICO

Hoy en día se considera que las grandes empresas son las que más aportan al crecimiento económico del país. Sin embargo, con el proyecto de investigación se demostrará que las mypes son las que ayudan al crecimiento económico peruano y latinoamericano, debido a que estas contribuyen a la reducción de la pobreza. Este primer capítulo se enfocará en brindar información verídica, a través de artículos académicos, sobre la relación inversamente proporcional que existe entre el crecimiento económico y la pobreza de las mypes en el Perú. De igual manera, se muestra la importancia de la aplicación de la gestión por procesos y el proceso logístico, a través de la teoría buscada. Con las fuentes investigadas se evidenciará como se encuentra el país actualmente en relación a las empresas en estudio, quienes son las que dominan el mercado actualmente. En función a la investigación realizada se podrá obtener la hipótesis que se demostrará al finalizar el proyecto.

1.1. Estado del Arte

1.1.1. Pobreza

1.1.1.1. Pobreza en América Latina

Al presente, la población peruana y latinoamericana atraviesa un escenario preocupante en cuanto al nivel de pobreza existente. Según (CEPAL, 2016), el nivel de pobreza en América Latina en el año 2015 se vio incrementado con respecto al año 2014 en 1%, siendo el actual número 29.2%, correspondiendo en total a 175 millones de personas pobres. De la cantidad mencionada, CEPAL afirma que 75 millones de personas se encuentran en estado de extrema pobreza, representando el 12.4% del total. En comparación con el año 2014, se demuestra que hubo incremento de 0.6%, ya que el porcentaje en el año mencionado fue 11.8%.

Por otro lado, indica que a pesar que en el promedio regional haya falta de progreso, existen países que para el año 2015 registraron reducción de pobreza por los ingresos generados.

Los cuales, son superiores a un punto porcentual por año, entre ellos está Bolivia de 39.2% a 38.6%, Paraguay de 22.57% a 22.24%, Colombia de 28.5% a 27.8% y Perú de 22.73% a 21.77%.

1.1.1.2. Pobreza en el Perú

El informe técnico del Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) (2016), plantea que la pobreza en el Perú en el 2016 ha disminuido en 1.1% respecto al año 2015 (21.8%), siendo el porcentaje actual 20.7%. Sin embargo, Peñaranda (2016), Director Ejecutivo del Instituto de Economía y Desarrollo Empresarial (IEDEP), indica que el porcentaje de pobreza descrito aún sigue siendo alarmante. Por consiguiente, menciona que el crecimiento promedio anual debe estar entre 4% y 5% para contribuir a la reducción de la pobreza. Según INEI (2016), se entiende por pobreza a hogares cuyo gasto per cápita no es el óptimo para poder obtener una canasta básica de alimentos y no alimentos. Por otra parte, Rivera (2012) define a la pobreza total como a la población cuyo ingreso es menor o igual a US\$2 por día. La INEI (2016) muestra la evolución de la pobreza del año 2010 hasta el 2016 en el gráfico número 1.

Gráfico 1: Evolución de incidencia de la pobreza total

Fuente: INEI 2016

Elaboración Propia

En adición, INEI también hace referencia a la pobreza extrema y actualmente el nivel porcentual en el que se encuentra es de 3.8%, esta ha disminuido respecto al año anterior en 0.3%. Para Rivera (2012), la definición de pobreza extrema es toda aquella persona cuyo ingreso es menor o igual a US\$ 1 por día. La evolución de la pobreza extrema se visualiza en el gráfico número 2.

Gráfico 2: Evolución de incidencia de la pobreza extrema

Fuente: INEI 2016

Elaboración Propia

Carrillo (2015), en una entrevista realizada a Carlos Aramburu en la editorial Instituto de Gobernabilidad y Políticas Públicas, menciona que Federico Arnillas, presidente de la mesa de concertación para la lucha contra la pobreza, dice que existen distintas formas de medir la pobreza, pero ninguna es buena.

Del mismo modo, Rivera (2012) demuestra según su análisis microeconómico de la pobreza en el Perú que los ingresos de los pobres son muy bajos y volátiles. Asimismo, recalca que para incrementar y lograr estabilización de los ingresos de las personas, es necesario que se generen mayores empleos formales. Análogamente, Carlos Aramburú menciona en la entrevista que le hizo Daniel Carrillo en Instituto de Gobernabilidad y Políticas Públicas (2015) que existe la pobreza multidimensional, la cual se enfoca en medir la pobreza no solo como acceso a bienes privados, sino también a bienes públicos. Por tanto, señala que la INEI establece cuatro categorías, las cuales están bajo una teoría combinada de necesidades básicas insatisfechas con el gasto monetario. En base a ello, Carlos Aramburú elabora una tabla llamándola método integrado (tabla número 1) y resalta que esa es la mejor forma de medir la pobreza, no solo por necesidades básicas insatisfechas o solo por gasto monetario.

Tabla 1: Modelo integrado para medir pobreza

Método integrado	NBI	No NBI
Pobre monetario	Pobre estructural	Pobre coyuntural
No pobre monetario	Movilidad social – emergente	No pobre

Fuente: Carlos Aramburú

Elaboración: Instituto de Gobernabilidad y Políticas Públicas

1.1.1.3. Pobreza en Lima Metropolitana

Por otra parte, acercándonos a la realidad limeña se tiene información proporcionada por la INEI (2014), donde menciona que el índice de pobreza en Lima Metropolitana es de 12.8% en el año 2013, siendo este nivel menor al del año anterior. La reducción fue de 1.7%, lo que significa que 142 mil 500 limeños dejaron de ser pobres.

Gráfico 3: Pobreza en Lima Metropolitana

Fuente: INEI – Encuesta Nacional de Hogares 2010-2013

Elaboración: INEI

De acuerdo al gráfico número 3 que elaboró la INEI, se puede observar que el mayor porcentaje de incidencia se refleja en la pobreza no extrema y quien tiene mayor población pobre es Lima Sur.

1.1.1.4. Crecimiento económico y la relación con la reducción de la pobreza

El vínculo que existe entre el crecimiento económico del país y la pobreza lo plantea Adrianzen (2013), el cual menciona que existe una relación inversamente proporcional, si uno aumenta, el otro disminuye. El mismo autor señala que “Cada punto porcentual de aumento en el crecimiento del consumo per cápita se asocia con aproximadamente un 2% de disminución a la incidencia de la pobreza” (Adrianzen, 2013, p.37)

Por añadidura a lo mencionado respecto al crecimiento económico, el Banco Mundial (2012) a través de un reporte emitido plantea que para reducir la pobreza se tiene que tener mayor crecimiento económico. Por otro lado, se tiene información más actualizada de la misma entidad del año 2013, donde hace referencia a la lentitud con la que se va

disminuyendo la pobreza, aunque se continúa en la lucha contra ello. Según ellos, las personas que sobrevivían con US\$ 1.25 al día han disminuido de un 40% a ser el 20%, pero la entidad menciona que no es suficiente, ya que existe gran parte de la población que sus condiciones de vida no son las esperadas. Asimismo, indica que la igualdad de ingresos no es la misma y, por ende, a menor ingreso en algunos países de desarrollo, menor crecimiento económico y mayor pobreza, esa es la relación que hoy en día se maneja. Según el banco mundial, existe una tendencia de reducción lenta de la pobreza al 2014 (Gráfico número 4); por tanto, se está enfocando en llegar a ser un mundo sin pobreza, para esto se han fijado dos metas importantes: erradicar la pobreza para el año 2030 y maximizar los ingresos de las personas de menores condiciones de cada país.

Gráfico 4: Tendencia decreciente de la pobreza

Fuente: Banco Mundial 2014

Elaboración: Banco Mundial 2014

Por otra parte, según la ONU el crecimiento ha sido decisivo para la disminución de la pobreza y la generación de empleo, pero se dice que es muy poco equitativo para una parte significativa de la población.

Por esta razón, la IEDEP propone motores de crecimiento para poder reducir la pobreza en el 2021, siendo estos los siguientes: invertir en diversos sectores, viabilizar proyectos mineros y enfocarse en mejorar la productividad. Por último, otro punto importante son las exportaciones, a medida que se incremente, mayor mercado extranjero se abarcará. También, la misma entidad hace referencia que al suceder todo lo mencionado, el PBI tendrá un crecimiento entre 5% y 7% promedio anual al 2021. De este modo, la IEDEP plantea cual sería el porcentaje de pobreza para esa época, siendo 15.4% si el PBI fuese 5% y si fuese 7%, el índice de pobreza sería 6%.

1.1.2. Mypes

Villarán (2010), menciona que las mypes existen en todas las economías del mundo teniendo un porcentaje de participación dependiendo a su estrato mensual, esto puede variar de acuerdo a las economías que estén desarrolladas en la región. En América Latina, es muy notorio que las mypes tengan gran presencia notable y significativa y que, además, tengan categoría económica, social y política en cada región. Asimismo, Gomero (2015) comenta que las mypes son organizaciones producto del emprendimiento de personas que ponen en riesgo sus capitales y que, a su vez, se someten a las reglas que el mercado les impone. Estas no reciben subsidios, ni beneficios, los cuales, si los tienen las empresas grandes, específicamente las exportadoras. Cabe recalcar que gracias a la destreza de muchas mypes se han logrado obtener posiciones importantes en los rubros de mercado donde les toca producir. La mayoría de ellas no cuentan con estudios y protocolos económicos financieros, pero han demostrado resolver problemas que se presentan a diario en su economía para permanecer a flote.

Del mismo modo, Herrera (2011) explica que las pequeñas empresas están asociadas al crecimiento, desarrollo económico y a la competitividad. Estas son viables al momento de generar excedentes económicos, crear empleos y contribuir con el país. Una idea importante que plantea la autora es que las mypes “son empresas formales, es decir, tributan y acatan las leyes laborales, tienen una organización con una elemental división del trabajo a nivel funcional jerárquico.” (Herrera, 2011, p.78)

La misma autora hace mención que las microempresas viables, son aquellas que solo subsisten, cuya definición es la siguiente:

Se trata de unidades empresariales que cumplen con los requisitos mínimos de formalidad, sin que esto signifique que cumplan con todos los requisitos, porque se les puede calificar de semiformales. En algunos casos, no cumplen con alguno de los aspectos laborales o con los requisitos municipales. (Herrera, 2011, p.79)

La definición mencionada hace referencia a las empresas que manejan un potencial crecimiento, además, de que cuentan con la capacidad de generar excedente, con ingresos y perspectivas de desarrollo para los dueños y los trabajadores.

1.1.2.1. Importancia de las mypes

El Ministerio de Producción (2015), explica que solo las microempresas representan el 95% del total de empresas que existen en el país y que las pequeñas empresas representan el 4.3% del total.

Así mismo, Tello (2014) hace referencia a la importancia de las mypes, señala que esta se puede evidenciar desde distintos ángulos, uno de estos es desde las principales fuentes de empleo, la cual es una herramienta de promoción de empleo donde solo exige una inversión inicial y esto permite el acceso a estratos de pocos recursos. De igual importancia, desde un segundo ángulo, las mypes tienen la capacidad y el potencial de resolver problemas de cuello de botella de grandes empresas. El mismo autor menciona que:

Las microempresas no solo son éxitos en los países industrializados sino también en economías de transición, como es el caso de Taiwán, donde menos de 26 millones de habitantes tienen más de 701,000 establecimientos empresariales, casi todos (98%) considerados pequeñas y medianas empresas. (Tello, 2014, p.204)

1.1.2.2. Mypes en América Latina

Goldstein y Kulfas (2011), mencionan que en América Latina se puede evidenciar que las micro y pequeñas empresas son un componente fundamental para el desarrollo empresarial de un país. Además, contienen las piezas que impulsan el desarrollo económico y social de una región. Esto sucede, debido a que el porcentaje que representan en cada país permite que se genere mayor nivel de empleo. Sin embargo, su contribución hacia el PBI aún continúa siendo bajo porque sufren deficiencias en los niveles de productividad y competitividad.

No obstante, CEPAL (2012) menciona que las mypes forman un conjunto muy variado, esto debido a que existen diversas microempresas desde las informales, hasta las pequeñas empresas dinámicas que pueden realizar operaciones de exportación. Además, se conoce que existe una gran brecha entre las mypes y las grandes empresas, esto es representado en la productividad. En América Latina, las pequeñas empresas solo representan entre 16% y 36% del total de la productividad de las grandes empresas; si se realiza una comparación con las pequeñas empresas de Europa, quienes tienen entre unos 63% y 75% de la productividad de las empresas grandes, se puede observar que la brecha de diferencia aún es muy notoria.

Cabe resaltar que actualmente ha ido creciendo el interés por los temas que se vinculan a las mypes, debido a que se han creado legislaciones, así como los cambios institucionales y las normativas, con la finalidad de que las políticas de desarrollo estén orientadas en favor de este tipo de empresas para que puedan brindar todo el apoyo y salgan de la informalidad que se presenta en Latinoamérica.

La realidad que presentan las empresas en toda Latinoamérica no se encuentra muy alejada de lo que se ve en el Perú, para evidenciar ello, se presentará tanto la concepción de estas empresas y la situación actual de las mismas.

1.1.2.3. Mypes en el Perú

Ávila y Sanchis (2010), mencionan que las micro y pequeñas empresas en el país surgieron en la década de los ochenta, esto pasó debido al decaimiento de la economía nacional. Además, se presentaron las situaciones de la recesión, así como el crecimiento o estabilidad económica. En esa misma época, se presentó el quiebre de muchas empresas, la reducción de la contratación de la mano de obra, así como también iniciativas de personas para la creación de nuevos puestos de trabajo en rubros aparentemente rentables. Aunque en un principio estas improvisadas empresas no consiguieron funcionar por distintos problemas como la organización y la competitividad, en la época de los noventa se logró poner en evidencia el crecimiento acelerado de estas compañías, debido a nuevas reformas económicas y un alto porcentaje de desempleo que existía en ese entonces.

Actualmente, las mypes son muy significativas en el Perú, ya que son de gran apoyo al momento de generar empleo. Por ahora, al no presentar estabilidad, dificulta su progreso, participación en el mercado y rentabilidad.

En el país, es claro que las mypes aportan a la economía nacional, a la producción y distribución de bienes y servicios, poseen la flexibilidad de poder moldearse a cambios que ocurran en el entorno y tienen potencial para generar puestos de trabajos fijos.

Como conclusión, a pesar que las mypes logran contribuir con la disminución de la pobreza en el país por medio del trabajo, en la actualidad están perdiendo su participación en el PBI, esto se debe a los principales problemas que les afectan.

1.1.2.4. Características de las mypes

En el Perú, la definición de mype está basada bajo lo establecido por el Decreto Supremo N 007-2008-TR., la cual se considera como la unidad económica que está constituida por una persona natural o jurídica bajo cualquier sociedad, cuyo objetivo es el de desarrollar actividades de extracción, transformación y producción de bienes o prestación de servicios.

Por otro lado, para SUNAT (2013) la nueva forma de como conocer las nuevas características de las mypes es basándose en las utilidades que generan estas empresas, para ello, se hace referencia a la nueva Ley vigente desde el año 2013. Lo mencionado se evidencia en la tabla número 2.

Tabla 2: Características de las mypes

Características de las Mypes			
	Ley N° 28015		Ley N° 30056
Tipo	Número de Trabajadores	Niveles de ventas anuales (UIT)	Niveles de ventas anuales (UIT)
Microempresa	1 hasta 10	150	150
Pequeña empresa	1 hasta 50	150 hasta 180	150 hasta 1700

Fuente: SUNAT
Elaboración Propia

De igual importancia, Yamakawa (2010) menciona que en las mypes generalmente es el dueño quien es el emprendedor y es aquel que asume toda la responsabilidad de lo que la empresa genere. Por ello, tiene compromiso con la empresa desde los inicios de la misma.

1.1.2.5. Cifras de mypes en el Perú

Ministerio de Producción (2015), informa que el crecimiento de las micro y pequeñas empresas han mostrado un incremento significativo en este rubro a partir del 2010.

Se cuenta con un total de 1, 607,305 y 72,664 entre micro y pequeñas empresas respectivamente, esto hace un total de 1, 679,969 distribuidas en todo el territorio peruano.

1.1.2.6. Participación de las mypes por estrato empresarial

Para el Ministerio de Producción (2015), el producto bruto interno fue de 3.3%, mientras que en el 2014 fue de 2.4%, se muestra un crecimiento de 0.9% en el sector manufactura. Asimismo, menciona que las micro, pequeñas y medianas empresas continuarán en crecimiento a razón de 7.6% anual como lo vienen haciendo en el rango de años del 2007 al 2015.

A pesar del crecimiento de las mypes, este parece no ser suficiente, debido a que ellas aún no terminan de desarrollar todo el potencial que tienen, esto hace que la brecha entre ellas y las grandes empresas aumente. Al presente, el crecimiento económico entre ambos tipos de estratos empresariales es de forma desigual, debido a que son las grandes compañías quienes logran obtener mayor beneficio en cuanto a lo económico, mientras que las mypes solo pueden tener pequeños logros económicos.

Tabla 3: Mipymes formales según regiones en el 2015

Estrato Empresarial	N° de Empresas	Participación (%)
Microempresa	1,607,305	95.0%
Pequeña Empresa	72,664	4.3%
Total Mypes	1,679,969	99.3%
Mediana Empresa	2,712	0.2%
Grande Empresa	8,781	0.5%
Total Empresas	1,691,462	100.0%

Fuente: Ministerio de Producción 2015
Elaboración Propia

Mediante la tabla número 3 elaborada con la información del Ministerio de Producción (2015), se puede observar que las microempresas representan el 95% del total de empresas existentes en el país. Esta cifra está muy por delante del resto, siendo un 4.3% las pequeñas empresas, las medianas representan el 0.2% del total y como último se tiene a las grandes empresas que tienen un 0.5% del total nacional. En base a los datos obtenidos del Ministerio de Producción se elaboró el gráfico número 5, donde se evidencia la evolución de las mipymes del año 2010 al 2015.

Gráfico 5: Evolución de las mipymes formales (2010-2015)

Fuente: Ministerio de Producción 2015
Elaboración Propia

Así mismo, el Ministerio de Producción (2015) menciona que el incremento de las microempresas en el Perú ha sido notoriamente positivo en estos últimos años, siendo estos el total de empresas que existen en el país. Sin embargo, aún con toda la cantidad de microempresas existentes, tienen un nivel de productividad muy por debajo de lo que generan los distintos estratos.

No obstante, el Ministerio de Producción (2015) dice que el crecimiento de las pequeñas empresas ha ido muy lento si se compara con el auge que han tenido las microempresas. Esta situación se puede comparar al bajo crecimiento que han tenido las medianas empresas. En el país, la participación de las grandes empresas es muy reducida, teniendo solamente un 0.5% de la participación del total de empresas, aunque es muy destacable que sus niveles de productividad son los más altos, esto tiene mayor visibilidad si se compara con las mypes.

Bajo ese contexto, se puede mencionar que la mayor parte de las mypes se encuentran en la capital del país (Lima) y con ellas su aporte económico. Además, como se dijo anteriormente, el mayor porcentaje de la población pobre se encuentra en la capital peruana.

En adición, cabe recalcar que la tasa de mortalidad que presentan las micro y pequeñas empresas es alta, esto da como consecuencia las siguientes razones que se mencionarán a continuación.

1.1.2.7. Situación de prácticas empresariales de las mypes en el Perú

El Ministerio de Producción (2014), indica que las mypes presentan diversos problemas tradicionales que tienen que afrontar, tales como un índice bajo de productividad y de ingresos tanto para el dueño como para los trabajadores. Sin embargo, tienen que sobrellevar su negocio, trabajando de forma personal. A continuación, se presenta el gráfico número 6 que refleja la situación actual de la alta tasa de mortalidad de las microempresas principalmente.

Gráfico 6: Tasa de mortalidad 2013-2014

Fuente: Ministerio de Producción 2014

Elaboración: Ministerio de Producción 2014

Según Avolio et al. (2011), existen factores que limitan el crecimiento y consolidación de mypes en el Perú. Esta información ha sido recopilada por diversas investigaciones anteriores que brindan la información adecuada, mencionada por los mismos empresarios, quienes a través de su experiencia indican los factores más relevantes que se han presentado. Estos se evidencian en la tabla número 4.

Tabla 4: Factores que limitan el crecimiento y consolidación de las mypes

Factores	Aspectos	Características
Administrativos	Gestión del Recurso Humano	Son negocios familiares, no presentan la preparación adecuada y poseen capacidad limitada.
	Aspectos contables y financieros	Solo tienen un cuaderno de ingresos, no presentan una base de datos de ingresos y salidas.
	Capacitación	Por lo general solo el dueño conoce el negocio, el personal no está capacitado adecuadamente.
Operativos	Mercadeo y establecimiento de precios	Debido a la importancia de este aspecto se debe desarrollar estrategias para continuar en un mercado tan competitivo.
	Control de producción e inventarios	Se tiene presente los conceptos de producción e inventarios de manera manual. Sin embargo, no se tiene claro un sistema que indique cuánto, cuándo y cómo.
Estratégicos	Acceso a capital	Financiamiento muy limitado, al igual que el capital.
	Falta de visión a largo plazo	No se tiene una visión clara, tampoco una misión adecuada, solo cumple con los objetivos a corto plazo.
Externos	Tecnología	Acceso limitado.
	Competencia	El mercado, al presentar una serie de crecimiento de mype, genera un mayor crecimiento de competencias.
	Estado e informalidad	Este es uno de los problemas más grandes, ya que existe un gran número significativo de empresas informales, en donde el estado no llega ni mucho menos promueve la capacitación e incentivo de formalidad.
Personales	Motivación	Motivos de incrementar sus ingresos por problemas económicos o iniciativa.
	Educación	Este es un problema, ya que es muy limitado, aunque actualmente se presentan más empresarios con conocimientos universitarios.
	Experiencia	Los empresarios se basan en sus conocimientos adquiridos en trabajos similares y no buscan ampliarlos.

Fuente: Avolio et al. (2011)
Elaboración Propia

Cabe recalcar que para Avolio et al. (2011), estos factores señalados presentan relación con los problemas que las mypes han ido teniendo en sus inicios, esto hace que no tengan un índice alto de competitividad y productividad. Los factores que se han mostrado son la participación individual, informalidad, falta de cultura, capacitación y el conocimiento,

además, del limitado acceso al financiamiento. De igual manera, para Yamakawa (2010) todos estos problemas presentados son los que limitan la competitividad, productividad y el crecimiento de estas empresas.

Así mismo, el mismo autor indica que estos factores y otros como, el proceso productivo, la estrategia empresarial, la demanda y el control de oferta, si se gestionan de forma correcta, presentarían grandes aportes al desarrollo de las mypes.

Del mismo modo, Cord et al. (2015) hacen mención que los entornos empresariales no competitivos son los que restringen el incremento de la productividad y la demanda del trabajo. Estos cambios hacen que la capacidad del mercado laboral incremente los ingresos para la zona más pobre.

Por otro lado, Ávila y Sanchís (2011) hacen referencia al emprendimiento en Lima, el cual se sustenta en la formación de las mypes y de los trabajadores independientes. Parte de la población busca estas iniciativas, con el fin de obtener un nivel de crecimiento que les permita surgir de la pobreza, aunque esto no se logre de forma constante, debido a que actualmente utilizan prácticas negativas.

Como lo menciona Avolio et al. (2011), las mypes tienen que enfrentar una serie de obstáculos, por los cuales presentan limitaciones de supervivencia a largo plazo y en parte a su desarrollo como empresa. Asimismo, se conoce que las tasas de mortalidad de las micro y pequeñas empresas son mayores en países desarrollados que en los países sub desarrollados, esto por su participación en tener presente el desarrollo de estas empresas. Así también, estas presentan estrategias específicas de corto y largo plazo para poder salvaguardarse de la mortalidad, debido a que iniciar una empresa involucra un nivel de riesgo alto y sus probabilidades para perdurar en el tiempo son bajas.

En conclusión, las mypes no tienen presente las prácticas estándares de gestión adecuada, tienen muy poco acceso a la tecnología y capacitaciones, además, enfrentan a muchos entornos competitivos y no cuentan con las herramientas adecuadas para poder hacer frente.

1.1.3. Gestión por procesos

Según Silvia y Lochmuller (2013) todas las mypes para tener una mejor organización, necesitan de una gestión por procesos. Así mismo, la autora plantea que existen metodologías de análisis basadas en los procesos, de tal manera que se pueda enfocar en las interacciones entre los mismos. Por otro lado, Ruiz et al. (2013) menciona que en la actualidad la gestión por procesos es muy utilizable por organizaciones que tienen como referencia la gestión de calidad y/o calidad total. En adición a lo dicho, la autora dice que el concepto de proceso está siendo cada vez más profundo en las empresas, puesto que les da un enfoque diferente a las organizaciones y es este quien proporciona cambios estratégicos a estas.

En añadidura, Ruiz et al. (2013) dice que según Susana Pepper la gestión por procesos se enfoca en la mejora de la organización, para ello, deben considerarse 5 puntos claves: identificación, selección, descripción, documentación y mejora continua de los procesos. Asimismo, la misma autora menciona que el punto de vista de Carrasco (2012) frente al tema, es que es una disciplina que logra que los clientes tengan confianza en las empresas. Según Torres (2014), el propósito de toda empresa es lograr los objetivos de manera eficaz y eficiente. Sin embargo, ello se da siempre y cuando las actividades relacionadas se gestionen como un proceso.

No obstante, la misma autora Ruiz et al. (2013) hace mención que la gestión por procesos tiene cuatro etapas fundamentales, las cuales se muestran en la tabla número 5:

Tabla 5: Etapas de la gestión por procesos

	Gestión de los procesos
.	Identificación de los procesos y sus interrelaciones internas y externas
.	Documentación, formación y ejecución
.	Control
.	Mejora

Fuente: Ruiz et al. (2013)
Elaboración Propia

Con las etapas del sistema de gestión mostradas en el cuadro anterior se busca integrar a todos los procesos que agregan valor para la organización, de tal manera que haya una mejor interrelación y se cumplan los objetivos de las empresas.

1.1.3.1. Características de la gestión por procesos

La Gestión por procesos tiene una serie de características según la autora Ruiz et al. (2013), siendo una de las principales la que busca gestionar a las empresas basándose en las secuencias de actividades que conforman cada proceso. Estas agregan valor a todo lo que entra para transformarse en una salida que satisfaga los requerimientos del cliente y a las partes interesadas dentro de la organización. La misma autora menciona que otra característica del tema en mención es que ubica procesos interrelacionados y que interactúan entre sí para que las mypes operen eficazmente sin la necesidad de obtener resultados individuales, caso contrario enfocarse en los objetivos organizacionales. Algunos de los objetivos planteados por el autor son:

- Mayor flexibilidad de los procesos ante cambios repentinos.
- Integración de procesos reconociendo a la organización como un todo.
- Mayor eficacia y eficiencia en las empresas.
- Mayor satisfacción al cliente.

1.1.3.2. Enfoque basado en procesos

Por otro lado, Deysi recalca que se conoce como un enfoque de procesos a la gestión sistemática de los procesos y principalmente a las interacciones entre los mismos.

La autora Ruiz et al. (2013) hace referencia al enfoque de procesos de la siguiente forma: “El enfoque basado en procesos consiste en la identificación y gestión sistemática de los procesos desarrollados en la organización y en particular las interacciones entre tales procesos.” (Ruiz et al. 2013, p.3)

De otro modo, Torres (2014) reconoce que toda labor desempeñada en una organización se realiza con un fin y este es lograr los objetivos organizacionales a través del uso eficaz de los recursos y actividades que se relacionan y se gestionan como un proceso. Asimismo, el autor plantea que el enfoque de procesos se puede basar en 5 principios, los cuales se muestran en la tabla número 6.

Tabla 6: Principios del enfoque por procesos

	Principios del enfoque por procesos
.	Los procesos existen en cualquier organización aunque nunca se hayan identificado o definido.
.	Cualquier actividad o tarea puede ser encuadrada en algún proceso
.	No existen procesos sin un producto o servicio, tampoco productos o servicios sin un proceso.
.	No existe un cliente sin un producto y/o servicio
.	Un proceso se justifica si crea valor

Fuente: Torres (2014)

Elaboración Propia

En adición, Torres (2014) plantea que, si las organizaciones se basan en un enfoque basado en procesos y este es utilizado dentro de un sistema de gestión de la calidad, resalta cuatro puntos importantes de la ISO 9001 (2008) que se muestran en la tabla número 7:

Tabla 7: Puntos importantes de la gestión por procesos

	Importancia de la Gestión basada en procesos
.	Comprensión y el cumplimiento de los requisitos
.	Necesidad de considerar los procesos en términos que aporten valor
.	Obtención de resultados del desempeño y eficacia del proceso
.	Mejora continua de los procesos con base en mediciones objetivas

Fuente: Torres (2014)

Elaboración Propia

De igual importancia, el mismo autor menciona que la idea de un enfoque de procesos no es centrarse en los resultados, sino ver más allá, es decir, analizar los procesos. Si estos no cumplen con los requisitos para lograr el resultado, el desempeño de la empresa frente a los clientes se vería afectado. Por otro lado, recalca que analizar las actividades de los procesos interrelacionados que agregan valor trae consigo resultados esperados.

Las mypes actualmente no tienen un flujo de comunicación y documentación con lo que puedan alcanzar los objetivos planteados como empresa y, además, beneficiar a todas las partes interesadas. Sin embargo, Ruiz et al. (2014) plantea que, si las empresas quieren ser exitosas y generar resultados positivos para los clientes, el manejo de procesos es el camino para ello. De igual importancia, menciona que si las empresas tienen una estructura organizativa vertical dificulta el flujo de documentación y eso es lo principal en toda empresa, saber comunicarse. Con ello, se evidencia que cada área se preocupa por sus propios intereses y no por el conjunto para cumplir con los objetivos de las organizaciones.

La autora misma menciona, que la gestión por procesos le da mayor competitividad a una empresa, le permite llevar el control.

Asimismo, la autora recalca frente a la gestión por procesos lo siguiente: “La gestión por procesos busca que las empresas tengan estructuras con una mayor capacidad de adaptación al entorno cambiante, mayor flexibilidad, más capacidad para aprender y crear valor con una mayor orientación hacia el logro de los objetivos.” (Ruiz et al. 2014, p.4)

Igualmente, se hace mención a que todas las actividades que agregan valor se les debe considerar como procesos, desde una planificación de compras hasta el servicio post venta que es la atención a reclamos por parte de los clientes.

En la figura número 1 que muestra la autora Llanes et al. (2014) se puede evidenciar como se generan las interacciones entre los procesos, de tal manera que en conjunto satisfagan las necesidades de todas las partes interesadas.

Figura 1: Enfoque basado en procesos

Fuente: Llanes et al. (2014)

Elaboración: Llanes et al. (2014)

1.1.3.3. Herramientas de la gestión por procesos

Pérez et al. (2015) plantean que existen herramientas que permiten que la gestión por procesos se lleve a cabo en las empresas, la aplicación de ellas permitirá mejorar el rendimiento de las organizaciones, rediseñando el flujo en los procesos y logrando los objetivos planteados.

Las herramientas principales son las siguientes:

- **Mapa de procesos**

Para Ruiz et al. (2013) el mapa de procesos es una representación gráfica donde se visualizan los procesos identificados y las interrelaciones que se dan entre ellos. Adicionalmente, Torres (2014) menciona que las actividades que conforman los procesos que se colocan en el mapa no están predeterminadamente ubicados, puesto que ello depende de lo que realizan las empresas.

El autor Carlos clasifica los procesos en tres tipos, siendo estos: procesos estratégicos, claves y de apoyo.

-Procesos Estratégicos: Estos procesos ayudan a la organización a poder tomar decisiones y controlar las metas de la organización, a través de ello las empresas define objetivos. La gestión de los mismos está a cargo de la alta dirección.

-Procesos Claves: Estos procesos son básicamente las actividades principales de las empresas, las cuales añaden valor y afectan a la satisfacción o insatisfacción del cliente. Con ello, se puede obtener un bien o servicio. Los directores funcionales son los encargados de la gestión de los procesos claves.

-Procesos de Apoyo: Estos procesos si bien es cierto no tiene relación directa al desarrollo de las políticas de las organizaciones, pero si influye en los procesos claves. Debido a que estos están constituidos por actividades que permiten que los procesos estratégicos y claves tengan un correcto funcionamiento.

Los procesos de apoyo o soporte brindan los recursos necesarios para que la operatividad (procesos claves) se lleve a cabo.

Figura 2: Ejemplo de un mapa de procesos

Fuente: Ruiz et al. (2013)

Elaboración: Ruiz et al. (2013)

- **Matriz o diagrama SIPOC**

Según Torres (2014) la matriz o diagrama SIPOC significa Proveedores (Suppliers), Entradas (Inputs), Procesos (Process), Salidas (Outputs) y Clientes (Customers). Así mismo, el autor menciona que esta herramienta es importante y muy útil debido a que apoya a la implementación del enfoque basado en procesos, puesto que los atributos que contiene son parte de las actividades de los procesos.

En adición a lo mencionado, se recalca que hay que tener en cuenta los cinco atributos de la matriz para poder aplicar la herramienta y realizar una caracterización de los procesos.

- **Ciclo de Deming o PDCA**

Según Ruiz et al. (2013) este ciclo permite tener una mejora continua de los procesos que se requieran. Para llevarse a cabo ello consta de cuatro pasos secuenciales, los cuales son: Plan (Planificar) que es lo que quieres hacer con el proceso, que estrategias vas a tener en cuenta, Do (Hacer) realizar lo que se ha planeado, Check (Verificar) se verifica si los efectos de lo realizado coincide con lo que planeaste al

inicio y Act (Actuar) hace referencia a las acciones a poner en práctica para que la mejora funcione y se vuelve a repetir todo el ciclo si hay problemas.

Figura 3: Ciclo de Deming

Fuente: Ruiz et al. (2013)
Elaboración Propia

Por otro lado, Estrada (2013) plantea que el sistema de gestión de calidad responde a un sistema con enfoque basado en procesos donde lo principal es lograr la satisfacción del cliente a través de la estandarización de los procesos. Existen diversas variables que permiten que las organizaciones tengan un desempeño óptimo, estos son: calidad, productividad, oportunidad y estrategia.

1.1.3.4. Gestión por procesos enfocado en empresas de manufactura

En la manufactura ocurren situaciones donde se presentan problemáticas respecto a la producción de los productos. Para ello, el mismo autor menciona que se tiene que establecer un diagrama de proceso donde representativamente se puedan visualizar las actividades y las interrelaciones entre ellas. De tal forma que enfocándose en las herramientas de la gestión por procesos se busca plantear las mejoras a realizar y que el resultado a obtener sea el esperado por el cliente.

Asimismo, recalca que, para las mejoras en la producción, hay que tener en cuenta la secuencia del enfoque de procesos para el sistema de gestión, los cuales son: identificación y secuencia de los procesos, descripción de cada proceso, seguimiento y medición y la mejora de los procesos.

1.1.4. Logística en las empresas

En cuanto a la logística en las mypes, Cano et al. (2014) indican que en la actualidad la globalización de los mercados genera que el sistema logístico y gestión sean más complejos. Por lo que menciona y propone mejorar las condiciones de las compañías productoras o comercializadoras de bienes y servicios.

De igual importancia, INEGI (2011) hace mención que a un nivel internacional más del 90% de las empresas son micro, pequeñas y medianas, esto representa el sector de la economía que aporta mayor número de unidades económicas y más del 50% del empleo. En América Latina, este estrato representa entre el 60% y 90% de todas las unidades económicas.

Por otra parte, Cano et al. (2014), da a entender que ante las nuevas condiciones de alta competitividad, una adecuada gestión de la cadena de suministro y la logística juegan un papel muy importante, ya sea para las empresas que exportan, como también para las que producen para su propio país, sin importar si son pequeñas o grandes.

Para el Banco Interamericano de Desarrollo (2011), la función logística por si misma tiene una gran importancia, además, de que indica que una logística eficiente y accesible constituye un elemento clave para que las empresas, en particular las pymes, puedan competir con éxito en el contexto de la globalización. Sin embargo, la autora ya mencionada asegura que un modelo de gestión logística para las pymes debe ser distinto para una empresa grande, debido a que los recursos que ambas presentan son muy distintos y estas empresas pequeñas no cuentan con los altos niveles que presentan las empresas grandes, además, tampoco cuentan con los altos niveles de capacitación y recursos económicos.

De otro modo, Secretaria de Economía (2011) dice que la logística permite a las empresas proyectar dichas actividades en un escenario externo, visualizar las actividades, enlaces necesarios para poder vender los productos y elevar su competitividad a niveles nacional e internacional. Esto hace énfasis a que las actividades logísticas son el motor para nuevas inversiones en infraestructura, por lo que las plataformas logísticas integrales son una forma de enlazar la oferta y la demanda en los niveles empresarial y nacional.

Cabe resaltar que Díaz y Mayett (2012), indica que uno de los más grandes retos de la pyme es la ausencia de formalización, es decir, la falta de procedimientos, de programas, de planificación y de una estructura organizada.

Por otro lado, Vianchá (2014) da a conocer que la cadena de suministro es uno de los principales actores en una empresa, debido a que requiere un esfuerzo en conjunto de todos los trabajadores como también una gran coordinación, actividades y recursos para cumplir con los requerimientos de los clientes. Del mismo modo, Aguilar et al. (2012) mencionan como una pieza fundamental para una empresa a la cadena de suministro, debido a que el aporte al establecimiento y control de la cadena para optimizar los recursos del sector pyme es pobre e insuficiente. Esto a consecuencia de la poca capacidad de innovación que presentan las organizaciones, además, de los recursos económicos limitados y la falta de información y comunicación.

En esta ocasión Aguilar et al. (2012) muestra un ejemplo de la Cadena de Valor de una mype, este se visualiza en la figura número 4.

Figura 4: Ejemplo de cadena de valor a una mype

Fuente: Aguilar et al. (2012) Cadena de abastecimiento, factores que afectan la competitividad en las MIPYMES
 Elaboración: Aguilar et al. (2012)

Para el autor es importante prestar atención a la cadena de abastecimiento, menciona que las empresas deben poner una mayor organización al aprovisionamiento, producción y distribución, siendo la primera de esta etapa el aprovisionamiento.

(...) en esta etapa no solo se tiene en cuenta los costos relacionados con las actividades propias de la compra, sino que adicionalmente se deben incluir

los costos de almacenamiento posterior o inventario, costos de reclamación a proveedores, costo de reposición por parte del proveedor, costo de inspección, costo de comunicación con el proveedor y costo de desarrollo de proveedores, lo que concluye el costo total de las compras. (Aguilar et al., 2012, p.16)

Cabe mencionar que cuando una empresa realiza este primer proceso de la manera correcta, es decir, cumple con todos los requerimientos que el área de producción necesita, minimiza los costos de almacenamiento de materia prima, así como también prever los inconvenientes que pueden ocurrir en un futuro, la compañía marcha bien.

La segunda etapa de la cadena de abastecimiento es producción, asimismo, indican que:

(...) esta misma comprende variados costos como: mano de obra, materiales o materia prima, costos indirectos de fabricación y el tiempo que se necesita para realizar el producto, el cual termina en la zona de despacho o área de embarque; este factor permite medir la eficiencia del proceso de fabricación y el grado de calidad que se tienen en los productos y por consiguiente de la empresa. (Aguilar et al., 2012, p.16)

Una mención de Vianchá (2014), da a conocer que un aspecto relevante para la organización de un sistema o proceso es la fidelidad de la información con la que se cuenta en una empresa u organización, lo cual requiere de plataformas y estructuras básicas o muy elaboradas que logren mantener la integridad del proceso que se tenga en la empresa, de ahí que se logra proponer prácticas que mejoren su gestión.

Como última etapa que comprende la cadena de abastecimiento es la distribución, la cual corresponde a la entrega del producto o pedido al cliente final en el tiempo estimado.

(...) identificando algunos factores que se deben considerar en esta etapa, se tiene: medio de transporte, distancia del destino final, peso de la carga, método de embalaje, manipulación de la carga y descarga; lo que lleva a la contratación de capital humano y el equipo de reparto o distribución necesario para el correcto manejo de los productos. En el plano internacional, se debe tomar en cuenta el manejo de los INCOTERMS (...) (Aguilar et al., 2012, p.18)

Aguilar et al. (2012) menciona que a pesar que las empresas pequeñas presenten ciertas ventajas como una estructura simple, el proceso corto de toma de decisiones no logra competir contra las grandes empresas. En contra parte presentan una comunicación más fluida con sus operarios, además, que presentan una gran flexibilidad de producción y la capacidad de cambiar el volumen (no a grandes cantidades), pero si pueden cambiar y

pueden mejorar su calidad, todo esto se logra con la creación de una base sólida que es la planeación.

1.1.4.1. Modelos de Gestión Logística

En primera instancia, la Secretaría de Economía (2011) diseñó un modelo en donde se considera a 16 capacidades, estrategia, desempeño, servicio al cliente, gestión de proceso, administración, abastecimiento y compras, órdenes de compra, entre otros.

Por otro lado, Oree et al. (2014) planteó el modelo de la cadena de suministro (SCOR), siendo este un modelo que no tiene descripción matemática, ni métodos heurísticos; es una herramienta estándar que analiza y mejora el desempeño de la cadena de suministro de las organizaciones. Además, el SCOR identifica cinco procesos, tales como: planificación, aprovisionamiento, manufactura, distribución y devolución.

Se hizo un análisis de estos modelos y resultó que son muy ambiciosos al contexto de una pyme, porque han sido diseñados bajo la premisa de empresas que tienen una estructura estable. También, se pensó en que estos modelos que se plantearían en este tipo de empresas tenían que ser certificados por organismos calificados, por lo que en la pyme es muy difícil su implementación, debido a que en su mayoría la estructura de esta es inestable y carece de los conocimientos técnicos sólidos.

Otros autores y organismos desarrollaron diversos modelos de gestión logística centrada en las características y necesidades de la pyme, entre estos se tiene:

González et al. (2012), quienes presentan una metodología de gestión logística para el mejoramiento de pequeñas empresas, identifica cinco áreas de oportunidad: aprovisionamiento, distribución, almacenamiento, costos y servicio al cliente. Este trabajo propone herramientas de mejora logística en cada una de estas y así brinde la oportunidad que conlleven a disminuir los costos logísticos, pero no es un modelo integral.

Para Díaz y Mayett (2012), quien indica que se logró identificar tres componentes principales en la cadena de suministro, siendo estos: provisión, producción y distribución. Hace referencia a estas tres áreas, debido a que, con una mejor gestión de estas, se podrá mejorar el desempeño logístico de la cadena de suministro.

En conclusión, se presentan diversas modalidades, métodos y formas de plantear un buen proceso logístico para las mypes, aunque esto es limitado debido a que muchas de estas no

cuentan con los recursos necesarios para poder implementarlas. Lo que es posible, es plantear procesos que apoyen a que se mejore la situación de las mypes en la actualidad y se logre entrar al mercado de manera más eficiente y competitiva.

1.2. Conceptos

1.2.1. Pobreza

Para Garrido (2013), la pobreza se define como la carencia que tienen las personas de bienes o servicios que les permita alcanzar los estándares de vida necesarios en cuanto al consumo mínimo, esto es conocido como línea de pobreza. Esta es calculable a base de una canasta de productos y servicios esenciales. Por ello, la autora menciona que es pobre todo aquel cuyo consumo o ingreso monetario esté por debajo de la línea de pobreza. Así mismo, mencionan que, para mitigar la pobreza, el crecimiento económico ayuda a ello.

Por otro lado, Adrianzen (2013) recalca que la pobreza no tiene una definición única, ya que depende de los entornos, usos y hábitos, es decir, se relaciona con muchos aspectos de la condición humana de cada ser humano.

1.2.2. Mypes

Para Herrera (2011) las mypes son importantes, ya que estas contribuyen a la economía peruana. Asimismo, comenta que estas tienen gran versatilidad y rapidez para obtener mano de obra aumentando la tasa de empleo. En adición a lo mencionado, la autora utiliza criterios cuantitativos para definir a las mypes siendo: número de trabajadores, inversión de capital, ingreso proveniente de exportaciones, entre otros. También recalca a los criterios cualitativos donde los más resaltantes son: propiedad y gestión independiente, gestión personalizada y otros. Cabe recalcar que de acuerdo a lo que la autora escribe en su artículo, las mypes son micro y pequeñas empresas donde las microempresas tienen menos de 10 trabajadores y las pequeñas empresas tienen menos de 50 trabajadores.

Por otro lado, Nelson y Hamann (2013) comentan que las mypes favorecen significativamente a la generación de nuevos empleos, ya que estas son las más predominantes en todos los países. Así mismo, contribuyen a que se generen mayores ingresos y compensen las necesidades de algunos mercados que para grandes empresas son poco atractivos. Los autores mencionan que otros autores recalcan que en las mypes se

forman empresarios grandiosos y este es el medio para el autodesarrollo de millones de personas.

1.2.3. Proceso

Mallar (2010) define a proceso como una unidad que busca cumplir con un ciclo de trabajo, siendo este el inicio de las actividades que realizan la empresa y terminando con un cliente interno o externo. El mismo autor menciona que el propósito es agregar valor a lo que se transforma en las etapas de un proceso. Por otro lado, se menciona que para saber si una actividad es un proceso debe cumplir ciertos aspectos, los cuales son: la actividad debe tener una misión o propósito claro, contiene entradas y salidas, se pueden identificar los clientes, proveedores y producto final, ser susceptible ante la descomposición de operaciones o tareas, puede ser estabilizada mediante la aplicación de la metodología de gestión por procesos (tiempos, recursos, costos) y se puede asignar la responsabilidad de un proceso a una persona.

Según el autor, los procesos aportan una visión integral, el cual permite el entendimiento de la globalidad de una actividad. De igual importancia, el proceso da respuesta a un ciclo completo donde el inicio son los requerimientos del cliente y el final es lo que le brindas, un bien o un servicio.

Cabe recalcar que un proceso se caracteriza por adquirir insumos (inputs) y actividades específicas, las cuales agregan valor y con ello se obtienen los resultados esperados (outputs).

1.2.4. Gestión por Procesos

Para Mallar (2010) la gestión por procesos se define como una nueva estructura organizativa, la cual se enfoca en ver a la organización como una red de procesos interrelacionados. No obstante, menciona que la gestión por procesos se enfoca en la misión de la organización a través de la satisfacción de las expectativas de clientes, proveedores y todas las partes interesadas dentro de las empresas.

El mismo autor dice que este busca agregar valor a los clientes tanto internos como externos, así como también cumplir con todos los requerimientos exigibles durante toda la red de procesos.

Por otro lado, Torres (2014) menciona que la gestión por procesos no busca gestionar cada uno de los procesos, todo lo contrario, se proyecta en gestionar un sistema con un enfoque basado en procesos basándose en las actividades que dan resultados y no en los resultados finales. Identifica la interacción entre los procesos para que el flujo sea mucho más efectivo y eficiente.

1.2.5. Cadena de Abastecimiento

Para Aguilar et al. (2012) la cadena de abastecimiento es una pieza fundamental en las empresas. Sin embargo, no solo el establecer y controlar ayuda al sector, todo lo contrario, puede tornarse ineficiente el aporte a la contribución de optimizar los recursos, debido a la falta de comunicación, planeación y recursos limitados. Es importante darle prioridad a cada etapa de la cadena de abastecimiento, ya que se debe prestar atención a las compras que se realizan, como lo hacen, a donde irán, cuanto es el costo, que otros costos adicionales existen, proveedores confiables, entre otros factores importantes a tener en cuenta para minimizar costos y optimizar recursos. También hay que tener en cuenta la etapa de producción, todo lo que involucra ello para poder entregar un producto de calidad. Asimismo, no olvidar la parte final de una cadena, la distribución, donde se debe prever el tiempo de entrega, la forma, es decir, medio de transporte, distancia, incoterms, etc. Si todo lo mencionado se realiza adecuadamente, se augura una disminución de costos y un aumento de calidad en los procesos. La planeación es la base y columna vertebral de toda empresa y muchas veces se generan problemas por procesos deficientes.

1.2.6. Logística – Desempeño Logístico

Para Puertas y Menéndez (2014) el índice de desempeño logístico hace referencia a que se realiza sobre una base cualitativa de entrevistados, lo que quiere decir es que se basan en percepción, agilidad, calidad de los servicios logísticos, trazabilidad, entre otros factores a tomar en cuenta. Así mismo, cabe resaltar otra información que se menciona en el artículo, dice acerca de que la logística es una clave fundamental del comercio y ello aumenta la competitividad entre empresas y el país en general, también recalca la importancia de esta en la solución eficiente a problemas de transporte, almacenaje y embalaje. Por otro lado, si la logística se vuelve ineficiente se traduce en mayor costo en relación a tiempos y dinero perdido.

1.3. Casos de Éxito

1.3.1. Primer caso de éxito

Caso de éxito en la gestión de almacenes

Descripción: La Industria Ceresita S.A. es una empresa chilena líder en el rubro de pinturas, que también tienen las áreas de pinturas industriales, marinas, polvo y barnices sanitarios.

En este caso la empresa se planteó la necesidad de iniciar un proyecto de implementación del WMS (Warehouse Managment System) o en español Sistema de Gestión de Almacenes, para sus Centros de Distribución; esto con el afán de obtener una mejora significativa en los procesos logísticos de su almacén.

Las mejoras se enfocaron en los siguientes niveles:

- Costos: Generar economías de escala por medio de la optimización de la mano de obra.
- Eficiencia: Con las diferentes modalidades que ofrece el WMS y el sistema de trabajo dirigido se busca mejorar el Throughput de la operación, entendiéndolo como cajas movidas por hora hombre.
- Servicio al cliente: Disminuir los errores de despacho ante la gran cantidad de sku's y similitudes propias del negocio, mejorando a su vez la velocidad de respuesta a los clientes.
- Competitividad del negocio y velocidad de crecimiento del negocio: Poder responder en forma competitiva y ágil ante las necesidades del negocio y/o área comercial.

Resultados obtenidos luego de la implementación del WMS

Poco después de haber implementado el sistema, este le generó impactos muy positivos como:

- Trazabilidad en la operación. Se generó un aumento en la responsabilidad de los operarios al momento de ejecutar las tareas.
- Mayor control de la operación: se puede conocer las tareas pendientes en forma exacta y planificar los recursos de acuerdo a esto.

- Área de Servicio al cliente: se redujo los errores de despacho eficazmente.
- Visibilidad: a través de reportes e indicadores generados con la herramienta de inteligencia de negocios del WMS.

Todos estos nuevos proyectos que se planteó la empresa Ceresita S.A., fue un primer paso hacia el mejoramiento de las operaciones, el cual se replicó en las diferentes marcas ofrecidas buscando maximizar los principales beneficios obtenidos hasta el momento: manejo de inventario en tiempo real, control de las operaciones y disminución en los errores de despacho.

1.3.2. Segundo caso de éxito

Caso de éxito en logística: Apple, la cadena de suministro mejor gestionada

Descripción:

Apple es una de las empresas con las mejores cadenas de suministro en el mundo, debido a que se centra en comprender las necesidades del usuario, es decir, ofrecerles un buen servicio, tener su cadena de suministro integrada le permite tener mayor ventaja competitiva.

- El éxito de la empresa Apple se debe principalmente a la logística, ellos se preocupan por mantener una sólida estrategia operativa que les permita hacer llegar sus productos tecnológicos al mercado.
- La empresa controla todas las fases de toda la cadena de suministro, desde el diseño hasta la venta al por menor
- Otro factor importante que genera el éxito de la cadena de suministro de Apple es la capacidad de predecir las necesidades y asegurar los productos demandados.

Resultados:

La táctica utilizada por la empresa garantiza la disponibilidad y los precios bajos para Apple, de tal manera que les da mayor ventaja sobre los competidores, atrayendo a la mayor clientela posible, ofreciendo un servicio de primera. Puesto que lo importante en toda empresa es saber que se ofrece al público, controlar de inicio a fin. La satisfacción del cliente es lo que hace que Apple siga creciendo, mientras más contento se encuentra un consumidor, mejor visto te ves como empresa.

- El nivel de eficiencia y control de Apple se extiende hasta el día del lanzamiento, donde las fábricas trabajan durante semanas construyendo miles de dispositivos para ofrecerles a su público y estos se sientan satisfechos.
- Desde las tiendas de ventas al por menor, pueden monitorizar la demanda de los productos originadas por los clientes que se manejan, de tal manera que se hagan los ajustes necesarios en la cadena de suministro según las necesidades del consumidor.
- Manejar una buena cadena de suministro te permite tener mayor ventaja competitiva sobre los competidores, esto es clave puesto que deja satisfecho al consumidor final, ya que controlas de inicio a fin el producto que vas a entregar.

1.4. Legislaciones

1.4.1. Legislación de las mype

Historia de las leyes para las mypes

Para poder entender de una mejor manera las leyes que se generaron para este tipo de empresas, las cuales son las mypes, es importante conocer su historia. Por ello, el artículo Mi Empresa Propia 2013, indica que en el año 2013 se publicó la Ley N° 28015, Ley de Formalización y Promoción de la Micro y Pequeña Empresa. Es importante saber que esta norma solo estuvo vigente hasta el 30 de setiembre del 2008, debido a que, desde el 1 de octubre del 2008, entró en vigencia el Decreto Legislativo N° 1086, Ley de Promoción de la Competitividad, Formalización y Desarrollo de la Micro y Pequeña Empresa y de acceso al empleo decente. Esta norma y sus modificaciones son las que se encuentran vigentes a la fecha, y que han sido modificadas por la Ley N° 30056.

Leyes de las mypes

El 02 de Julio del 2013, el congreso de la Republica promulgó la Ley N° 30056 “Ley que modifica diversas Leyes para facilitar la inversión, impulsar el desarrollo productivo y el crecimiento empresarial”. Este tiene entre sus objetivos establecer el marco legal para la promoción de la competitividad, formalización y el desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresas (Mipymes). Incluye modificaciones a varias leyes entre las que esta la actual “Ley MYPE” D.S. N° 007-2008-TR. “Texto Único Ordenado de la Ley de Promoción de la Competitividad, Formalización y Desarrollo de la Micro y Pequeña Empresa y del Acceso al Empleo Decente. (Mi Empresa Propia 2013)

Cambios con respecto a la nueva Ley de las micro y pequeñas empresas

Para dar inicio, se cambió los criterios de clasificación para las Micro, Pequeñas y Medianas empresas. Esto se detalla en la tabla número 8.

Tabla 8: Clasificación de las mipymes según leyes

	Ley MYPE D.S. Nº 007-2008-TR		Ley Nº 30056	
	Ventas Anuales	Trabajadores	Ventas Anuales	Trabajadores
Microempresa	Hasta 150 UIT	1 a 10	Hasta 150 UIT	No hay límites
Pequeña Empresa	Hasta 1,700 UIT	1 a 100	Más de 150 UIT y hasta 1,700 UIT	No hay límites
Mediana Empresa			Más de 1700 UIT y hasta 2,300 UIT	No hay límites

Fuente: Mi Empresa Propia (2013)

Elaboración: Mi Empresa Propia (2013)

Así como se realizó el cambio de las leyes que estaban establecidas con el nuevo régimen, se logró ampliar y conceder amnistías a este tipo de empresas, aquí se presentan algunas de ellas.

Como se menciona en el artículo Mi Empresa Propia (2013), las empresas que tengan el nombre de E.I.R.L. (Empresa Individuales de Responsabilidad Limitada), se podrán acoger al Nuevo RUS “Decreto Legislativo 937, Ley del Nuevo Régimen Único Simplificado”, esto siempre que cumplan los requisitos establecidos por dicha norma.

Así mismo, mencionan que las microempresas que durante el plazo de 2 años calendario logren superar el nivel de ventas que se establece (150 UIT), podrán conservar por 1 año calendario su mismo régimen laboral.

Por otro lado, MPE (2013), indica que la pequeña empresa que logre superar su nivel de ventas (1700 UIT), por un periodo de 2 años, esta podrá conservar por los próximos 3 años calendario su mismo régimen laboral.

De otro modo, desde un punto de vista jurídico, cabe resaltar como esta nueva ley mype incorpora elementos para así mejorar las características que proponen esta nueva jurisdicción.

(...) la Décima Primera Descripción Complementaria del Decreto Legislativo N° 1086, Ley de Promoción de la Competitividad, Formalización y Desarrollo de la Micro y Pequeña Empresas y del Acceso al Empleo Decente (Ley N°30056), el Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo aprobó el Texto Único Ordenado de la mencionada Ley integrando lo dispuesto en la Ley N° 28015, Ley de Promoción y Formalización de la Micro y Pequeña Empresa y el Decreto Legislativo N° 1086, Ley N° 30056, y tomando en cuenta su Fe de Erratas fue publicada en el Diario Oficial El Peruano el 10 de Julio del 2008. (Mary Vásquez: 2015)

Para poder presentar una mejor visión de las diferencias que se han planteado con esta nueva ley, se analizó cada una de estas y se realizó una comparación, para así poder aludir si los cambios hechos fueron para un beneficio de las mypes.

Respecto a los Objetivos de la Ley N° 28015

Según Vásquez (2015), el objetivo de esta ley es el de establecer la promoción de la competitividad y formalización de las mypes. Además, indica que el programa de Autoempleo y Microempresa (PRODAME) tiene por finalidad el de generar empleo a partir de la creación de nuevas empresas. Así mismo, menciona que la Ley General de Sociedades e información certera sobre obtención de Licencias Municipales dan el apoyo para su funcionamiento y capacitación en materia laboral, tributación y de gestión empresarial. Por último, el Programa Perú emprendedor, promueve el desarrollo económico y la consolidación del empleo a través del desarrollo de las mypes.

Respecto a los Objetivos de la Ley N° 30056

Como indica Vásquez (2015), es una norma que promueve la competitividad, formalización y desarrollo de las micro y pequeñas empresas y el acceso al empleo decente. Aunque, algunos mencionan que esta nueva ley mype recorta algunos derechos básicos (periodo vacacional, CTS, gratificaciones y causal de despido) a más de 1.3 millones de trabajadores.

Sin embargo, Vásquez (2015) menciona que esta norma es más integral porque no solo regula el aspecto laboral, sino que, además, los problemas administrativos y de seguridad social.

Con respecto a la jornada de trabajo: en ambas leyes, el tiempo laboral del trabajador para las mypes es de 8 horas diarias. Así mismo, con respecto a la CTS; para la ley 28015 no aplica, de igual manera ocurre en la ley 30056, aunque para las pequeñas empresas si hubo

una variación, la cual es que en la ley 28015 es un sueldo por año, mientras que para la ley 30056 es de medio sueldo por año.

En conclusión, esta nueva ley implantada, si cumple con las normas adecuadas, aunque también han existido cambios, pero para las empresas micro no son muy notorias, mientras que en las pequeñas si son más notorias debido a cambios de tiempo o de disminución de la CTS como se mencionó. En síntesis, la nueva ley 30056 es más integrada, debido a que apoya a las mypes y colabora en los procesos administrativos de estas.

CAPÍTULO 2: DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LAS MYPES

En este capítulo se elaborará el diagnóstico general sobre la situación actual de las micro y pequeñas empresas del subsector de elaboración y conservación de frutas, legumbres y hortalizas, esto estará basado en la información que fue recolectada de diversos medios académicos; tales como: libros, artículos e investigaciones académicas anteriores. De tal manera, que quede demostrado la importancia de analizar el sector mencionado, el impacto en el PBI, crecimiento económico, entre otros componentes. Con las entrevistas realizadas a diversas empresas que se desempeñan en el rubro en estudio, se logró elaborar un diagnóstico de la situación actual de las mismas, el proceso logístico que manejan, cuáles son sus proveedores, sus potenciales clientes y cómo es la administración de la empresa. Es así que, por medio de lo diagnosticado, se comprobará si el diseño de un proceso básico y fundamental de gestión logística para las mypes puede volverlas más competitivas. Cabe señalar que las empresas entrevistadas, han sido seleccionadas de la página del Ministerio de Producción y SUNAT.

2.1 Diagnóstico general

2.1.1 Mypes en el Perú

Las mypes juegan un papel importante en el país, ya que contribuyen a la economía del mismo, aumentando la cantidad de empleos para la población. Estas empresas representan un gran porcentaje del total de empresas mipymes (Micro, Pequeña y mediana empresa) formales existentes según la información que se tiene del Ministerio de Producción 2015, siendo 99.32%. (Ministerio de Producción, 2015, p.20)

Tabla 9: Cantidad de mypes en Perú

	Micro	Pequeña	Mypes	Total de Empresas (Mypes, Mediana y Grande Empresa)	% de Mypes
2011	1,221,343	61,171	1,282,514	1,292,124	99.26%
2012	1,270,009	68,243	1,338,252	1,348,611	99.23%
2013	1,439,778	70,708	1,510,486	1,521,312	99.29%
2014	1,518,284	71,313	1,589,597	1,600,620	99.31%
2015	1,607,305	72,664	1,679,969	1,691,462	99.32%

Fuente Ministerio de Producción 2011, 2012, 2013, 2014, 2015

Elaboración Propia

La tabla número 9 muestra la cantidad de empresas según estrato empresarial, habiendo 1, 679,969 de mypes registradas para el 2015, el 99.32% de las empresas en el país. Este porcentaje es la suma de las micro y pequeñas empresas donde los porcentajes por cada uno son 95% y 4.3% respectivamente. Por lo tanto, se puede deducir que las microempresas al ser un porcentaje representativo aportan con un gran número de puestos de trabajo para la población. (Ministerio de Producción, 2015, p.20)

El número existente de las mypes mostradas está distribuido entre todos los departamentos del país. De acuerdo a lo dicho, se podrá observar donde predomina la concentración de las empresas y con ello enfocar el estudio en dicho departamento, siempre con el objetivo de poder incrementar los aportes a la economía peruana (ver gráfico número 7).

Gráfico 7: Porcentaje de mypes por departamento

Fuente Ministerio de Producción 2015

Elaboración Propia

El gráfico anterior muestra la distribución porcentual por cada departamento del país. Observando cada uno se puede determinar que en el departamento de Lima se concentra la mayor cantidad de micro y pequeñas empresas, siendo un 47.4 % del total, casi la mitad de las mypes del país. El porcentaje de mypes en Lima equivale en números a 796,279.

En el departamento en mención es donde se encuentra la oportunidad de mejora, debido a que existe la probabilidad de crecer si se logra encontrar soluciones factibles para aprovechar el potencial de las empresas. Con el apoyo y las oportunidades que le ofrecen a las mypes, las microempresas pueden volverse pequeñas hasta incluso crecer y ser una mediana empresa, lo mismo para las que actualmente son pequeñas, así contribuirán al PBI del país.

2.1.2 Economía y crecimiento del PBI en el Perú

El ritmo de crecimiento económico peruano está en alza, ya que según proyecciones que se hicieron para el 2016 respecto al PBI peruano era de 3.8%. Sin embargo, el PBI 2016 cerró en 3.9%, límite superior, según el Ministerio de Economía y Finanzas. Asimismo, se sabe que para el 2017 se puede tener mejores expectativas al punto de que la economía peruana llegue a ser una de las mejores de la región. (Ministerio de Economía y Finanzas, 2015). Por otro lado, el Fondo Monetario Internacional (2015) afirma que “(...) la economía peruana mantendría el liderazgo de crecimiento en la región durante el 2016 con una expansión de 3.3% mientras la región se contraería 0.3%.”

De igual importancia, el Fondo Monetario informa que el Perú es un país con potencial y si se explota todo lo que contiene, puede seguir creciendo y ser líder en economía. Por otra parte, el Banco Mundial intenta ser más conservador y proyecta un crecimiento de 4.2% para el 2017. (Banco Mundial 2017)

Gráfico 8: Evolución económica y proyección del crecimiento del PBI

Fuente: Banco Mundial 2017

Elaboración Propia

El gráfico número 8 muestra las proyecciones que el Banco Mundial ha realizado acerca del PBI en los años posteriores, reflejando en él un crecimiento moderado y conservador, debido a diversos factores que se han presentado en los últimos años como variaciones en el tipo de cambio, fenómeno del niño, entre otros.

Con el poco crecimiento de la economía, se está ayudando a que la pobreza en el país disminuya, ya que actualmente es un problema importante por la carencia que sufren personas de bajos recursos, aquellos que no pueden gozar de las satisfacciones de necesidades básicas. (INEI, 2016)

La incidencia de la pobreza total se muestra en el gráfico número 9.

Gráfico 9: Pobreza en los últimos siete años

Fuente: INEI 2016
Elaboración Propia

En el gráfico anterior se puede evidenciar la reducción de la pobreza del año 2016 respecto del 2015 en 1.1% en cuanto a la población total, lo que significa que 243 mil personas dejaron de ser pobres en el año 2016.

Según el Banco Mundial, el Perú ha destacado como una de las mejores economías debido al crecimiento económico que ha registrado, 5.9% en promedio. Con ello se ha reflejado la disminución de la pobreza y el incremento del empleo.

Por otro lado, el Ministro de Economía y Finanzas, Alfredo Thorne, comenta que la economía peruana crecería para este año un 3%, esto se debe a los desastres naturales que está provocando el fenómeno del niño.

“...el Perú está en una fase de desaceleración (menor crecimiento) debido a los efectos de los desastres naturales, mientras que otros países suelen caer en recesión cuando son afectados por problemas de este tipo” (Alfredo Thorne, MEF)

Lo que el ministro quiere decir a través de lo mencionado, es que el Perú ahora se ve afectado, pero luego de recuperarse va a re acelerar y volverá a mantenerse entre las mejores economías de América Latina.

Gráfico 10: Crecimiento del PBI en los últimos años

Fuente: INEI 2016
Elaboración Propia

Observando el gráfico anterior, se logra notar que en el 2016 el PBI en el Perú fue de 3.9 %, superando al año anterior en 0.6%, según la INEI 2016 esto se debe al aumento de producción en los sectores de manufactura, minería e hidrocarburos, entre otros. A ello, también contribuyeron las exportaciones.

Luis Eduardo Falen de Inéligo SAB menciona que el Gobierno tiene el gran reto de reactivar la economía, para poder surgir y se logre aumentar el PBI. En estos momentos el país se encuentra un poco golpeado en cuanto a la economía, debido a diversos factores que hacen que esta disminuya, uno de ellos es el impacto del fenómeno de El Niño.

Muy aparte de todos estos problemas que atraviesa el país, se proyecta que la inflación llegará a una tasa de 2.5%, encontrándose dentro del rango meta del BCRP, el cual está fijada entre 1 y 3%. A pesar de todos los índices, el país tiene el gran potencial de poder surgir y aumentar el PBI, si se enfoca más en la inversión privada y se brinda la oportunidad a las mypes, ofreciendo el apoyo correcto para tener una formalidad estable en el país.

2.1.3 Mortalidad de mypes en el Perú

Las empresas en el Perú han tenido un periodo de transición, donde unas dejaron de existir, y otras se convirtieron en otro tipo de estrato de empresa. Esto se debe a que, al disminuir el rango de ventas, las empresas ya no ven posibilidad de mantenerse y por ende desisten de la actividad que se encuentran realizando. (Ministerio de Producción, 2014) El gráfico número 11 muestra la tasa de salida de los diferentes tipos de estratos de empresas que existen.

Gráfico 11: Tasa de salida de las empresas

Fuente: SUNAT

Elaboración: Ministerio de Producción 2014

El gráfico número 11 muestra lo sucedido entre el año 2013 y 2014, los porcentajes de salida de las empresas. Si se observa más a detalle se visualiza que las mipymes son las que tienen el más alto porcentaje de salida, siendo 5.7% y representando 89,981 empresas salientes en el 2014 mientras que en el 2013 fueron 4.6%. Las cifras mostradas indican que está aumentando la tasa de salida de las empresas y no se debería permitir, ya que la importancia de ellas es el empleo generado a mayor población. Asimismo, se ve que del estrato menor hay mayor salida de empresas, ya que se tiene que de cada 100 mypes formales, 6 salen del mercado. (Ministerio de Producción, 2014)

Por otro lado, se tiene información acerca de las empresas nacientes, es decir, la tasa de entrada bruta del país fue en el 2014 de 12.4%, lo cual significa que por cada 100 empresas que ya existen se crearon 12 empresas nuevas. Por lo tanto, se puede decir que, al comparar las salidas con las entradas, se deduce que el crecimiento de mypes para el 2014 sería 6% puesto que bajo una base de 100 se tiene que 6 salen y 12 entran. Es un factor importante,

ya que afecta a la economía, pues a menor cantidad de mypes, menor empleo y menor aporte al PBI. En términos de números significa que aparecen 198,985 mypes y salen 99,493 representando el 50% de lo que entra. En adición, cabe mencionar que del porcentaje entrante solo 9.9% se enfoca en el sector manufactura, siendo un porcentaje reducido y ello se debe a que aún no existen procesos definidos que les permita a las empresas hacer un manejo adecuado. (Ministerio de Producción, 2014)

Así como hay salidas y entradas, hay aumento de estrato y cambios de responsabilidades para el país como lo evidencia la tabla 11. Sin embargo, cabe recalcar que la transición no está a favor, ya que las oportunidades que se han tenido de mejorar no han sido trascendentales.

Tabla 10: Evolución de las empresas

Año	Microempresa	Pequeña empresa	Mediana empresa	Total Mypime
2007	893,266	42,889	1,590	937,745
2008	994,974	49,503	1,841	1,046,318
2009	1,074,235	50,637	1,885	1,126,757
2010	1,138,091	55,589	2,031	1,195,711
2011	1,221,343	61,171	2,325	1,284,839
2012	1,270,009	68,243	2,451	1,340,703
2013	1,439,778	70,708	2,520	1,513,006
2014	1,518,284	71,313	2,635	1,592,232
2015	1,607,305	72,664	2,712	1,682,681

Fuente: Ministerio de Producción 2015
Elaboración Propia

En la tabla número 10 se observa cómo han ido evolucionando las micro y pequeñas empresas entre el 2007 y 2015, la tasa de crecimiento durante el periodo mencionado fue en promedio 7.6 %. Este crecimiento guarda relación con el avance de la economía, el cual fue de un 5.3% en el mismo periodo. Según el Ministerio de Producción, durante el pasar de los años desde el 2007 hasta el 2015, la tasa de crecimiento de las empresas fue positiva, alcanzando su máximo crecimiento en el 2013, con un incremento de 12.9% en comparación al año 2012. Con el proyecto de investigación que se está realizando se quiere lograr que las mypes mejoren sus procesos, crezcan y sean más atractivas en el mercado, de tal manera que generen mayor aporte a la economía del país.

2.1.4 Empleo en las mypes

En el Perú, actualmente se logra observar a una gran cantidad de personas que siempre están en la búsqueda de trabajo, mientras que otras se arriesgan y con mucho esfuerzo logran crear una empresa viendo las necesidades de la población. Esto se evidencia en los dueños de las mypes, los cuales afirman que la principal razón de la creación de su negocio, era por la necesidad económica en la que se encontraban en ese momento.

El Ministerio de Producción (2014), presenta el grafico número 12 donde se distribuye la Población Económica Activa (PEA) por número de trabajadores en las empresas.

Gráfico 12: Distribución de la PEA

Fuente: Ministerio de Producción 2014

Elaboración: Ministerio de Producción 2014

En el gráfico número 12 se pueden ver los porcentajes de la distribución de la PEA, mencionando que el 48.2% de las empresas tiene entre 2 a 10 trabajadores en sus centros laborales.

El porcentaje mencionado son las mypes, quienes son las primeras en brindar trabajos a los pobladores, aunque su productividad no se compare a las de las grandes empresas, pero si tienen un aporte al PBI. Las pymes concentran a un 60% de la PEA¹.

¹ Las PYME en cifra 2014

El Ministerio de Producción elabora cada año un cuadro en donde se visualiza el crecimiento de la PEA, en el gráfico número 13 se visualiza ello.

Gráfico 13: Crecimiento anual de la PEA

Fuente: Ministerio de Producción 2014
Elaboración: Ministerio de Producción 2014

Según el gráfico número 13, se ve el crecimiento que ha tenido la PEA en los últimos años, siendo el 2013 y 2014 en donde es notorio el crecimiento de un 4.8% con respecto a la PEA que trabaja en empresas que tienen más de 101 empleadores, mientras que en las microempresas solo hubo un 0.2% de crecimiento, esto hace notar que ellas también son contribuyentes en aumentar la PEA, aunque no sea tan notorio comparada a las demás empresas y también a los trabajadores independientes.

2.2 Diagnóstico específico

2.2.1 Mypes según sectores económicos

Las empresas en mención están divididas en varios sectores como se puede ver en el gráfico número 14, los cuales representan la economía del país. Unos aportan con mayor porcentaje que otros; pero de alguna manera todo aporte ayuda al crecimiento.

Gráfico 14: Distribución porcentual de mypes por sector económico

Fuente: Ministerio de Producción 2015
Elaboración Propia

En el gráfico número 14 se observa que el sector económico que más porcentaje de mypes tiene, es comercio, así como también el sector servicios en segundo lugar y el sector manufacturero en tercer lugar. Siendo las actividades que se realizan dentro de cada sector mencionado los que ayudan al incremento del PBI, puesto que la mayor cantidad de empresas se encuentran concentradas en los sectores ya dichos. Por ello, se ha optado por el estudio de uno de los subsectores del que se encuentra en tercer lugar, ya que es lo que más se utiliza en la sociedad, la manufactura. Además, servicios ya se ha estudiado y en relación a comercio, al ser un campo amplio para estudiar, ya que tiene varios negocios dentro del sector, se requiere de un tiempo mayor a un año pronosticado para culminar el proyecto.

En cuanto al sector manufactura, este tiene diversos subsectores que se pueden estudiar, estos se muestran en el gráfico número 15.

Gráfico 15: Distribución porcentual de mypes por subsector del sector manufactura

Fuente: Ministerio de Producción 2015
Elaboración Propia

En el sector manufactura se encuentran varios subsectores, en la gráfica número 15 los mayores porcentajes de mypes está en los subsectores fabricación de prendas de vestir con un 16.5% y elaboración de productos alimenticios y bebidas con un 14.8%.

Siendo los subsectores ya mencionados los más representativos en cuanto al nivel de porcentaje de empresas en el sector, se puede optar por evaluarlos y ayudar a que con ellos el sector pueda crecer y haya mayores ofertas de empleo y mejore la economía del país.

2.2.2 PBI por sectores económicos

Después de haber mostrado cuan representativo es tener una cantidad considerable de mypes dentro del sector manufactura se mostrará como este aporta al PBI peruano en el gráfico número 16.

Gráfico 16: PBI sectores productivos 2015

Fuente: INEI y BCR Gerencia Central de Estudios Económicos
Elaboración Propia

El gráfico número 16 muestra la distribución porcentual de los diferentes sectores existentes y su aporte al PBI peruano en el año 2014, se puede identificar que el sector de manufactura tiene un mayor porcentaje de aporte al PBI, quizás si se compara con años anteriores el crecimiento no sea el esperado, todo lo contrario, ha disminuido el aporte. Sin embargo, al ser un sector importante por las empresas que contiene, se puede trabajar en él y con propuestas de soluciones a los subsectores, la situación puede cambiar.

En este sector tan abocado a la producción, tan dedicado a crecer en ello para beneficiar a la población, se produjo un aumento de 5% en diciembre del año 2015, lo cual no es un gran porcentaje, pero con ello se va mejorando el sector.² El gráfico número 17 muestra el PBI por sectores productivos, de tal manera que se vea el aporte.

² Cfr. Ministerio de Producción

Gráfico 17: PBI por sectores productivos 2015

Fuente: INEI y BCR. Gerencia Central de Estudios Económicos
Elaboración propia

De acuerdo al gráfico número 17 mostrado se puede observar que el segundo sector que más aportó al PBI durante el año 2015 fue la manufactura con un 13%, seguido del sector servicios que está en primer lugar con mayor porcentaje. Según la INEI y el BCR el porcentaje mencionado representa en millones de soles la suma de 64,938 soles.

Por otro lado, según la IEDEP se puede aumentar el PBI a un 5% o 7 % si realizan inversiones viables que les permita seguir desarrollándose como país. Asimismo, si se quiere crecer en cuanto a competitividad, se debe empezar por ser más productivos, es decir, el sector manufactura debe aprovechar los recursos disponibles y tener resultados óptimos dando un aporte mayor al PBI. Con ello también se estaría contribuyendo a que la pobreza se reduzca a 15.4% si el PBI crece a 5% para el 2021 y si es 7%, la reducción es a 6 %. (Peñaranda, 2016)

2.2.3 Sector Manufactura

El sector manufactura está dividido en dos subsectores, primario y secundario, los cuales en base a sus actividades aportan al sector en conjunto, representan un porcentaje del PBI. Así mismo, según el ministerio de producción la manufactura en los últimos tiempos está siendo volátil. También hace hincapié que ha crecido en un 5% y en cuanto al subsector no primario menciona que si bien es cierto tuvo una mejora a lo largo del año 2015, fue

inevitable acabar el año con una disminución de 0.8% en diciembre del 2015, esto se calculó en base a diciembre del 2014. (Ministerio de Producción, 2015)

Gráfico 18: Variación porcentual de los subsectores de manufactura

Fuente: DEMI (PRODUCE)
Elaboración: Ministerio de Producción 2015

El gráfico número 18 muestra cómo ha evolucionado la producción durante todo el año 2015 del subsector primario y no primario, donde se observa que la evolución del subsector no primario se ve más estable en comparación al primario. Es por ello, que ese subsector se estudiará, ya que existe mayor oportunidad de crecimiento por la estabilidad con la que se ha estado manteniendo, es decir, es mucho menos volátil.

2.2.4 Subsector elaboración y conservación de frutas, legumbres y hortalizas

El subsector no primario está constituido por actividades industriales que vendrían a ser los tipos de subsectores no primarios, la producción de cada uno se muestra en la tabla número 11.

Tabla 11: Producción por tipo de subsector

	Dic 15 / Dic 14	Ene - Dic 15 / Ene - Dic 14
Conservas de frutas y legumbres	25,8	-4,4
Productos de tocador y limpieza	9,2	-2,0
Prendas de vestir	1,4	-8,3
Hojas de madera para enchapado y tableros	-0,7	0,3
Corte, talla y acabado de la piedra	-35,4	-24,7
Joyas y artículos conexos	-60,7	6,6

Fuente: DEMI (PRODUCE)

Fuente: DEMI (PRODUCE)

Elaboración: Ministerio de Producción 2014

En la tabla número 11 se puede observar que el subsector con mayor producción ha sido el de conservas de frutas y legumbres en el mes de diciembre 2015 en comparación con los otros subsectores que tuvieron menor producción, teniendo como variación porcentual respecto al mes de diciembre 2014 un 25.8%. Estas variaciones se muestran en el gráfico número 19.

Gráfico 19: Variaciones porcentuales de los subsectores de manufactura

Fuente: DEMI (PRODUCE)

Elaboración: Ministerio de Producción 2014

El gráfico número 19 muestra la variación de la producción a lo largo de un año de los subsectores no primarios orientados al comercio exterior. Se observa que el subsector de conservación de frutas y legumbres varía mes a mes, donde, las posibilidades de crecimiento son positivas como lo muestra el gráfico. Asimismo, las posibilidades de exportar un producto del subsector de conservas son mucho más altas que las posibilidades del subsector de tocador y limpieza.

2.3 Ficha Técnica

2.3.1 Descripción de la población

Antes de obtener la muestra para la investigación, se tuvo que delimitar el estudio acerca de las mypes del subsector de elaboración y conservación de frutas, legumbres y hortalizas al área de Lima Metropolitana, debido a que contienen el mayor porcentaje de mypes. Con la información brindada del MINTRA, se sabe que actualmente existen 190 micro y pequeñas empresas. Los porcentajes de cantidad de mypes por departamento se muestran en el gráfico número 20.

Gráfico 20: Mypes por departamento

Porcentaje de Mype por Departamento

Fuente: MINTRA
Elaboración Propia

El gráfico número 20 mostrado anteriormente evidencia que el departamento de Lima es el que mayor porcentaje de mypes presenta. Sin embargo, Lima se divide en Lima Metropolitana y Lima Provincias, por ello se analizó a través de un gráfico en cuál de las dos Lima mencionadas se concentran más las mypes del sector en estudio.

El resultado se muestra en el gráfico número 21.

Gráfico 21: Mypes en Lima Metropolitana y Provincias

Porcentaje de Mype en Lima Metropolitana y provincias

Fuente: MINTRA
Elaboración Propia

En el gráfico número 21 mostrado se visualiza que Lima Metropolitana abarca la mayor cantidad de mypes y por tal razón se ha considerado trabajar solo con esas empresas.

2.3.2 Determinación de la muestra

Para una mejor investigación y, además, poder cumplir con las entrevistas correspondientes a las mypes del subsector de elaboración y conservación de frutas, legumbres y hortalizas en Lima Metropolitana, se realizó un cálculo de cuantas mypes de este subsector serían representativas para poder realizar el estudio sobre las mismas. Para realizar dicho cálculo se utilizó la siguiente formula:

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

Dónde:

n: Tamaño de la muestra

N: Tamaño de la población

p: Probabilidad a favor

q: Probabilidad en contra

Z: Inversa de la distribución Normal

e: Error Muestral

De los cuales: “p” tomará el valor de 0.5, “q” el valor de 0.5, “N” toma el valor de 190.

El nivel de confianza que se utilizará es del 85% y el error es de 10%.

Con la ayuda de la tabla de la distribución normal, se calcula el Z ($\alpha/2$) el cual es 1.41³.

Con estos datos, se completa la siguiente fórmula:

$$n = \frac{190 * 0.5 * 0.5 * 1.41^2}{(670 - 1) * 0.08^2 + 0.5 * 0.5 * 1.41^2}$$

$$n \approx 41 \text{ mypes}$$

La ficha técnica que evidencia los datos mencionados y el resultado del cálculo se puede visualizar en la tabla número 12.

Tabla 12: Ficha Técnica

FICHA TÉCNICA	Revisión 002
		4/04/2016
SECTOR	ELABORACIÓN Y CONSERVACIÓN DE FRUTAS, HORTALIZAS Y LEGUMBRES	
UNIVESO DE LA POBLACIÓN	190 micro y pequeñas empresas en Lima Metropolitana	
TAMAÑO DE LA MUESTRA	41 empresas MYPE Lima Metropolitana	
NIVEL DE CONFIANZA	85%	
ERROR	10%	
ÁMBITO GEOGRÁFICO	Lima Metropolitana	
PERIODO DE ANÁLISIS	Año 2014	
UNIDAD MUESTRAL	Empresas del sector MYPE	
FUENTES DE INFORMACIÓN	Base de Datos del Ministerio de Producción - Sunat	

Fuente: Elaboración propia

2.3.3 Determinar la selección

Con la muestra obtenida, se procedió a la repartición equitativa entre todos los integrantes del equipo del sector en estudio. Para ello, se utilizó una fórmula en el Excel, la cual es aleatorio. Esto permitió que a cada uno se le asigne un grupo de mypes a entrevistar y

³ Confrontar con la bibliografía correspondiente.

obtener la información necesaria para elaborar el diagnóstico. Cabe recalcar, que la división se hizo proporcionalmente según los distritos de Lima. Entre todos los miembros del equipo se elaboró la entrevista que se realizó a las empresas, en ella se colocaron preguntas guía de los 10 procesos que se está abarcando, de tal manera que se recopile información donde se pueda detectar la situación actual de cada mype.

2.4 Análisis de los resultados de las entrevistas

Para poder realizar el proyecto de investigación a profundidad se tuvo que elaborar una entrevista a cada empresa, en donde se brindó información que apoyaría para poder conocer sobre las mypes que pertenecen al subsector de elaboración y conservación de frutas, legumbres y hortalizas. Todos los resultados fueron recopilados en un formato elaborado por el grupo, con la ayuda del MS Excel 2010, gracias a este sistema se logró obtener gráficos estadísticos.

2.5 Resultados generales de las mypes

En la tabla número 13 se mostrarán los resultados obtenidos de las encuestas realizadas a las mypes del subsector de elaboración y conservación de frutas, legumbres y hortalizas, mismos que dan una visión para desarrollar la propuesta que les permitirá mejorar y sobresalir en el mercado.

Tabla 13: Resultados de las encuestas a las mypes

Preguntas de la encuesta	Resultados
¿Porcentaje de empresas que gestionan sus procesos? (Ver detalle en el anexo 16)	El 80% de empresas entrevistadas no gestionan sus procesos.
	El 20% de empresas mencionó que si gestionan sus procesos.
¿Cuál es el número de locales con que cuenta la empresa entrevistada? (Ver detalle en el anexo 16)	El 85% de empresas entrevistadas recalcaron que solo cuentan con 1 establecimiento.
	El 10%, 3% y 2% comentaron que cuentan con 2, 3 y 5 establecimientos respectivamente.
¿Con qué tipos de producción cuenta? (Ver detalle en el anexo 16)	El 78% de las empresas mencionaron que su máxima producción está relacionado a las conservas.
	El 22% de empresas comentaron que su producción está relacionado a las harinas.

Fuente: Elaboración Propia

2.6 Resultados específicos

En base al capítulo anterior, uno de los procesos que tiene mayor problema en las mypes, es el proceso Logístico, su ineficiente manejo trae inconvenientes tanto a las empresas como a sus clientes. Debido a que las mypes presentan problemas muy comunes en cuanto a compras, almacenamiento y distribución por la falta de orientación en cuanto a la gestión. Se realizaron entrevistas para que haya un mayor enfoque y conocer la realidad de estas. A continuación, se presentan los resultados de la misma:

2.6.1 Proveedor

2.6.1.1 Selección al proveedor

Una de las variantes que más se presentó en las empresas, es el cómo seleccionan a sus proveedores, esta información es de vital importancia para poder establecer un buen proceso de abastecimiento.

Ilustración Porcentaje de mypes del subsector de elaboración y conservación de frutas, legumbres y hortalizas en Lima Metropolitana

Gráfico 22: Criterios para selección de proveedor

Fuente: Elaboración propia

Del gráfico número 22, el 29% de las mypes del subsector de elaboración y conservación de frutas, legumbres y hortalizas informó que el criterio que más usan para elegir a un proveedor es el precio, esto debido a que no manejan un gran capital y siempre están contra el tiempo para realizar los pedidos. El 26% de las empresas presenta como criterio de selección al tiempo de entrega, esto hace que su planificación sea de gran importancia, debido a que tienen que cumplir con los pedidos a tiempo. Por otro lado, se tiene un 16%,

quien tiene una mejor visión del producto y tiene su criterio más enfocado en la calidad, ya que depende mucho de esto para presentar un buen producto final. De acuerdo a lo obtenido del gráfico se puede deducir que las mypes se inclinan mayormente por el precio y tiempo de entrega, dejando de lado otra variable importante que es la calidad del producto.

2.6.1.2 Incumplimiento al momento de recoger el pedido

En esta variante, las mypes presentan grandes inconvenientes, siendo responsabilidad de los proveedores, como también de las empresas. Según la entrevista se tiene la siguiente información.

Ilustración Porcentaje de mypes del subsector de elaboración y conservación de frutas, legumbres y hortalizas en Lima Metropolitana

Gráfico 23: Incumplimiento de requisitos

Fuente: Elaboración propia

Según los resultados obtenidos del gráfico número 23, el 61% de las empresas mencionó que existen incumplimientos por parte de los proveedores, esto se da a conocer, ya que, al momento de realizar la negociación con ellos, no estiman bien los tiempos y los acuerdos con el precio. Esto origina que no exista una buena comunicación entre ambas partes, dando origen a estos tipos problemas que perjudican tanto a la producción como a la imagen de la empresa ante los clientes. Por otro lado, el 39% mencionó que no ha tenido problemas con sus proveedores, dado que ya tienen criterios de selección adecuados y existe confianza, claro está que siempre están acordando plazos de entrega y planificando los tiempos acordes al pedido que se les presente. Se puede deducir, que el incumpliendo se origina porque los acuerdos pactados no son respetados y la informalidad del proveedor para con la mype es notoria, ya que no han establecido criterios a evaluar y por ende la selección es errónea, perjudicando a las empresas.

2.6.1.3 Tipos de incumplimientos

De acuerdo a la información que se recopiló frente a los problemas que se originan con los proveedores como la entrega de los insumos, materia prima, entre otros pedidos, se tomó en consideración preguntar, ¿Qué tipos de incumplimientos con mayor frecuencia se presentaban? Los resultados se mostrarán en el gráfico número 24.

Ilustración Porcentaje de mypes del subsector de elaboración y conservación de frutas, legumbres y hortalizas en Lima Metropolitana

Gráfico 24: Tipos de Incumplimientos

Fuente: Elaboración propia

En el capítulo anterior se mencionó los problemas que se presentan en las mypes y uno de ellos es el incumplimiento de los proveedores. Como lo evidencia el gráfico número 24, los proveedores de las mypes presentaban principales incumplimientos, teniendo como resultados, que el 50% del total mencionó que uno de los más importantes incumplimientos es la calidad en el producto, esto se relaciona a que las mypes no tienen como criterio importante la calidad en el producto para seleccionar a sus abastecedores. Por otro lado, el 39% menciona que presentan un incumplimiento en cuanto al tiempo de entrega, esto da a conocer que en las mypes no existe un proceso de planificación, así como también no cuentan con un plan de contingencia para poder contraatacar estos inconvenientes. En conclusión, se puede deducir que el proceso de abastecimiento no es el idóneo.

2.6.1.4 Cantidad de frecuencia de los inconvenientes presentados en un tiempo de 3 meses

Para poder medir el nivel de errores presentados se tuvo que realizar la pregunta de cuantas veces surgían estos tipos de problemas, para esto se tuvo que estandarizar los tiempos y obtener un margen, por el cual se llegó a determinar que se medirían trimestralmente. La información se muestra en el gráfico número 25.

Ilustración Porcentaje de mypes del subsector de elaboración y conservación de frutas, legumbres y hortalizas en Lima Metropolitana

Gráfico 25: Frecuencia de error de tiempos de entrega

Fuente: Elaboración propia

Se preguntó cuanta era la frecuencia con la que ocurre el problema de incumplimiento de entrega, el 33% dijo que ocurría 3 veces y el 50% de empresas dijo que esto ocurría 2 veces. Asimismo, el 17% mencionó que solo ocurría 1 vez en el tiempo de 3 meses. Se concluye que lo que origina que la mitad de empresas entrevistadas tengan una frecuencia de error de dos veces en tres meses por tiempo de entrega es debido a que su planificación de abastecimiento presenta deficiencias o no lo tienen establecido.

Ilustración Porcentaje de mypes del subsector de elaboración y conservación de frutas, legumbres y hortalizas en Lima Metropolitana

Gráfico 26: Frecuencia de error en la calidad de producto

Fuente: Elaboración propia

En el gráfico número 26, se menciona que los resultados sobre los errores de la calidad del producto, su respectiva frecuencia es: 33% de las empresas entrevistadas informó que ocurría 2 veces en tres meses, siendo un índice alto, el 17% de las empresas dijo que presentaba errores 3 veces en tres meses. De esta forma se puede indicar que el proceso de inspección con respecto a las mypes no presenta una adecuada operación, debido a que presenta una variedad de deficiencias, aunque también se origina por los problemas con los proveedores, ya que estos no revisan correctamente el pedido que ejecutan para la empresa.

2.6.1.5 Tipos de pago a los proveedores

Con respecto a los pagos que las mypes solicitan a sus proveedores, es más frecuente que usen créditos o negocien con el proveedor y lleguen a un acuerdo. Para conocer esto se preguntó y las respuestas en porcentaje se muestran en el gráfico número 27.

Ilustración Porcentaje de mypes del subsector de elaboración y conservación de frutas, legumbres y hortalizas en Lima Metropolitana

Gráfico 27: Tipos de pago a los proveedores

Fuente: Elaboración propia

El gráfico número 27, muestra como son los pagos a los proveedores, el 42% respondió que pagaba al contado, ello evidencia que las mypes no cuentan con buenas fuentes de negociación para poder obtener un crédito y contar con más liquidez dejando de pagar todo al contado. Ello se evidencia ya que solo el 25% tiene como forma de pago, crédito. Por otro lado, un 15% de las empresas trabaja con pago contra entrega. De ello concluimos que las empresas no se preocupan por evaluar sus ratios de liquidez y no cuentan con estrategias de negociación para obtener beneficios.

2.6.2 Almacenamiento

2.6.2.1 Almacenamiento del insumo y productos con los que se abastecen las empresas

Para el almacenamiento de los productos, las empresas utilizan diversas estructuras, de tal manera que los puedan mantener en buenas condiciones al momento de su utilización en la producción. El gráfico número 28 evidencia las distintas formas que se comentaron.

Ilustración Porcentaje de mypes del subsector de elaboración y conservación de frutas, legumbres y hortalizas en Lima Metropolitana

Gráfico 28: Formas de almacenar los productos

Fuente: Elaboración propia

Observando el gráfico número 28 se tiene que la estructura más utilizada para poner los artículos a almacenar son los pallets, esto es confirmado con un 46% de las empresas que lo hace, así mismo, se tiene que el 42% de estas lo almacena mediante estantes, cada uno de los dos métodos mencionados son correctos. Un pequeño 12% del total mencionó que los almacenan en jabas. Todos estos tipos de almacenamiento son realizados de una forma sencilla, ya que no es visto en forma de proceso, sino simplemente guardan los productos que sobran o los insumos que sobraron y no analizan los productos que son perecederos. Se concluye que se hace a criterio y no de acuerdo a un plan de almacenamiento.

2.6.2.2 Control de registros en almacén

El control de registros es importante en toda empresa, ya que de alguna manera se mantiene el orden y se evita complicaciones tanto para la mype como para el cliente. Por ello, se hizo una pregunta en base a lo mencionado, obteniendo los resultados que se muestran en el gráfico número 29.

Ilustración Porcentaje de mypes del subsector de elaboración y conservación de frutas, legumbres y hortalizas en Lima Metropolitana

Gráfico 29: Control de registros en almacén

Fuente: Elaboración propia

En el gráfico número 29 se evidencia que el 75% de mypes no cuentan con un control de registros de entradas y salidas de almacén, lo cual se traduce a que estas empresas no podrían controlar sus inventarios ni hacer reclamos a proveedores en caso exista algún tipo producto que haya entrado a almacén en condiciones no aptas.

2.6.3 Distribución

2.6.3.1 Quién realiza la entrega del producto terminado

En ocasiones se ha visto que el proceso de envío de producto lo realizan las empresas, aunque esto no es del todo cierto, ya que en ocasiones el cliente mismo es quien lo recoge. Es por eso que se preguntó sobre quien realizaba la entrega, y el resultado se muestra en el gráfico número 30.

Ilustración Porcentaje de mypes del subsector de elaboración y conservación de frutas, legumbres y hortalizas en Lima Metropolitana

Gráfico 30: Porcentaje de como se hace la entrega del producto

Fuente: Elaboración propia

En el gráfico número 30 se menciona que la mayoría de empresas son quienes mandan el producto hasta la localidad del cliente siendo un 85%, esto indica que, en ocasiones por motivos de tiempo o deficiente flujo de comunicación, es el cliente quien tiene que recoger el pedido, el 15% de empresas afirmó lo dicho. Se concluye, que de acuerdo a las negociaciones hechas en cuanto a distribución, la entrega de empresa a cliente es más predominante.

2.6.3.2 Dificultades en las entregas

Así mismo, como se frecuenta problemas con los proveedores, también existen inconvenientes con las entregas del producto final al cliente, estas se evidencian en el gráfico número 31.

Ilustración Porcentaje de mypes del subsector de elaboración y conservación de frutas, legumbres y hortalizas en Lima Metropolitana

Gráfico 31: Dificultades en las entregas del producto terminado

Fuente: Elaboración propia

La mayor dificultad que se presenta con un 49% es retraso en la entrega, esto es debido a la mala planificación que se tuvo para la producción o un inconveniente con el acabado final del producto. Además, porque no cuentan con un buen proceso de distribución. También existe un alarmante 17%, la mala planificación, esto como consecuencia de no contar con un proceso de seguimiento de la producción. Así mismo, por no tener el apoyo de la logística de planta, quien se encarga de prever estos problemas y no plantear un cruce de información con respecto a las demás áreas que se tienen.

2.6.3.3 Frecuencia de los errores más comunes en la entrega de pedidos

Para conocer cuántas veces se les presenta estos problemas a las empresas, se les preguntó la cantidad de ocasiones que tuvieron estos inconvenientes, obteniendo la siguiente información mostrada en el gráfico número 32.

Ilustración Porcentaje de mypes del subsector de elaboración y conservación de frutas, legumbres y hortalizas en Lima Metropolitana

Gráfico 32: Frecuencia de error de la mala planificación

Fuente: Elaboración propia

El gráfico número 32 muestra el error de la planificación que presentan las mypes en diferentes áreas de la producción, esta parte se enfocará en la distribución. Para esto se informó que el 57% de las empresas presenta una seria deficiencia con respecto a su proceso de planificación donde la frecuencia es 2 veces cada 3 meses. Mientras tanto un 29% indicó que sus errores ocurrían solo 1 vez en el tiempo determinando. Se concluye, que este proceso tiene una gran importancia, debido a que es en donde se realizan las planificaciones con los transportistas y también con el cliente, quien está a la espera de que

la empresa entregue a tiempo el pedido. Sin embargo, la empresa presenta fallas que se tienen que analizar y plantear soluciones que generen una mejoría correspondiente.

Ilustración Porcentaje de mypes del subsector de elaboración y conservación de frutas, legumbres y hortalizas en Lima Metropolitana

Gráfico 33: Frecuencia de error de retraso de entrega

Fuente: Elaboración propia

El gráfico número 33 informa sobre la frecuencia de fallo que se presenta en los tiempos de entrega siendo este uno de los problemas más comunes en las mypes, debido a que no se presenta una buena planificación desde el abastecimiento hasta toda la cadena de procesos que contiene la producción, además, de que se originan inconvenientes en el camino de la producción de los pedidos. Así mismo, un 20% mencionó que este hecho ocurre tres veces en tres meses, mientras que un 33% indicó que este inconveniente tiene una frecuencia de 2 veces cada 3 meses, debido a que no cuentan con una buena distribución, así como también con un deficiente sistema de planificar y tener un control adecuado de sus procesos.

2.6.4 Transporte

2.6.4.1 Medios de transporte de la empresa

Otro de los casos en donde las empresas presentan problemas, es en el transporte, debido a que no cuentan con los medios suficientes, y se ven obligados a contratar servicios de terceros. Es ahí en donde la organización y planificación se ponen a prueba. El gráfico número 34 muestra los resultados acerca de cuantas empresas cuentan con transporte propio.

Ilustración Porcentaje de mypes del subsector de elaboración y conservación de frutas, legumbres y hortalizas en Lima Metropolitana

Gráfico 34: Pertenencia de transporte en la empresa

Fuente: Elaboración propia

Según gráfico número 34, el 68% de las empresas tienen que realizar una contratación de un servicio de movilidad para poder transportar sus productos hacia el cliente mientras que el 32% lo hace por su cuenta, ya que cuenta con su propia movilidad. Esto hace que la planificación se ponga a prueba, debido a que tienen que coordinar con los transportistas el día y la hora en que se distribuirán los productos. Aunque, en ocasiones al no contar con una movilidad propia les trae problemas, debido a que no pueden transportar productos de acuerdo a disponibilidad de ellos, todo lo contrario, dependen. Además, siempre tienen que estar coordinando las fechas y hora de movilidad, y eso es algo que no se cumple de forma correcta en una mype.

2.7 Flujograma general actual

Figura 5: Flujograma de la situación actual

Fuente: Elaboración propia

El flujograma general actual muestra cómo se encuentra la empresa en cuanto a su funcionamiento. Lo que se puede observar es que la empresa no tiene procesos estructurados que conversen entre sí, es decir, cada dueño trabaja en base a criterio y conocimientos que algunos poseen, pero no tienen conciencia de toda la mejora que pueden

lograr si manejaran procedimientos. Las empresas no planifican, no manejan tiempos de producción ni de abastecimiento. Muchos de ellos no conocen la ley de seguridad y salud ocupacional, por ejemplo, la cual ayuda a salvaguardar la integridad de sus trabajadores, tampoco conocen los tipos de mantenimiento que pueden emplear con la finalidad de disminuir costos y tiempos. No manejan una estructura de costos ni un plan financiero que les ayude a mantener un cronograma de pagos establecidos y fechas.

Por otro lado, al enfocarse el proyecto en un proceso específico, se procede a colocar la situación actual del mismo, de tal manera que se diagrame y en base a ello se planteen las mejoras. La figura número 6 muestra el flujograma de la logística en las mypes.

2.8 Flujograma del proceso logístico actual

Figura 6: Flujograma de la situación actual del proceso logístico

Fuente: Elaboración propia

El flujograma mostrado representa como las mypes manejan la logística hoy en día y se visualiza que no existe un planeamiento logístico, es decir, planear como comprar, las estrategias a utilizar y el objetivo que se desea lograr. No manejan documentación, no existe control, carencia de una adecuada negociación en donde mype y proveedor lleguen a un acuerdo, de tal forma que las empresas los puedan tener en su base de datos como proveedores homologados, a los cuales siempre recurrirán cuando les falte un insumo o materia prima. Asimismo, se observa la ausencia de registros en Excel donde se pueda tener mayor accesibilidad a la ubicación de los productos y saber a qué proveedores y a qué orden de compra le correspondería, es decir, no existe una secuencia estructurada entre compras, almacenamiento y distribución, cada cual trabaja por separado.

2.9 Mapa de procesos específico actual

Figura 7: Mapa de procesos actual del proceso logístico

Fuente: Elaboración Propia

2.9.1 Procesos Estratégicos

- **Administrar Pedidos:** En la actualidad la empresa solo se dedica a recepcionar pedidos. Apenas le llegue uno de estos, recién realiza las coordinaciones para poder adquirir los materiales para la producción de los pedidos.

2.9.2 Procesos Claves

- **Adquirir Materia Prima:** Para este proceso el dueño solo hace una comparación de precios entre algunos proveedores y decide comprar el más cómodo que esté. Aunque en ocasiones estos productos lleguen en una baja calidad. Esto hace que exista un retraso en toda la producción y como conclusión no se cumpla las fechas de entrega.
- **Almacenar:** Al momento que llegan los materiales a la empresa, el dueño determina que solo se guarden en un cuarto vacío, sin previa verificación de este y de los inmuebles que debe tener para cada material.
- **Distribuir:** Una vez el producto esté completo, éste pasa a ser enviado a los clientes respectivos, mediante transportistas que la mype emplea, aunque en diferentes

oportunidades estos no cumplen con las horas pactadas por el dueño y cliente. Debido a que no se realiza una buena coordinación entre la mype y el transporte.

2.9.3 Procesos de Apoyo

- **Registrar:** La mype tiene que realizar los registros de sus compras, despachos y sus planillas. Todos estos son anotados en cuadernos, esto puede ser perjudicial para la empresa debido a que se pueden extraviar o destruir, ello hace que toda esa información no esté segura.

2.10 Hipótesis

2.10.1 Hipótesis General

Mediante el diseño de un modelo básico de gestión por procesos, las mypes del subsector de elaboración y conservación de frutas, legumbres y hortalizas, serán más productivas y competitivas.

2.10.2 Hipótesis Específica

Mediante un proceso logístico basado en un enfoque de gestión por procesos se busca que las mypes del subsector de elaboración y conservación de frutas, legumbres y hortalizas logren estabilidad en sus cadenas logísticas: compras, almacenamiento y distribución, siendo así más productivos y competitivos.

En este capítulo transcurrido se ha detallado el diagnóstico obtenido de las entrevistas realizadas a las empresas, con la finalidad de encontrar oportunidades de mejora para hacer una propuesta que les permita ser más productivas y competitivas tal y como lo dice la hipótesis planteada. La propuesta para las mypes del subsector en estudio basada en las problemáticas encontradas, se especificará en el siguiente capítulo.

CAPÍTULO 3: PROPUESTA DEL PROCESO LOGÍSTICO

En el presente capítulo daremos a conocer el proceso logístico que se está proponiendo aplicar para las mypes de elaboración y conservación de frutas, legumbres y hortalizas en Lima Metropolitana, en donde se tomará como base el marco teórico que se realizó en el capítulo 1 y el diagnóstico obtenido del capítulo 2, ya que de ahí se está partiendo la propuesta, con la finalidad de lograr la hipótesis planteada.

En la primera parte se presentará la propuesta de la gestión por procesos en las mypes para que se logre identificar el proceso logístico y las interrelaciones que pueda tener con los demás procesos. Asimismo, se presentará todo lo propuesto como mapa, flujos, sipocs entre otros documentos que permitan plantear lo que se quiere mejorar en las empresas en cuanto al proceso en mención para que estas sean más atractivas en el mercado y puedan ser competitivas.

3.1 Propuesta del modelo de todos los procesos investigados

Figura 8: Mapa de procesos general

Fuente: Elaboración Propia

3.1.1 Procesos Estratégicos

- **Gestión estratégica de pedidos:** La estrategia de pedidos se encarga de procesar, transmitir y registrar de manera formal la información de los pedidos. Esta da inicio con la Orden de pedido que trabaja con ayuda de una base datos. La cual, permite organizar y transferir dicha información a las áreas involucradas. Estas áreas cuentan con diferentes actividades, siendo estas:

-Logística: Verifica los recursos disponibles de materia prima o producto terminado.

-PCP: Programa la producción.

-Finanzas: Verifica la disponibilidad económica y trato con el cliente referente al pago.

Mediante estos procesos se da inicio a las operaciones del pedido para poder atender toda la demanda de los mismos por medio de la interacción de los procesos. Asimismo, para una mejor satisfacción del cliente se mide la capacidad de respuesta y el tiempo de ciclo de los pedidos.

- **Gestión comercial:** es el que tiene trato directo con el cliente, ya que debe vender los productos que la mype realiza. Del mismo modo mantener sus ventas o incrementarlas para mejorar el margen de utilidad.

La correlación que tiene este proceso son los siguientes:

-Gestión por pedido: La entrega de la orden de compra por parte del cliente, ya que en este proceso se encargan de solicitar lo requerido para satisfacer la necesidad.

-Gestión de costos: El precio de venta, puesto que el proceso debe contemplar a qué precio competitivo debe vender el producto y para ello necesita el costo unitario del mismo.

-PCP: Debe conocer el pronóstico de ventas para que en base a ello se dediquen al planeamiento de producción.

Además, este proceso también tendrá enfoque en fidelizar los clientes con los que cuenta y atraer nuevos. Así como mantener estabilidad en las ventas que ofrece.

- **Gestión de Calidad:** Este proceso estratégico, se encarga de inspeccionar el cumplimiento de los requerimientos de los clientes internos y externos. Además, entre sus funciones está el análisis y seguimientos de incidentes. Asimismo, uno de sus requisitos es velar que se cumplan los parámetros de inocuidad (Materia prima, productos terminados y entorno).

La correlación con los procesos involucrados son las siguientes:

- Logística: Verificar el cumplimiento de los requisitos de los insumos entrantes.
- PCP: Llevar la trazabilidad de los productos fallidos (Para conocer la causa del problema).
- Finanzas: Comprobar la información para realizar el pago de los recursos.
- RRHH: Numero de capacitaciones a ser brindadas al encargado.

3.1.2 Procesos Claves

- **Planificación y control de la Producción:** Es un proceso previo de la producción, cuyas funciones principales es proyectar la producción para un año en base a la demanda que brinda gestión comercial; con la capacidad de producción encontrada se realiza el programa de producción semanal. Este permite saber si se debe atender o cuanto se debe tener en almacén. Asimismo, permite conocer las cantidades de materia prima e insumos a comprar. Por otro lado, durante el proceso de control se cumplen los estándares establecidos dentro de cada subproceso. En planificación y control, se encuentra oportunidades de mejora o fallas durante la producción; asimismo, es importante ya que permite conocer si se debe atender un pedido. Además, en cuanto tiempo se puede entregar para poder suministrar a tiempo el pedido y con los estándares de calidad determinados.
- **Abastecimiento:** El proceso de abastecimiento es un subproceso de la logística, en él se visualiza como se realizan las compras de insumos, materias primas y materiales que son solicitados por los clientes internos de la empresa. Además, para el abastecimiento deben seleccionar proveedores confiables y relacionarse con todas las áreas. Por otro lado, debe estar estrechamente relacionado con el proceso de almacenamiento para evitar sobre stock o desabastecimiento perjudicando a la producción de la mype.

- **Almacenamiento:** El proceso de almacenamiento también es un subproceso de la logística, es importante por el hecho de que debe tener registrado todo insumo, materia prima o material que ingrese o salga de almacén para evitar que se genere problemas con producción en caso no se cuente con lo solicitado por el u otro cliente interno o externo. También dentro de este proceso se contempla el hecho de brindar información sobre el stock que maneja la mype, de tal manera que si faltase se ponga en contacto con compras para abastecerse.
- **Distribución:** Como parte final de la cadena logística en las mypes, se tiene a este subproceso como el encargado de realizar las conexiones con las personas encargadas de transportar los productos a sus respectivos clientes. Además, debe controlar la documentación a entregar al transportista para evitar inconvenientes en el traslado. Asimismo, tienen que contar con la información y los registros de todos los productos terminados que se despachan, como también la cantidad de productos que son devueltos por no cumplir con los requisitos de calidad que solicitó el cliente.

3.1.3 Apoyo

- **Mantenimiento:** Este proceso dentro de una empresa, si lo ubicamos en un mapa de procesos está considerado como apoyo, el cual consiste en mantener todos los activos físicos en condiciones adecuadas según los estándares, de tal manera que puedan cumplir con las funciones asignadas evitando sobrecostos. Asimismo, está directamente relacionado con la productividad de la organización, ya que, al mejorar la disponibilidad y confiabilidad de las máquinas, éstas pueden operar a total capacidad y la productividad mejorar considerablemente. Para lograr una correcta gestión de activos físicos, es importante contar con el apoyo de toda la organización en conjunto sobre todo de la alta dirección de las empresas, de tal manera que al trabajar en equipo y realizar la correcta programación de los mantenimientos, se cumpla con el cronograma de producción establecido.
- **Seguridad y Salud Ocupacional:** Este proceso también pertenece a los de apoyo, busca la prevención de que ocurra algún tipo de accidente en las mypes. Consiste en observar las tareas que realizan los trabajadores y determinar qué actividades son seguras y qué comportamientos son los inseguros, los cuales causan los accidentes. Después de realizada la observación, se le comunica al trabajador como deben hacer sus tareas de manera segura utilizando un registro de comportamientos. Dentro del proceso de Seguridad y Salud Ocupacional existen subprocesos, los cuales son: Estar

seguro que los EPP's sean los adecuados, que estén en buenas condiciones y que sean usados por los colaboradores, otro es observar los comportamientos e identificar los posibles riesgos que existen en las mypes y por último Primeros Auxilios. El proceso también maneja un subproceso de control para dar seguimiento a la seguridad de las empresas. Existen relaciones con otros procesos como:

- Logística: Al solicitar y recibir algún pedido como EPP's o algún otro equipo de seguridad que se necesite.
- Gestión de Calidad: SySO debe dar un reporte de accidentes e incidentes para que este lleve un control.
- RRHH: SySO debe dar información de temas para la inducción de los trabajadores.

En este proceso existen leyes y normativas que se tiene que cumplir.

- **Costos:** Este proceso determina el costo de producir una unidad de producto que venden las mypes del sector escogido. Para establecer un costeo adecuado que les permita a las empresas llevar un mejor control, utiliza el costeo ABC o costeo por actividades para poder asignar los costos indirectos a cada producto de manera proporcional según lo consumido por cada uno. Costo se relaciona con distintas áreas, ya que necesita de información para llevar a cabo su plan.

- PCP: Requerimientos de producción por producto.
- Recursos Humanos: Sueldos de operarios.
- Logística: Costo de insumos y MP.

A partir de la estimación de la demanda que brinda la Gestión comercial y la información de los otros procesos se realiza el presupuesto anual de costos.

- **Finanzas:** Este proceso debe hacer que el presupuesto calce. Por ello, se encarga de la administración de recursos financieros adecuadamente con la finalidad de que cumpla con los objetivos de las empresas. Se relaciona con los procesos de Costos, Logística, RRHH, Gestión de Pedidos, Calidad y PCP. Asimismo, cuenta con tres subprocesos claves: Financiamiento para lo que necesite la empresa y no cuente con el capital disponible. Facturación y cobranzas, para facturar los productos que se

venden y cobrar dichos montos. Desembolsos en cuanto al pago de proveedores u otros adicionales.

- **Recursos Humanos:** Se encarga de realizar una correcta gestión para que los colaboradores realicen sus labores según lo planeado por las empresas. Tienen en cuenta la planificación de contratos según lo pronosticado por PCP en cuanto a mano de obra a necesitar, así como también la remuneración, basada en las leyes que los ampara. Se relaciona con finanzas para el presupuesto asignado a pago de planillas. La función clave de recursos humanos se basa en ofrecer capacitación a sus trabajadores para que no tengan dudas de que labores desempeñará cada uno. Asimismo, deberán motivarlos para que el desempeño sea cada vez más exitoso y para conocer ello se hará una evaluación. Con lo mencionado se buscará mejorar la productividad de cada trabajador haciéndoles sentir el compromiso que tienen para con la empresa.

3.2 Flujograma general propuesto

El flujograma que se presentará a continuación, detalla cómo se están planteando todos los procesos en las mypes, basados en un enfoque de gestión por procesos, ya que, al interrelacionarse, el flujo de comunicación es mejor. Como se muestra en la figura número 9, todo inicia siempre desde la solicitud de un pedido, ya sea de un cliente externo o interno, si se refiere a externo, se debe cerciorar si está registrado o no, de no estarlo se procede con ello. En ese proceso se involucra la negociación de pagos, entre otros. Por otro lado, si es pedido interno, almacén atiende la solicitud y si no hay stock disponible se debe comunicar con compras, se negocia con proveedores ya seleccionados para que el requerimiento por la mype sea atendido. Cabe recalcar que cuando un cliente externo hace un pedido de algún producto, entra a taller producción, quien debe asegurar con RRHH que cuenta con el personal capacitado para atender lo solicitado. El área de seguridad y mantenimiento deben garantizar que los EPP's sean usados correctamente y las máquinas estén operativas respectivamente. Con todo ello propuesto, como flujo general se busca que el funcionamiento de la mype se logre adecuadamente.

Figura 9: Flujograma general propuesto

Fuente: Elaboración Propia

3.3 Diagrama relacional general

El diagrama relacional ayuda a visualizar las interrelaciones entre todos los procesos que se encuentran dentro de una mype. En él también se muestra cuáles son los entregables entre procesos según corresponda la relación evidenciando una secuencia de operaciones para poder trabajar en conjunto y cumplir con los pedidos que los clientes soliciten a las empresas.

Figura 10: Diagrama relacional general

Fuente: Elaboración Propia

Como se muestra en el diagrama relacional, existen varias entradas y salidas en cada proceso y ello es porque cada cual brinda información que ayuda a que se desarrollen adecuadamente logrando mayor organización. El proceso logístico tiene una gran importancia en la empresa, ya que es el que más vinculaciones tiene, se encuentra relacionado a los procesos de Calidad, Finanzas, PCP, Mantenimiento, Seguridad y Pedidos. A manera de recalcar, para el proceso logístico se explicará con mayor detalle todas las relaciones que se tienen y de qué manera estas forman parte del área en investigación.

Figura 11: Diagrama relacional del proceso logístico

Fuente: Elaboración Propia

3.4 Diagrama relacional del proceso específico

En primera instancia la relación es con gestión de pedidos, quien brinda la orden del pedido del cliente a logística. Este proceso debe dar información de los productos terminados que se encuentren en stock, ya que de no haber, se comunica a PCP lo que se tiene que producir para que haga el planeamiento.

El proceso logístico, es quien más relaciones presenta con los distintos procesos, en la figura número 11 se visualiza que tiene relación con Seguridad, dado que este le brinda una solicitud de pedido referido a los EPP's para los operarios de la empresa y logística realiza la compra y se lo entrega en tiempo indicado. El vínculo que existe con el proceso de mantenimiento es similar al de seguridad, puesto que también hace su solicitud respecto a los repuestos que hacen falta para las maquinarias. Para todos estos procesos de compras, se tiene que coordinar con finanzas, debido a que ellos son quienes aprueban el presupuesto para las compras.

Logística tiene que brindar la información sobre los inventarios que se están manejando, tanto de materia prima, como también de los productos terminados. Lo mencionado es para cerciorarse de que las empresas tienen stock disponible para los clientes o PCP tendrá que requerir dentro su planeamiento la materia prima para la producción de los pedidos. Calidad entrega una ficha de inspección a logística para que ésta verifique que se cumplan con todos

los estándares de calidad en cuanto a materia prima al momento de almacenar y la producción salga de acuerdo a lo que exige el cliente. Como parte final, PCP brinda la información de cuanto fue la cantidad de producción del pedido realizado, y el tiempo que demora la producción, esta información es vital para realizar las coordinaciones con los transportistas y enviar el producto a tiempo cumpliendo con la fecha del pedido.

Un caso adicional, en donde el proceso logístico se relaciona con el proceso de costos, es en el momento de la producción de pedidos fuera de temporada, en donde se evalúa si se producirá o no el pedido. El subproceso de compras registra los precios de los insumos necesarios y materia prima para la elaboración del producto, la información obtenida es enviada a costos, quien determina el margen de ganancia que se obtendrá por ese pedido.

3.5 Mapa de procesos específico propuesto

Figura 12: Mapa de procesos específico

Fuente: Elaboración Propia

El mapa de procesos mostrado involucra la relación de los subprocesos del proceso logístico, el cual abarca desde tener un planeamiento logístico como subproceso estratégico, el abastecimiento de materia prima e insumos, almacenamiento y distribución como subprocesos claves y por último el control logístico y de documentación como subproceso de apoyo. La interrelación entre todos los subprocesos mencionados va a permitir que las mypes desarrollen un óptimo proceso logístico.

3.5.1 Procesos Estratégicos

- **Planeamiento logístico:** En primer lugar, se tiene este subproceso, en donde se fijan los lineamientos que se tienen que seguir para que las micro y pequeñas empresas logren los objetivos deseados y también el de realizarlos de forma clara y concisa. Todo ello se logrará bajo políticas y procedimientos que se establecerán. Asimismo, con el plan logístico se busca plantear estrategias que permitan la mejora continua de cada subproceso y funcione la sinergia entre todos los involucrados basándose en la gestión por procesos.

3.5.2 Procesos Claves

- **Compras:** Tal como se mencionó anteriormente este subproceso es de suma importancia dado que toda planificación comienza con las compras de todos los insumos, materia prima y materiales para la ejecución de la producción. Este subproceso forma parte del comienzo de la cadena logística. El subproceso de compras, tiene que ser simple y sencillo, se tiene que entender por parte de los empresarios de las mypes, por tal motivo tiene que brindar una evaluación de proveedores detallada. Ya habiendo realizado el plan de compras, las mypes proceden a abastecerse bajo el procedimiento establecido, cumpliendo todos los pasos, de tal manera que la relación entre el proveedor y la empresa sea impecable, es decir, ambos deben estar alineados según los requisitos. Este proceso ayuda al abastecimiento de materia prima, insumos y materiales, lo cual surge a través de un requerimiento del usuario interno y termina con el bien en la empresa.
- **Almacenamiento:** Como otro subproceso del proceso logístico y parte elemental de cualquier empresa, se tiene presente al almacenamiento, debido a la importancia que toma en cualquier industria. Esto se debe a que tienen que ser cuidadosos con la materia prima porque es perecedero. En el procedimiento que se ha establecido para el subproceso se indica que las operaciones empiezan desde la recepción de todo lo que ingrese al almacén, sea materia prima, insumos o productos terminados. En él también se especifica que deben mantener los registros en los formatos de Excel para poder conocer lo que ingresa y sale de almacén. También se toma en cuenta la correcta ubicación de los mismos para su fácil acceso, evitando demoras e inventarios innecesarios.

- **Distribución:** Como parte final del proceso logístico, se tiene que tener en cuenta la distribución del producto terminado, este tiene que contar con la aprobación de salida por parte del almacén, así mismo, tener la verificación correspondiente. Por esta razón, se tiene que tener comunicación con las distintas áreas de la mype para que logren tener un óptimo flujo. En cuanto a distribución propiamente dicho, se tiene que lograr la conexión con el transporte que se va a contratar para poder enviar la mercadería hacia los clientes cuando este sea tercerizado. Por otro lado, se tiene que brindar al cliente toda la información de sus productos, como la cantidad, calidad y los documentos que acompañen a lo que sale de almacén. Lo mencionado tiene que ser debidamente registrado indicando las fechas y productos despachados en ese día. De igual importancia, se tiene que lograr que los despachos sean realizados sin error alguno, aumentando con ello la eficiencia de la mype en cuanto a los envíos que realizan.

3.5.3 Procesos de Apoyo

- **Control logístico y de documentación:** En este proceso se verificará que los registros se estén haciendo conforme a procedimientos establecidos, que haya relación entre los subprocesos del proceso logístico y que se estén cumpliendo los requisitos que plantea calidad en cuanto a materia prima, insumos y almacenamiento de los mismos como también de producto terminado. El proceso también se enfocará en que se cumplan los lineamientos establecidos por la parte estratégica, de tal forma que la mype tenga ventaja competitiva frente a otras empresas.

En la tabla número 14 se mostrarán las diferencias entre el mapa de procesos actual y el propuesto, de tal manera que se observen las mejoras dadas.

Tabla 14: Mejoras en el mapa de procesos propuesto vs. actual

Procesos	Mapa de procesos actual	Mapa de procesos propuesto
Estratégicos	No cuentan con un planeamiento establecido.	Elaboración de un plan estratégico logístico, mediante el cual puedan establecer parámetros en sus compras, almacén y distribución.
Claves	Adquisición de materia prima de forma aleatoria.	Elaboración de un cuadro de evaluación para sus proveedores. Programar las órdenes de compra y establecer fechas de llegada.
	No presentan un espacio establecido para los materiales de la empresa.	Organizar el espacio correcto en donde se almacenarán de manera adecuada los productos que ingresen.
	La forma de enviar los pedidos es desordenada.	Realizar las respectivas coordinaciones con los clientes, así como también enlazar comunicaciones coordinadas con los transportes fijos que la empresa tenga.
Apoyo	Cuentan con registros poco seguros, mediante cuadernos o anotaciones en hojas.	Establecer mediante una hoja de Excel formatos en donde el dueño o la persona encargada hagan los registros correspondientes de la empresa, ya sea de compras, almacén o distribución.

Fuente: Elaboración Propia

3.6 Flujograma específico propuesto

Figura 13: Flujograma específico del proceso logístico

Fuente: Elaboración Propia

El flujograma del proceso logístico que se muestra anteriormente describe la propuesta para el funcionamiento de los subprocesos ya descritos, de tal forma que al interrelacionarse entre sí fluya tal cual lo planteado. Este inicia desde que el usuario interno como la gestión de pedidos, envía una solicitud al área de compras, previamente preguntando si lo que van a solicitar se encuentra en stock o no. El área de compras al recibir la solicitud, se encarga de realizar la selección de los proveedores, paso siguiente evalúa la mejor opción y los clasifica según sus criterios de evaluación; una vez elegido el proveedor, se pasa a emitir la orden de compra. Con respecto a almacén, este recepciona la materia prima, los insumos, como también los productos terminados, al momento de recibir todos los materiales pasa a realizar una inspección a todos los ingresos con una ficha técnica en donde se especifican los criterios de calidad, si algún material presenta inconformidades, pasan a devolverlos y si no presentan daños o deterioros pasan a producción o a despacho. Por último, el subproceso de distribución tiene la tarea de coordinar el transporte de los productos que serán entregados a sus clientes. Para esto tiene que manejar transportistas adecuados, los cuales brindarán estos servicios. De igual importancia, se debe registrar los productos que salen de la empresa, y las fechas de sus salidas correspondientes.

A continuación, se detallará el flujo, sipoc, procedimiento e indicador de ser necesario para cada subproceso ubicado en el mapa descrito líneas arriba.

3.7 Subproceso planeamiento logístico

Como parte inicial del proceso logístico, se tiene que tener una serie de planificaciones, en donde se muestre la forma en la que se manejará todo el proceso tanto de aprovisionamiento, almacenamiento como el de la distribución de los productos. Es aquí en donde entra la logística como planificación, logrando tener de forma eficiente todos los requerimientos e insumos necesarios para poder elaborar dicho producto.

Por ello, uno de los requerimientos para poder lograr una secuencia y planificación de las distintas operaciones, es poder conocer todo lo que la empresa maneja, sus recursos, fortalezas, debilidades, amenazas y todas sus oportunidades. Para lograr esta mejora en el subproceso, se tiene que mantener la comunicación con todas las áreas a todo nivel dentro de la mype.

Por un lado, se tiene que conocer y manejar las distintas calificaciones de los proveedores, como también de los distribuidores, para poder tener una planificación de quienes serán las empresas que van abastecer, esto incluye tanto para compras como para el transporte. Con lo dicho se logrará tener una visión de lo que se tiene que comprar, a quién, cuándo y cómo comprar, esto pasa de la misma forma con el transporte, obteniendo así confianza y seguridad al momento de realizar alguna operación.

Por otro lado, se tiene que desarrollar una serie de políticas claras y simples, en donde especifiquen lo que se tiene que hacer y no hacer en la mype, de manera que se ofrezca siempre la mejor atención para el cliente, fidelizando con ellos.

3.7.1 Flujograma del subproceso planeamiento logístico

Figura 14: Flujograma de planeamiento logístico

Fuente: Elaboración Propia

El flujo del planeamiento logístico muestra cómo será la secuencia del plan, involucrando las estrategias que se deben plantear y el control de las mismas, de tal manera que los procesos claves funcionen adecuadamente con el buen manejo del planeamiento. Esta planificación tiene que ser registrada, para tener todos los procesos claros y las actividades se realicen de acuerdo a lo estipulado en el plan estratégico.

3.7.2 Procedimiento del subproceso planeamiento logístico

El procedimiento establecido muestra detalladamente todo lo planteado en el flujograma, en este se verá cual es el objetivo de este planeamiento, cuáles son las condiciones básicas y como elaborar el plan Logístico. Lo mencionado permitirá a la mype poner en práctica lo diseñado con la finalidad de que bajo documentación clara las empresas logren ser más eficientes y competitivas agregando valor a lo que realicen y creando fidelidad con sus clientes, ya que bajo evidencias se mueve el mercado.

Los puntos a recalcar en el procedimiento son: fijar los tiempos para los pedidos de los usuarios, es decir, que se tengan fechas y tiempos establecidos para poder atender lo solicitado y evitar retrasos. Después de fidelizar con los proveedores y mapear quienes

cumplen con los criterios de evaluación se deberá colocar en una base de datos. También tener en cuenta que se debe tener un registro de todo lo que entra y sale de almacén y donde se encuentra ubicado, de tal manera que no se genere sobre stock. Por último, este plan detallado lo deben conocer todos los involucrados en la cadena de suministro para que se cumpla con todo lo estipulado.

Este proceso tiene como principal encargado al dueño, ya que él se encarga de realizar el planeamiento, como también de corregirlo si se presentan inconvenientes, así mismo, él tiene que dar la última orden de si se acepta o no dicho planeamiento logístico. Claro está, de que toda esta tarea se tiene que realizar con el apoyo de un encargado que conozca todas las operaciones de logística. (Ver anexo 8)

3.8 Subproceso compras

Como subproceso clave, el proceso de compras que se plantea en la propuesta tiene que presentar algunas especificaciones, logrando así el funcionamiento de este mismo para el mejor rendimiento de las mypes. Las condiciones se presentan a continuación:

- **Facturación de proveedores**, al realizar la compra de los distintos insumos, materia prima o materiales, los proveedores están obligados a emitir un comprobante de pago, el cual se plantea ser una factura que se entregará a cada mype. Con la entrega de estos documentos, las empresas tendrán una mejor visión de todas las compras que se realizan, como también de las cantidades y los distintos precios que manejan sus proveedores.

Así mismo, los costos que se originarán cuando se deba trasladar lo que se compra hasta la empresa serán asumidos por el proveedor, siendo este quien entregue lo comprado en el almacén de la mype.

- **Requerimientos para la selección de los proveedores**, un punto crítico fue la elaboración de los criterios que ayudarán a poder calificar si un proveedor está en las mejores condiciones que otros. Esto mejora el proceso de compras, debido a que gracias al formato que se elaboró, se tendrá a los mejores proveedores y estos serán fijos para la empresa. De esta manera, se podrán realizar compras más óptimas y se obtendrá los insumos, materias primas o materiales en los mejores tiempos y con la mejor calidad.

- **Acuerdos de pago con los proveedores**, con respecto a la planificación de las compras a realizar, sea de materia prima, insumos o materiales, se plantea que los proveedores como los encargados de la operación de compras lleguen a acuerdos tales como, pago contra entrega, créditos, o (el famoso 50% de adelanto y el otro 50% a la entrega de la mercadería), dado que las mypes no cuentan con el suficiente capital como para cubrir cuentas muy elevadas, así que se tiene que crear políticas en donde se logre obtener la mejor negociación entrando a tallar la estrategia del comprador.

3.8.1 Flujograma del subproceso compras

Figura 15 : Flujograma del subproceso de compras

Fuente: Elaboración Propia

El flujograma evidencia la secuencia del subproceso de compras, donde comienza con el cliente, quien solicita los requerimientos que se presenten y hagan falta, estos pueden ser nuevos pedidos de parte de los clientes externos, así mismo; materiales o recursos que necesite el cliente interno (distintas áreas de la empresa).

Paso siguiente, compras recibe todas las solicitudes, y comienza a contactar con los proveedores para poder realizar la selección correcta de los que la empresa tendrá, el área de compras poseerá una tabla de evaluación previamente elaborada por el área de calidad. Una vez hecha la evaluación se selecciona al proveedor (se recomienda tener entre 2 o 3). Con la recepción del pedido de compras por parte del cliente, se pasa a emitir la orden de compra que va directamente al proveedor. Para finalizar el proceso, se debe elaborar una tabla en donde estén todos los datos del proveedor, orden de pedido, clientes y tener una base de datos donde se registren toda la información relevante.

3.8.2 Sipoc del subproceso compras

Figura 16: Sipoc del subproceso de compras

Fuente: Elaboración Propia

El sipoc de compras muestra las entradas y salidas para el proceso, los recursos que se van a utilizar para llevarse a cabo el abastecimiento de los productos que se van requerir, qué factores son importantes para considerarlos y evaluarlos a través de controles que se han propuesto. De esa manera, se hará seguimiento a lo que se va a realizar en las mypes, puesto que si los controles no tienen los resultados esperados se puede considerar tomar acción en base a la data obtenida.

En el proceso de compras se tendrá la tarea de seleccionar proveedores, emitir órdenes de compras y el control y registro de todos los movimientos que este realice. Así mismo, se presenta los factores críticos que presenta el subproceso y los métodos que se utilizarán para solucionar y mejorar los problemas encontrados. Todo lo que se realice en este subproceso tiene que estar debidamente registrado. Para ello, se elaboraron diversos cuadros en donde se tiene que completar la información. (Ver anexo 1,4 y 5)

3.8.3 Procedimiento del subproceso compras

El procedimiento establecido para el proceso de compras detalla cómo se llevará a cabo según la secuencia del flujograma, se plantea el objetivo de realizar compras a través de lineamientos pactados. También se consideran condiciones básicas, aquellas que son claves para que se proceda con hacer una orden de compra para el proveedor y satisfacer al usuario solicitante. Además, se ha colocado como se elabora el plan de compras, de tal manera que las mypes sepan cómo planear sus compras para que éstas se hagan efectivas.

Los puntos a recalcar en el procedimiento son: cuando se le solicite al responsable de compras un pedido, este deberá verificar si hay disponibilidad de insumos o MP a necesitar en el almacén para atenderlo, de no haber, deberá gestionar la compra de los mismos a los proveedores, antes, deberán cerciorarse que estos cumplan con los criterios de calidad establecidos. Al tener al proveedor ya seleccionado emiten la orden de compra, establecen formas de pago y al finalizar el servicio, se evalúa para verificar como está ejecutándose el plan, ya que de no funcionar se deberán hacer cambios.

De la misma forma que en el anterior subproceso, aquí también la responsabilidad del desarrollo del procedimiento de compras es del dueño, ya que él conoce todo el movimiento de la mype, así mismo, el brinda las correcciones que se realizan para mejorar la operación. Claro está, que el dueño es quien acepta y da permiso a que se proceda de la forma planteada, con el apoyo del encargado de logística, quien brinda sus conocimientos y apoya en la identificación de los nuevos problemas que se presenten en la mype. (Ver anexo 9)

3.8.4 Ficha de indicador de compras

La ficha de indicador muestra el objetivo de medir las operaciones que se realizan en las compras a través del porcentaje de entregas perfectas. La medición estará a cargo de un responsable, quien se encargará de dar un reporte de la data recopilada a lo largo de un mes.

Para entender el funcionamiento del indicador, se explicará en qué consiste el porcentaje de entregas perfectas. Para el cálculo del % del indicador se consideran los siguientes factores: cumplimiento de los órdenes (cantidad de órdenes enviadas completas /total de órdenes recibidas por las mypes), entrega a tiempo (cantidad de órdenes entregadas a tiempo/total de órdenes hechas por las mypes) y calidad de la entrega (cantidad de artículos recibidos sin observaciones/total de artículos enviados a las mypes). Cabe mencionar que

los factores planteados se asocian a una producción make to order, esto se aplica debido a que son productos perecederos.

La finalidad del indicador es medir el rendimiento del subproceso de compras. Por ello, los resultados de los factores mencionados líneas arriba debe ir en un registro que se otorgará al dueño de la mype cada mes, en donde se analizará junto al encargado de logística los porcentajes obtenidos de las evaluaciones hechas en el mes, en caso se hayan presentado niveles por debajo de lo estimado, se plantearan acciones de mejora. (Ver anexo 5 y 10)

3.9 Subproceso de almacenamiento

El subproceso de almacenamiento que se plantea en la propuesta tiene que presentar algunas especificaciones, logrando así el funcionamiento de este mismo para el mejor rendimiento de las mypes. Las condiciones se presentan a continuación:

- **Almacén propio de cada mype**, para presentar un mejor registro de todo lo que se recepciona en el almacén, este tiene que pertenecer a la empresa misma. Por eso, se requiere que la empresa opte por tener un espacio requerido, en donde se tendrá que amoldar a los tipos de productos que produzcan las mypes. Estos deben presentar las mejores condiciones, para así tener la mejor calidad de conservación de los productos, insumos, materia prima y materiales que la empresa requiera.

Esta necesidad de tener un almacén propio dentro de cada mype, se basa en las ventajas que representa para las empresas, tales como:

- Orden y limpieza del área en donde se tiene almacenado los insumos, materia prima y productos terminados.
 - Espacio en donde se logra realizar el trabajo de preparar los pedidos, empaquetar y etiquetar los productos.
 - Un mejor control de los ingresos y salidas dentro del almacén, así como mejoramiento de los registros de este sub proceso.
 - Relación directa con el área de producción, debido a que facilita el recojo de materia prima para empezar con la producción del pedido.
- **Requerimientos para el almacén de las mypes**, dado el hecho de que se propone tener almacenes propios, es de suma importancia que estos presenten las mejores

condiciones, o al cabo tengan los mínimos requerimientos que la empresa pueda otorgarle para conservar sus productos y todos los insumos necesarios para la producción. Además, este plan es factible, puesto que si existe el espacio para este propósito, aunque actualmente las empresas no tienen una visión de cómo ordenarlo y organizarlo de la mejor manera posible.

Para este propósito las mypes deben presentar estos criterios:

- Debe presentar seguridad adecuada para el espacio establecido como almacén de la empresa, puesto que es probable que exista problemas de deterioro de los insumos y algún accidente con los trabajadores. Con lo mencionado también se estaría evitando el hurto de lo recepcionado en almacén.

- Presentar un espacio apropiado en donde se logre realizar todas las operaciones que se realizarán en ese subproceso, así mismo, no interrumpa con los demás subprocesos, y se logre manipular los insumos sin problemas.

- Debe presentar una clara fluidez en las entradas y salidas del almacén mediante registros con fechas en donde se especifique los productos, materia prima e insumos que van ingresando como a su vez los que salen del espacio establecido.

3.9.1 Flujograma del subproceso de almacenamiento

Figura 17: Flujograma del subproceso de almacenamiento

Fuente: Elaboración Propia

El flujograma del subproceso de almacenamiento que se muestra en la figura número 17, en donde todo comienza con la recepción de las materias primas, insumos y materiales, como también los productos terminados que se produzcan en la mype, se elaboró con la

finalidad que la mype tenga mayor visibilidad del flujo. Una vez recepcionados los productos, se pasa a inspeccionar todo lo ingresado, esto se realiza con la ficha técnica que brinda el área de calidad, paso continuo se pasa a acomodar lo ingresado en sus respectivos espacios del almacén si es que la inspección fue aceptada, de lo contrario se devuelve al área correspondiente. Todo esto se tiene que ingresar a la data que la mype manejará, con los cuadros que se les planteará en el proyecto, de esta forma se tendrá los registros de lo que ingresa al almacén (Ver anexo 3 y 6)

3.9.2 Sipoc del subproceso de almacenamiento

Figura 18: Sipoc del subproceso de almacenamiento

Fuente: Elaboración Propia

En el sipoc que se realizó para el subproceso de almacén se presenta como principales operaciones las siguientes: recepcionar, inspeccionar, control y registro; así mismo, se indica cuáles son las entradas y salidas correspondientes del subproceso. Entre otros componentes del sipoc, se tiene presente los factores críticos, los cuales afectan al proceso, puesto que ayudan al funcionamiento del mismo. Para encontrar oportunidades de mejora ante posibles problemas se tiene planteado realizar diversos controles, tales como tener registros de los ingresos y salidas, realizar adecuadamente las inspecciones utilizando las

fichas técnicas que se entregará por el área correspondiente. En cuanto a la medición del subproceso explicado se plantea un indicador, siendo este, el porcentaje de nivel de servicio interno.

3.9.3 Procedimiento del subproceso de almacenamiento

Para este procedimiento se plantea realizar las operaciones del control y registro de todos los ingresos y salidas que ocurren en el almacén, esto mediante el uso de guías de remisión (Ver anexo 2) o guías de recepción (Ver anexo 3). Así mismo, el de coordinar con el área de compras y de estar en comunicación con el área de despacho, puesto que luego de empaquetar los productos terminados, se tiene que despachar a los clientes respectivos. Todos estos planes que se desarrollarán serán con el apoyo del dueño y del responsable de logística de la mype; puesto que gracias a sus conocimientos brindarán mejores aspectos de cómo controlar y manejar de forma correcta las operaciones del almacén. Por último, el encargado de logística, es quien envía el plan al dueño y este se encarga de dar luz verde para su implantación en la empresa. (Ver anexo 11)

3.9.4 Ficha de indicador de almacenamiento

Con respecto al indicador que se plantea para este subproceso de almacenamiento, se determinó que la mejor forma de medir la efectividad de la mype en esa operación fue el de medir el porcentaje de nivel de servicio interno. Esto quiere decir, que se medirán los pedidos que son entregados en el tiempo pactado, sea pedidos internos de la empresa, como también los pedidos de los clientes; esto se realiza para poder dar información al dueño de cómo se está realizando las operaciones dentro del almacén. Claro está que la información será brindada en un tiempo determinado de 1 mes, en donde se explicará si se han llegado a los límites que la empresa ha establecido. El encargado de esta tarea, es el responsable de logística, debido a sus conocimientos, el informará al dueño en caso se detecte que los niveles a los que llega la empresa no son los indicados y para ello se debe tomar medidas correctivas para mejorar el subproceso. (Ver anexo 12)

3.10 Subproceso de distribución

Para poder lograr el proceso de distribución, de tal manera que encaje en el modelo propuesto, se tienen que cumplir con ciertas especificaciones, las cuales son consideraciones que las mypes deben amoldar a su proceso integral. Así mismo, si esto se realiza, la operación funcionará de manera correcta, estas especificaciones son detalladas a continuación:

Distribución desde el establecimiento de la mype, para poder establecer una mejor secuencia con la entrega de los productos a los clientes, se tiene que tener a un conjunto de transportistas tercerizados o la opción de contratar a movilidades que trasladen los productos por las rutas establecidas. La confianza debe existir entre transportista y empresa para evitar daños y problemas. Un detalle importante a tomar en cuenta, es cuando el cliente devuelve la mercadería y se genera costos adicionales; para poder evitar esta situación incómoda, se tendrá que realizar una inspección de calidad al momento de realizar el despacho. De tal manera, que se verifica que los productos están siendo transportados en buenas condiciones.

3.10.1 Flujograma del subproceso de distribución

Figura 19: Flujograma del subproceso de distribución

Fuente: Elaboración Propia

El flujograma de distribución muestra la secuencia desde que se carga el producto que ha sido anteriormente empaquetado y registrado por parte del almacén. Primero el encargado de la distribución si ve que tiene movilidad propia, solamente tiene que mandar a un buen conductor que conozca las rutas y tenga la documentación en regla y este envía el producto al cliente. Si se tiene que tercerizar el transporte, tiene que contactar con el taxista o empresa que le realice el servicio de transporte, debe evaluar proformas, negociar y seleccionar al mejor transportista. Después de ello coordina día y hora para que recojan la mercadería y lo lleven hacia el cliente, para esto el encargado de distribución tiene la tarea de controlar y realizar el seguimiento de la carga hasta que esta llegue a las manos del cliente y confirme la recepción.

3.10.2 Sipoc del subproceso de distribución

Figura 20: Sipoc del subproceso de distribución

Fuente: Elaboración Propia

El sipoc de distribución muestra las entradas y salidas para el proceso, los recursos que se van a utilizar para llevar a cabo un despacho sin error, que factores son importantes para considerarlos y evaluarlos a través de controles que se han propuesto. De esta manera, es como se hace un seguimiento al proceso, ya que si los controles no tienen los resultados esperados se pueden considerar tomar acción en base a la data obtenida. Por otro lado, también en el SIPOC se muestra el indicador a utilizar en el proceso de distribución, consistiendo en la exactitud de los despachos.

3.10.3 Procedimiento del subproceso de distribución

Para el proceso de distribución se ha establecido un procedimiento donde se coloca más a detalle en el flujograma, se plantea el objetivo de realizar un despacho sin error a través de lineamientos pactados. También se consideran condiciones básicas, aquellas que son claves para que se proceda a realizar la distribución del producto. Además, se ha planteado el plan de distribución, de tal manera que las mypes sepan cómo hacer el despacho del producto evitando retrasos y faltante de documentación.

Los puntos a recalcar en el procedimiento son: registrar fechas y tiempos de entrega, de tal manera que se pueda ir controlando el cumplimiento para con el cliente, mapear ubicación de productos terminados para el fácil acceso y menor demora en el despacho, verificar cantidades a despachar y despachar en fecha indicada para mantener satisfecho al cliente.

Todo este planteamiento, es con la colaboración del dueño y el encargado de logística, debido a que son ellos quienes tienen en mente las fechas de entregas de los pedidos, como también se maneja una cartera de transportistas de confianza, esto facilita la coordinación con los mismos y hace más efectivo el envío, pero siempre se tiene que estar realizando el seguimiento del producto para notificar que se entregó de la mejor forma el producto final al cliente.

Los reportes se realizarán cada mes, en donde se apoyarán con los indicadores que se planteen, para poder medir el funcionamiento de la propuesta que se realice en la mype. Este informe lo realizará el encargado de logística, con la coordinación de las demás áreas que estén ligadas a su operación. (Ver anexo 13)

3.10.4 Ficha de indicador de distribución

La ficha de indicador muestra cual es el objetivo de medir las operaciones que se realizan en distribución del producto terminado, esto se hará a través del porcentaje de cumplimiento de despacho. La medición estará a cargo de un responsable, quien se encargará de dar un reporte de la data recopilada a lo largo de un mes.

El indicador que se plantea es para poder tener un nivel de referencia a cuanto es lo que representa los envíos de forma correcta hacia el cliente, en otras palabras, si siempre se logra realizar los envíos de la mejor manera, esto hará ver si se logra reducir los tiempos de entrega y los costos, que en ocasiones se generan por los retrasos en los envíos. Para esto se otorga una serie de niveles que se plantean según lo observado en las mypes, si los niveles son óptimos indican que la propuesta es la correcta, pero si el nivel es bajo, se tiene que tomar medidas que logren reducir los problemas que se encuentren en el subproceso. Es para esto que se realizan los indicadores y se tienen que realizar los informes correspondientes a cada mes, en donde se exponen los niveles que se han obtenido en el transcurso y es el dueño quien decide según lo informado si seguir o no con la propuesta otorgada. (Ver anexo 14)

3.11 Sub-Proceso control logístico y documentación

Este subproceso, es el que se está añadiendo, tal como se menciona, anteriormente las empresas micro y pequeñas solamente usaban registros, pero estos no eran debidamente registrados. Se está proponiendo un registro claro y a su vez sencillo de entender, en donde tengan presente que es de suma utilidad tener en registro sus diversas entradas y salidas en lo que respecta a los diversos subprocesos logísticos. Entre estos tenemos:

- **Planeamiento Logístico;** como se mencionó anteriormente es en este subproceso en donde se tiene que prever al dueño de la mype todos los recursos que necesitará en su planeación, así mismo los tiempos que se deben considerar, así también el de los requerimientos que tendrán los clientes internos, toda esta información tiene que estar claramente registrada de forma simple en donde se tenga todo los requerimientos y las fechas que son de suma importancia para que el dueño tenga una visión de los tiempos que maneja por cada tipo de pedido.
- **Compras;** con respecto a las compras, se tiene que mantener un seguimiento de todas las operaciones que se han realizado, esto da información sobre los precios, las cantidades de los diversos insumos, materias primas y materiales que se han comprado y mantiene informado de lo que cada proveedor maneja. Todos estos datos tienen que estar documentados o anotados en los formatos que se han propuesto elaborar para que se tenga conocimiento de lo que la empresa maneja.
- **Almacén;** de la misma forma que en las compras, se tiene que manejar un check list, en donde se realicen inspecciones de lo que se tiene y de lo que necesita la empresa. Así mismo, de lo que ingresa y lo que sale del almacén de las mypes.
- **Distribución;** aquí se debe presentar una lista con los respectivos transportistas que las mypes manejan, con sus respectivos precios, y cuanta capacidad puede trasladar cada uno. En cuanto a la recopilación de datos, esto es más sencillo puesto que se maneja de forma directa con el dueño o simplemente con el encargado de distribuir los pedidos a sus clientes. Tiene que realizarse un seguimiento al momento de enviar los productos terminados hasta el cliente respectivo.

3.11.1 Flujograma del control logístico y documentación

Figura 21: Flujograma del subproceso control logístico y documentación

Fuente: Elaboración Propia

El flujograma que se muestra explica que para el último subproceso de apoyo el cual es el control y la documentación se inicia con la recepción de toda la información de los subprocesos, estos son: compras, almacenamiento y distribución. Después de recepcionar la información se procede a analizar y comprobar que se cumplan los objetivos que se han planteado en la mype y esto se tiene que evaluar mediante los indicadores que se han propuesto.

3.11.2 Procedimiento del control logístico y documentación

El procedimiento de Control Logístico y Documentación, básicamente va a tratar de colocar qué es lo que se quiere lograr. Que documentos se requieren para llevar a cabo todo lo establecido, así como los pasos para la elaboración del plano. La idea del control es que se registre toda la documentación de entradas y salidas de almacén, controlar la capacidad de respuesta de los proveedores y actualizar los cambios que se presenten en la cadena logística, proponiendo mejoras para que las mypes sigan creciendo. (Ver anexo 15)

El capítulo 3 mostró a detalle la propuesta del proceso logístico, con la finalidad de que sea comprensible y aplicable a las mypes del subsector. De tal manera que mejoren y promuevan el empleo aumentando el crecimiento económico. Después de ello, se utilizó las opiniones de expertos en el tema para que validen si la propuesta planteada logra hacer que la hipótesis se cumpla. El desarrollo de la validación se mostrará en el siguiente capítulo, así como también los impactos que la propuesta genera en las empresas.

CAPÍTULO 4: VALIDACIÓN DEL PROCESO PROPUESTO Y ANÁLISIS DE IMPACTOS

El capítulo que se elaborará a continuación, tiene por objetivo mostrar la validación de todos los entregables descritos en el plan de tesis que se realizó previo al inicio de la redacción de los capítulos, así como también la hipótesis planteada de acuerdo al proceso logístico propuesto. Todo lo mencionado ha sido evaluado por personas expertas en el tema, puesto que tienen otra visión y experiencia, y ayudarán a mejorar lo planteado. La propuesta del proceso logístico para las mypes logrará una mejor gestión en sus negocios, la cual se basó en identificar la problemática y analizar la situación actual. Los resultados que esta brinde a las empresas generan impactos tanto a nivel social, económico y ambiental. Por tanto, es importante estudiar esos impactos del modelo propuesto. En adición a lo que se mencionó líneas arriba respecto al desarrollo de la validación de expertos, también se desarrollará una serie de factores y actividades del proceso logístico, donde se analizará el impacto de las actividades respecto a los factores colocados.

4.1 Validación de entregables

Para dar inicio a la validación, en el plan de tesis se realizó una lista de los posibles entregables y los objetivos específicos para cada capítulo, estos iban a servir de apoyo a la descripción, desarrollo y explicación del proyecto de investigación. En la tabla número 15 se muestran los logros y entregables mencionados para cada capítulo de la investigación realizada.

Tabla 15: Indicadores de logro

Capítulo	Indicador de logro
Capítulo 1	<ul style="list-style-type: none"> - Presentar información real sobre la situación actual del país, como también la del subsector a estudiar (subsector alimentos) y el desarrollo económico del país. - Se usará un mínimo de 25 artículos indexados, entre los cuales son: páginas web, libros, informes académicos, entre otros. - Información a partir del año 2010 en adelante.
Capítulo 2	<ul style="list-style-type: none"> - Presentar la hipótesis general y específica del tema. - Presentar una secuencia lógica entre la pobreza, crecimiento económico y crecimiento de las mypes. - Presentar los resultados de las entrevistas a profundidad. - Mostrar el diagnóstico general de las mypes en el subsector alimentos.
Capítulo 3	<ul style="list-style-type: none"> - Fundamentar y explicar la elección del proceso a desarrollar como solución - Elaboración de los mapas de procesos propuestos para la mype y del proceso logístico - Diagrama de flujo del proceso de funcionamiento en general y específico - SIPOCS. - Fichas de los indicadores propuestos por subproceso - Anexos
Capítulo 4	<ul style="list-style-type: none"> - Validación del proceso propuesto por 6 validadores, entre ellos, 3 académicos, 2 extranjeros y 1 empresario mype. - Mostrar los esquemas de validación e impactos correspondientes.
Capítulo 5	<ul style="list-style-type: none"> - Presentar conclusiones y recomendaciones

Fuente: Elaboración Propia

4.1.1 Validación de la bibliografía general

Tabla 16: Bibliografía general

Tipo		Cantidad
1	Artículos sobre temas generales	20
2	Artículos sobre el tema de investigación	13
3	Leyes	3
4	Información de páginas web	6
5	Informes de Instituciones Gubernamentales	14
6	Informes de Instituciones no Gubernamentales	3
7	Entrevistas en revistas académicas	3
TOTAL		62

Fuente: Elaboración Propia

4.1.2 Entregables del capítulo 1

Para la elaboración de este capítulo se tuvo que recurrir al apoyo de fuentes bibliográficas, dentro de los primeros entregables se tiene una lista clasificada según tipo de fuente: artículos científicos, artículos académicos, páginas web, informativos de entidades del estado, etc. Asimismo, se realiza la presentación de las fuentes trabajadas indicando los años de antigüedad de los mismos.

Tabla 17: Artículos académicos del 2010-2015

No	Validación de artículos	ISSN	AÑO
Crecimiento económico y pobreza			
1	CABRERA, Adrianzen C. M. (2013). CRECIMIENTO Y POBREZA EN EL PERÚ: 2001-2011. Revista De Economía Y Derecho, 10(37), 35-66	1729-7958	2013
2	CORD, Louise, GENONI, María y RODRÍGUEZ, Castelán (2015) “Prosperidad compartida y fin de la pobreza en América Latina y el Caribe” Cuadernillo del Banco Mundial. Washington DC: Banco Internacional de Reconstrucción y Fomento / Banco Mundial		2015
3	GARRIDO, Koechlin (2013) SOBRE LA POBREZA: ORIGENES, CUENTAS Y EVOLUCIÓN EN EL PERÚ Y EL MUNDO. Revista de Economía y Derecho. 10, 39, 103-138.	1729-7958	2013
4	GOLDSTEIN, Evelin Y KULFAS, Matías (2011) Alcances y limitaciones de las políticas de apoyo a las pymes en América Latina. Debates para un nuevo marco conceptual y de		2011

	implementación, pp. 429-489. En: Ferraro, Carlo (ed.) Apoyando a las pymes: Políticas de fomento en América Latina y el Caribe. Santiago de Chile: Naciones unidas		
5	RIVERA, Iván (2012) Microeconomía de la pobreza: el caso del Perú, pp. 9-52. En: Economía, vol. 35, No. 69.	0254-4415	2012
6	Palomino Silva, J. (2014). EL CRECIMIENTO ECONÓMICO PERUANO Y LA RESPONSABILIDAD SOCIAL DE LAS EMPRESAS. Quipukamayoc, 19(36), 21-	1560-9103	2011
Mypes			
7	AGUILAR Rascón, O. C., Bonilla, J. B., Lagos Mendoza, M. L., & Salinas González, E. (2012). Cadena de abastecimiento, factores que afectan la competitividad en las MIPYMES. Revista Del Centro De Investigación. Universidad La Salle, 10(28), 207-219.		2012
8	Arias Gallegos, W. L., & Jiménez Barrios, N. A. (2013). Relaciones humanas en mypes de Arequipa. Contabilidad Y Negocios, 8(16), 48-60.	1992-1896	2013
9	ÁVILA, Pamela y SANCHÍS, Joan (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, No.7.		2011
10	AVOLIO, Beatrice; MESONES, Alfonso; ROCA, Edwin (2010) Factores que limitan el crecimiento de Micro y Pequeñas Empresas en el Perú, pp. 70-80. En: Revista Strategia Centrum Católica, No. 22.		2011
11	Chauca Malásquez, P. M. (2014). Micro y pequeña empresa, actores sociales y contextos desde la perspectiva del desarrollo local. Acta Universitaria, 24(NE-1), 13-25. doi:10.1517/au.2014.704	0188-6266	2014
12	DÍAZ, G.H.A. Coronado y. Mayett. (2012). Los retos de las empresas familiares ante su continuidad: caso Tehuacán. Revista Internacional Administración y Finanzas 6 (1): 1-22.		2012
13	GONZALES, Nicko (2016) Concentración de las MYPES y su impacto en el crecimiento económico. (http://revistasinvestigacion.unmsm.edu.pe/index.php/quipu/article/view/11597/10391) (Consulta: 29 de Abril del 2016)	1609-8196	2016
14	HERRERA, Beatriz (2011) Análisis estructural de las MYPEs y PYMEs, pp. 69-89. En: Quipukamayoc, vol. 18, No. 35.	1560-9103	2011
15	HERNANI, Merino y Pastorino Antonieta (2013) PERCEPCIÓN SOBRE EL DESARROLLO SOSTENIBLE DE LAS MYPE EN EL PERÚ. RAE: Revista de Administración de Empresas. 53, 3, 290-302	0034-7590	2013
16	Suárez, M.; Zambrano, S. (2015) Los estilos directivos en la micro y pequeña empresa del departamento de Boyacá. Análisis desde sus motivaciones y significados. Revista Encuentros, Universidad Autónoma del Caribe, 13 (2), pp. 143-154	1692-5858	2015
17	TELLO, Sara (2014) Importancia de la micro, pequeñas y medianas empresa en el desarrollo del país, LEX N° 14, Vol.12	2313-1861	2014
Gestión por procesos			
18	RUIZ, Daysi (2013) La gestión por procesos, su surgimiento y aspectos teóricos Ciencias Holguín, vol. XIX, núm. 4, enero-marzo, 2013, pp. 1-11 Centro de Información y Gestión Tecnológica de Santiago de Cuba Holguín, Cuba		2013
19	SILVIA, Marta y Lochmuller Christian (2013) Propuesta de un espacio multidimensional para la gestión por procesos. En: Estudios Generales 29(2013) pp. 222-230		2013

20	TORRES, Carlos. (2014) Orientaciones para implementar una gestión basada en procesos Ingeniería Industrial, Instituto Superior Politécnico José Antonio Echeverría La Habana, Cuba, vol. XXXV, núm. 2, mayo-agosto, 2014, pp. 159-171	1815-5936	2014
Logística			
21	GONZÁLEZ, C. A., J. L. Martínez, C. Malcón y J. Cavazos (2012). Metodología de gestión logística para el mejoramiento de pequeñas empresas. Global Conference on Business and Finance Proceedings 7 (2): 1007-1015.		2012
22	CANO, PATRICIA y otros (2014) Modelo de gestión logística para pequeñas y medianas empresas en México. Contaduría y Administración 60 (1), enero-marzo 2015: 181-203		2014
23	PUERTAS, Rosa y otros (2014) ÍNDICE DE DESEMPEÑO LOGÍSTICO: EXPORTACIONES EUROPEAS.: LOGISTICS PERFORMANCE INDEX: EUROPEAN EXPORTS. Revista de Economía Mundial. 38, 77-99.		2014
24	VIANCHA, Zulma (2014) Modelos y configuración de cadenas de suministro en productos perecederos. En: Ingeniería y Desarrollo. Universidad del Norte. Vol. 32 n°1: pp. 138-154	2145-9371	2014
25	Zuluaga Mazo, A., & Javier López, F. (2010). ESTRATEGIAS LOGÍSTICAS PARA EL ABASTECIMIENTO DE LAS PYMES DEL SECTOR CONFECCIÓN DEL MUNICIPIO DE ITAGÜI. Revista Politécnica, 6(11), 46-56.	1900-2351	2010
26	Moisés, B. (2014). PROCESO LOGÍSTICO DE LAS EMPRESAS DEL SECTOR LÁCTEO DEL MUNICIPIO JESÚS ENRIQUE LOSSADA DEL ESTADO ZUL. Coeptum, 6(2), 1-19.	1856-9706	2015
27	Bustamante-Breffé, M., & Isaac-Godínez, C. L. (2011). PROCEDIMIENTO PARA EL MEJORAMIENTO DE PROCESOS EN COPEXTEL. Ingeniería Industrial, 32(3), 179-190.	1815-5936	2011
28	Valdés Gutiérrez, T. (2010). CARACTERÍSTICAS DE LA GESTIÓN POR PROCESO Y LA NECESIDAD DE SU IMPLEMENTACIÓN EN LA EMPRESA CUBANA. Ingeniería Industrial, 30(1).		2010
29	PEREZ, Lizbeth y otros (2015) Organización de empresas por procesos. Caso de estudio: Empresa Pesquera Sancti Spiritus. Vol.19, No.4, octubre-diciembre, 2015, p. 1-12.	1029-5186	2015

Fuente: Elaboración Propia

En el gráfico número 35 se muestra la cantidad de artículos indexados por año.

Gráfico 35: Cantidad de artículos indexados por año

Fuente: Elaboración Propia

En el gráfico número 36 se muestra la cantidad de artículos indexados por tema.

Gráfico 36: Cantidad de artículos indexados por tema

Fuente: Elaboración Propia

4.1.3 Entregables del capítulo 2

En este capítulo se tiene como objetivo el presentar los gráficos realizados según las fuentes bibliográficas que se utilizaron. Con el fin de lograr explicar la relación que existe entre las variables como: PBI, crecimiento económico, crecimiento de las micro y pequeñas empresas y del subsector elaboración y conservación de frutas, legumbres y hortalizas. El siguiente objetivo es el de presentar los resultados que se obtuvieron al realizar las entrevistas a profundidad a las empresas seleccionadas según distrito, además, para ello se basó en la cantidad de mypes que había por Región; obteniendo así la información más detallada sobre el comportamiento del subsector en estudio. Finalmente, toda la

información recopilada servirá para presentar el diagnóstico y elaborar la hipótesis del subsector evaluado. La tabla número 18 muestra los temas abarcados para el sustento del subsector elegido.

Tabla 18: Validación de gráficos de correlación

Nº	Gráficos de correlación	Páginas
1.	Pobreza y PBI	Pág. 52
2.	Sectores y PBI	Pág. 60
3.	Mype según sectores económicos	Pág. 58
4.	Subsector de elaboración y conservación de frutas	Pág. 63
5.	PEA ocupada de las mypes y el PBI	Pág. 56

Fuente: Elaboración Propia

Para poder presentar la información sobre la realidad de las micro y pequeñas empresas, se eligió una muestra de 41 empresas que ya fueron entrevistadas. Para ello, se realizó una clasificación por distritos de Lima según la cantidad de mypes en cada uno. Para no presentar alguna queja, la elección de las empresas se realizó de forma aleatoria. Luego de haber logrado obtener la información de las entrevistas se realizó el diagnóstico de la situación actual de estas empresas, siendo mostrada con anterioridad en el capítulo 2.

Tabla 19: Resultados de las entrevistas

Entregable	Página
1. Resumen sobre los problemas y características de las mypes	Pág. 67

Fuente: Elaboración Propia

4.1.4 Entregables del capítulo 3

En este capítulo se desarrollan una serie de entregables que ayudan a explicar el proceso propuesto para el tema de investigación.

Tabla 20: Validación de entregables

Entregable	Página
Mapas de procesos	
Mapa de procesos de una mype de elaboración y conservación de frutas, legumbres y hortalizas	Pág. 84
Mapa de procesos de logístico	Pág. 82
Diagramas de flujo	
Flujograma general propuesto	Pág. 90
Diagrama relacional general	Pág. 91
Diagrama relacional del proceso específico	Pág. 92
Flujograma específico	Pág. 97
Flujograma del subproceso planeamiento logístico	Pág. 99
Flujograma del subproceso compras	Pág. 101
Flujograma del subproceso almacenamiento	Pág. 105
Flujograma del subproceso distribución	Pág. 108
Flujograma del subproceso control logístico	Pág. 112
SIPOCS	
Subproceso compras	Pág. 102
Subproceso almacenamiento	Pág. 106
Subproceso de distribución	Pág. 109
Otros	
Documento de orden de compra	Pág. 164
Formato guía de remisión	Pág. 165
Formato de recepción	Pág. 166
Formato de evaluación de proveedores	Pág. 167
Formato de registro de proveedores y producto	Pág. 168
Formato de registro productos en almacén	Pág. 169
Formato de registro de despachos	Pág. 170

Fuente: Elaboración Propia

4.2 Validación del proceso propuesto

En el presente capítulo se tiene como objetivo presentar la validación del proceso logístico que se quiere proponer a las mypes. Esta estará basada en el juicio de expertos, que está conformado por un total de 6 personas con experiencias en los temas tratados, entre ellos estará 1 empresario mype que podrá validar el entendimiento y la aplicación del proceso a este tipo de empresas. Además, el resto de las validaciones que se realicen serán aportes académicos basados principalmente en la experiencia de las personas en cuestión.

4.2.1 Elección de los validadores

Una vez realizado los 3 primeros capítulos del proyecto de tesis, se tenía que realizar la validación de estos mismos, enfocado más a la propuesta, para corroborar con expertos del tema asignado y obtener un respaldo de que la propuesta se encuentra bien dirigida y enfocada a la problemática presentada.

Para ello, se tiene que contactar con especialistas en el tema elegido, que en este caso es logística, también sobre gestión por procesos que es en lo que se basa para el aporte, así también empresarios de mypes que logren respaldar las propuestas y aporten con críticas constructivas u opiniones para mejorar el proyecto. Una de las características que se analizó fue su especialización y estudios alcanzados; también que haya tenido experiencia laborando en el área de logística, como adicional que tenga estudios en Gestión por Procesos, esto brindará una visión más general de que si el proceso propuesto está apto para ser aplicado a toda mype del subsector en estudio. Una de las maneras en cómo se logró contactar con los validadores fue mediante la lectura de los artículos que estas distintas personas publicaron, esto nutrió de manera adicional el proyecto y así mismo, facilitó el poder contactarnos con ellos a través de sus emails que pusieron en los artículos.

4.2.2 Presentación de expertos

Tabla 21: Presentación del validador N° 1

Validador N°1
Abdul Zuluaga Mazo
E-mail: azuluaga@elpoli.edu.co
Ingeniero Industrial, con especialización en Logística Integral en la Universidad Nacional de Colombia. Magister en Administración en la Universidad de Medellín.

Cuenta con la categoría de Investigador Junior, además de poseer un MBA en la Universidad de Medellín – Udem.

Experiencia Laboral:

- Ha sido asesor en Logística en Sumibarras Ltda. Miembro de consejo de centro (Jefe de Proyectos) en Logic Ltda. Además, formo parte del consejo de centro a cargo de Logística de almacenamiento y transporte en el 2001 en la empresa Ci Diverco.
- Así también realiza actividades como docente en la Corporación Universitaria Lasallista, en donde está a cargo de los cursos como:
 - Procesos Industriales
 - Creatividad Empresarial
 - Ingeniería del Trabajo

Artículos Publicados:

- ABDUL ZULUAGA MAZO, "Estrategias Logísticas para el Abastecimiento de las Pymes del Sector Confección del Municipio de Itagüí". En: Colombia Revista Politecnica ISSN: 1900-2351 ed: Politécnico Colombiano Jaime Isaza Cadavid
v.6 fasc.11 p.46 - 56 ,2010
Palabras:
Logística, SCM, Planeación de la Demanda,
Sectores:
Logística de transporte, almacenamiento y comunicaciones, Mercado de trabajo y mano de obra, Actividades de asesoramiento y consultoría a las empresas - Otras actividades de asesoramiento y consultoría a las empresas.
- ABDUL ZULUAGA MAZO, "La Evaluación de proveedores en la gestión del abastecimiento en las empresas del sector textil, confección, diseño y moda en Colombia". En: Colombia Revista Politecnica ISSN: 1900-2351 ed: Politécnico Colombiano Jaime Isaza Cadavid
v.7 fasc.13 p.79 - 89 ,2011
Sectores:
Logística de transporte, almacenamiento y comunicaciones, Mercado de trabajo y mano de obra, Otros sectores - Calidad y Productividad, Fabricación de productos textiles, celulosa, papel y productos de papel - Fabricación de productos textiles.
- ABDUL ZULUAGA MAZO, RODRIGO ANDRES GOMEZ MONTOYA, SERGIO AUGUSTO FERNANDEZ HENAO, "Indicadores logísticos en la cadena de suministro como apoyo al modelo SCOR". En: Colombia

Clio América ISSN: 1909-941X ed: Universidad del Magdalena
v.8 fasc.15 p.90 - 110 ,2014

Palabras:

Logística, SCM, Modelo SCOR, Indicadores.

- ABDUL ZULUAGA MAZO, "MODELO DE GESTIÓN PARA EL SUMINISTRO DE MATERIALES E INSUMOS BASADO EN LA DEMANDA". En: Colombia Ingenierías Usbmed ISSN: 2027-5846 ed: UNIVERSIDAD DE SAN BUENAVENTURA v.5 fasc.2 p.62 - 79 ,2014
- ABDUL ZULUAGA MAZO, ERICA YANETH GUISAO GIRALDO, "La Responsabilidad social empresarial en las Cadenas de Suministro de las Pymes del sector Textil Confección" La Responsabilidad Social Empresarial Y La Ingeniería; Avances En Ingeniería De La Organización . En: Colombia ISBN: 978-958-44-9517-4 ed: Centro Publicaciones Unalmed , v., p.105 - 115 1 ,2011

Áreas:

Ciencias Sociales -- Economía y Negocios -- Negocios y Management.

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 22: Presentación validador N° 2

Validador N°2
Carlos Torres Navarro
E-mail: ctorres@ubiobio.cl
Ingeniero C. Industrial – Magister en Gestión: Académico J/C del Departamento de Ingeniería Industrial de la Universidad del Bio-Bio (UBB) desarrollando actividades de docencia en las disciplinas de Gestión de Calidad y Gestión de Producción, además Profesor Guía de numerosas memorias relacionadas con diferentes Sistemas de Gestión de Calidad y Producción.
Experiencia Laboral:
<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo de actividades de investigación, publicaciones en revistas científicas y expositor en diferentes Congresos, tanto en el país como en el extranjero, en temas de Calidad y Producción. • Desarrollo de actividades de Asistencia Técnica en materias de: Muestreo, Evaluación de Proyectos, Calidad del Servicio, Determinación de incertidumbre para laboratorio y apoyo a organizaciones para enfrentar auditorías de certificación.

- Relator en diversos Cursos de Capacitación Aplicada para numerosas empresas de la región en materias de mi especialidad, entre ellas: Curso de Auditoría Interna, curso para Desarrollar Capacidades de intervención en Sistemas de Gestión de Calidad ISO 9001, Auditorías Internas para Sistemas Haccp, Control de Calidad, etc.
- Expositor en diversas Charlas sobre Sistemas de Gestión de Calidad y Análisis de Sistemas Documentales de las normativas de gestión.
- Asesor en los procesos de Diseño e Implementación de los siguientes Sistemas de Calidad:
 - Sistema de Gestión NCh 2728 e ISO 9001:2000 para diferentes Otec de la región, entre ellas: Capacitación SyS Ltda, Servicios de Capacitación K&P Ltda, Internacon Ltda. y asesoría reciente para la Dirección de Capacitación de la Universidad del Bío-Bío. (Certificadoras involucradas: IRAM-Chile, Latu Sistemas-Chile y Bureau Veritas-Chile)
 - Sistema ISO 9001:2000 para empresa Comercializadora de metales Fimetal Ltda. (Certificadora por definir)
 - Sistema de Gestión NCh 2404 para Asem Ltda. y Oval Ltda. en el marco de la ley de subcontratación. (Acreditador: INN de Chile)
 - Sistema de Gestión NCH 17025-2001 para el Laboratorio de Ciencias de la Construcción, de la UBB. (Acreditador: INN de Chile)
 - Modelo de Acreditación universitaria para el Depto. de Ingeniería Industrial, de la UBB. (Acreditador: CNAP)

Artículos Publicados:

- Saldías, N., & Torres, C. (2007). El cuadro de mando integral y los sistemas normativos de gestión. Análisis para la pyme chilena. Revista Ingeniería Industrial - Año 6, N° 1, pp 55-67.
- Torres, C. (2008, septiembre). Enfoque de procesos para apoyar la toma de decisiones de un departamento de ingeniería industrial. Actas del XXXVI Congresso Brasileiro de Educação em Engenharia: Cobenge 2008. São Paulo, SP, Brasil.

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 23: Presentación validador N° 3

Validador N°3
Gabriel López Nava
<p>E-mail: glopez@bits-group.com</p> <p>Ingeniero Industrial, con especialización en Logística y Cadena de suministro Phd en UPAEP Puebla, Puebla México. Además cuenta con un Master en Business Administration el cual realizo en ITESM Campus Estado de México, como también tiene un Diploma en Calidad Total en ITESM México, D.F.</p> <p>Estudios avanzados en:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cadena de suministro • Reingeniería de procesos de negocio • Distribución y Logística • Gestión de flotas • Tecnología Información • Abastecimiento Estratégico (B2B) • Gestión del cambio • Planificación estratégica <p>Experiencia laboral:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Seminario sobre "Retail Stores y Canales de Distribución" • Seminario sobre "Innovaciones tecnológicas en la comercialización" • Seminario de Estadística Aplicada • Maestría en Administración de Empresas y Operaciones • División de Estudios de Posgrado • Facultad de Contaduría de la UNAM <p>Artículos y Conferencias:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Article: "Zacatecas' Mezcal Supply Chain, current situation and development perspectives", Revista Contaduría y Administración, ISSN-0186-1042, UNAM Vol. 59 Num.2, April-June 2014 • Conference: "Zacatecas' Agave-Mezcal Industry Supply Chain Tactical Model", 4th Doctorate Interdisciplinary Conference 2012, UPAEP, Puebla, Mexico. • Conference: "Key Elements to design Agave-Mezcal supply chain in Mexico", Institute of Industrial Engineers, 61st Annual IIE Conference and Expo 2011, Reno, Nevada, USA. • Conference: "Assessment of Agave-Mezcal supply chain in the state of Zacatecas, México" XI International Congress ICAMI-2010, Applied Mathematics and Informatics, San Andrés, Colombia. • Conference: "Linear Programming Model for Integrated Network: Production, Distribution and Reverse Logistics", Orizaba, Ver. Mexico (2008).

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 24: Presentación validador N° 4

Validador N°4
Iván Arana Solares
<p>E-mail: iarana@itesm.mx</p> <p>Doctor en Dirección de Empresas con especialización en Dirección de Operaciones y Producción por parte de la Universidad de Sevilla, España; además cuenta con un Doctorado en Dirección de Empresas del Departamento de Economía Financiera y Dirección de Operaciones en la misma Universidad. Iván se ha especializado en el área de cadena de suministro, logística, almacenes y manufactura de clase mundial.</p> <p>Certificaciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Certificación Internacional en Administración de la Producción e Inventarios (CPIM-APICS) desde el 2013. <p>Experiencia Laboral:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Instructor, consultor y profesor de la Escuela de Diseño, Ingeniería y Arquitectura Tecnológico de Monterrey. • Más de 14 años de experiencia participando en diplomados de administración de manufactura, administración de la cadena de suministro y logística, dirección estratégica de almacenes y centros de distribución y administración gerencial en empresas tales como HENKEL, NESTLE, VW, SABRITAS, TEMIC, FORD, WALMART, CHEMICAL INTERNATIONAL, GILLETTE, DANONE, GEDAS, PEMEX, COLGATE-PALMOLIVE, AEROMÉXICO, VOLVO, PHILIPS MORRIS, LIVERPOOL, CRECE, SIEMENS, SCHNIEDER entre otras. • Ha dictado cursos de inventarios y logística en la Universidad de Bucaramanga en Colombia y asistido como conferencista en Colombia con el tema “Aplicabilidad de tecnologías en la preparación de pedidos”. <p>Artículos Publicados:</p> <ul style="list-style-type: none"> • An analysis of the variables that provide a supply chain with sustainable competitiveness. Abril 2012. • Proposed framework for research in the triple a (agility, adaptability, alignment) in supply chains. Enero 2010. • Análisis de las variables que proporcionan una competitividad sostenible de la cadena de suministro. Noviembre 2011.

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 25: Presentación validador N° 5

Validador N°5
Javier Condezo Ramirez
<p>E-mail: jarvi.condezo@gmail.com</p> <p>Bachiller en “Ciencias con mención en Ingeniería de Higiene y Seguridad Industrial” de la Facultad de Ingeniería Ambiental - Universidad Nacional de Ingeniería.</p> <p>Especializado en ciencias ambientales y sistemas integrados de gestión con experiencia en gerencia de proyectos socio ambientales, gestión de procesos, programación de costos y cronograma de actividades en la gestión socio ambiental del sector minero - energético. Administración de empresa tomando en cuenta los estándares laborales, sociales, ambientales, seguridad y salud en el trabajo. Aplicación de herramientas de gestión de línea base socio ambiental, planes de comunicación, análisis de estudios y monitoreo socio ambientales y sus respectivos indicadores de gestión, resultados e impacto.</p> <p>Experiencia laboral:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Coordinador de la Gestión de Relaciones Comunitarias, Socio Ambiental y Programas de Desarrollo. Coordinación constante con los diferentes proyectos de inversión sobre los programas de desarrollo, requerimientos, logística, ejecución de talleres informativos, etc. con el fin de cumplir el programa anual proyectado. • Proyecto: Zafranal (AQM Cooper), Oromalqui (PeruGold), Alicia y Culebrilla (Strait Gold), SAVIA Perú. <p>CONSENSO SOCIO AMBIENTAL - CONSULTORES S.A.C. (CSA)</p> <p>Empresa de consultoría socio ambiental dirigido a empresas mineras, petroleras, energéticas, construcción, etc.</p> <p>Gerente de Operaciones</p> <p>2013 – 2014</p> <ul style="list-style-type: none"> • Participación en la elaboración de expedientes técnicos para proyectos de desarrollo socio ambientales, generación de mapas y sistematización de base de datos para las áreas de influencia. Proyecto: Zafranal (AQM Cooper). • Generación de indicadores de gestión, resultados e impacto de la consultoría socio ambiental y los diferentes programas de desarrollo realizados. • Elaboración de material informativo socio ambiental. Generación de material didáctico, multimedia, etc. de diferentes proyectos de inversión y programas de desarrollo, con el fin de informar o capacitar. <p>CONSENSO SOCIO AMBIENTAL - CONSULTORES S.A.C.</p> <p>Asistente Administrativo</p> <p>Gestión gerencial y financiera.</p> <p>2011-2012</p>

- Gestión del Desarrollo Empresarial. Promover actividades empresariales y dirigirla competitivamente.
- Gestión de costos. Desarrollo de una aproximación de los costos de los recursos necesarios para completar cada actividad del cronograma tomando en cuenta las variaciones y los riesgos. Asegurar que las tareas se lleven a cabo dentro de los rangos económicos impuestos.
- Optimización del tiempo en los proyectos y asegurar que las tareas se lleven a cabo dentro de los tiempos propuestos.
- Encargado de la Administración y Finanzas. Optimizar los recursos de la empresa incluyendo la parte financiera.
- Participación en el Marketing Empresarial. Brochure, página web, FODA, actualización, servicios, etc.

Estudios realizados:

- Diplomatura de Especialización Avanzada, Implementación y Auditoría de Sistemas Integrados de Gestión de la Calidad, Ambiental, Seguridad y Salud Ocupacional. Planeamiento Estratégico Corporativo.

Instituto de la Calidad
Pontificia Universidad Católica del Perú
2013 – 2014

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 26: Presentación validador N° 6

Validador N°6
Oscar Aguilar
E-mail: aguilar_rascon@hotmail.com
<p>Objetivo Propio:</p> <p>Desarrollarse dentro de una organización, en donde pueda aplicar sus conocimientos, encaminando sus objetivos con una visión propositiva ante los cambios que enfrentan las economías ante la globalización.</p> <p>Doctor en Administración, Universidad de Celaya</p> <p>Master en Management Des Affaires Internationales, Instituto Comercial de Nancy (Francia)</p> <p>Maestría en Negocios Internacionales, Universidad La Salle</p> <p>Licenciatura en Administración de Empresas, Universidad La Salle</p> <p>Experiencia laboral:</p>

Puesto: Encargado del departamento de Aprovisionamiento.

Empresa: L'OREAL, empresa transnacional de origen francés.

Fecha de inicio: 05/2008- 08/2008

Principales responsabilidades: Planeación de la producción de abastecimiento a México, coordinación con plantas de España, EEUU, Argentina, Brasil, coordinación de los lanzamientos y previsiones de ventas con departamentos de trade marketing, marketing y áreas comerciales, seguimiento de pedidos a nivel internacional, coordinación con agentes aduanales para la importación y exportación de productos.

Puesto: Líder de equipo de Logística

Empresa: L'OREAL, empresa transnacional de origen francés.

Fecha de inicio: 08/2006- 05/2008

Principales responsabilidades: Manejo de inventarios, traspasos inter-compañías, coordinando entregas a nivel nacional, responsable de las áreas de surtido, responsable del stock a nivel nacional, desarrollo de manuales de operación, coordinador de rutas de entrega, elaboración de reportes de lead time, fill rate, previsiones de compras, distribución y entrega de producto en tiempo y forma, control de costos, responsable del departamento de facturación y del departamento de devoluciones, manejo de programas de mantenimiento a unidades de reparto, Key User Management de logística.

Puesto: Coordinador de Logística.

Empresa: L'OREAL, empresa transnacional de origen francés.

Fecha de inicio: 06/2004- 08/2006

Principales responsabilidades: Manejo de inventarios, traspasos inter-compañías, coordinando entregas del bajío y zona centro del país, desarrollo de manuales de operación.

Trayectoria Catedrático

Puesto: Asesor de tesis doctoral

Universidad de Celaya.

Fecha de inicio: 01/2014-actual

Puesto: Profesor de Tiempo Completo-Investigador.

Universidad Tecnológica de San Juan del Río.

Fecha de inicio: 08/2009-actual

Principales responsabilidades: Imparto las materias de Comercio Internacional, Plan de exportación, y Metodología de la investigación.

Consultor para la incubadora de negocios.

Representante de la Red de Internacional Multidisciplinaria de Colaboración e Investigación Académica (2011-2013).

Presidente del Cuerpo Académico de la División de Negocios (2011-2012, reconocimiento por el cambio de grado de en formación a en consolidación).

Perfil PRODEP.

Representante del comité técnico académico de la red REDAYN que agrupa a 41 Universidades Tecnológicas (2014-2016) con 219 investigadores.

Miembro del comité técnico – académico de la red temática de estudios de la micro y pequeña empresa (REMPE).

Artículos Publicados

- El otro lado de la logística una visión estratégica: tendencias del aprovisionamiento en las cadenas de valor para el desarrollo sostenible Artículo publicado en la Revista electrónica del centro de investigación Universidad La Salle, indexada a Redalyc y Latindex. ISSN: 1665-8612. Vol. 10. Número 38. Julio • Diciembre 2012. Oscar C. Aguilar Rascón, Rafael Posada Velázquez y Martha Salomé Soto Sevilla.
- Cadena de abastecimiento, factores que afectan la competitividad en MIPYMES. Artículo publicado en la Revista electrónica del centro de investigación Universidad La Salle, indexada a Redalyc y Latindex. ISSN: 1665-8612. Vol. 10. Número 38. Julio • Diciembre 2012. Oscar C. Aguilar Rascón, Jessica Bastida Bonilla, Martha Lilian Lagos Mendoza y Elizabeth Salinas González
- Valoración de la motivación de los empresarios para implementar procesos de logística inversa. Artículo publicado en la Revista Internacional de Economía y Gestión de las Organizaciones, indexada a Scopus, Ulrich's Periodicals Directory Cabell's Directory in Man. ISSN: 2254-1608. Vol. 1. Número 2. 2012. Oscar C. Aguilar Rascón, Rafael Posada Velázquez, Ricardo Contreras Soto y Martha Salomé Soto Sevilla.
- Valoración de la motivación ciudadana a la logística inversa para el desarrollo sostenible: caso San Juan del Río, Querétaro. Artículo publicado en la revista electrónica de divulgación científica, tecnológica y de innovación del estado de Querétaro NTHE, Arbitrada ISSN: EN TRÁMITE. Año 3. Número, 5, Mayo - Septiembre 2012. CONCYTEQ. Oscar C. Aguilar Rascón, Rafael Posada Velázquez, Martha Salomé Soto Sevilla y Ricardo Contreras Soto
- Análisis sistémico de la micro y pequeña empresa en México, ISBN 978-607-32-3744-4, Autores: Rafael Posada Velázquez, Oscar C. Aguilar Rascón y Nuria B. Peña Ahumada, Pearson Educación de México, 2016

REDES DE INVESTIGACION

Integrante del Comité Técnico – Académico de la RED LATINOAMERICANA DE ADMINISTRACION Y NEGOCIOS

<https://sites.google.com/site/relaynmexico/>

Fuente: Elaboración Propia

4.2.3 Formato de la validación

Tabla 27: Formato de validación

<i>Criterios de evaluación</i>	<i>Descripción</i>	Calificación				
		<i>Deficiente</i> <i>1</i>	<i>Regular</i> <i>2</i>	<i>Bueno</i> <i>3</i>	<i>Muy bueno</i> <i>4</i>	<i>Excelente</i> <i>5</i>
Efectividad	Los indicadores planteados son correctos y aplicables.					
Sencillez	El proyecto de investigación plantea procesos sencillos para las micro y pequeñas empresas.					
Pertinencia	La propuesta guarda relación con lo planteado según el diagnóstico obtenido de las entrevistas realizadas.					
Aplicabilidad	El modelo del proceso es aplicable a las mypes.					
Utilidad	Considera que lo planteado podría ayudar a mejorar el desempeño actual de las mypes.					

Fuente: Elaboración Propia

- **Efectividad:** Se usó este criterio para poder determinar, si las formas de medir el nivel de servicio por medio de indicadores era lo suficientemente bueno. Así mismo, si los planteamientos son de manera efectiva para poder contrarrestar los problemas que se detectaron al realizar las entrevistas.
- **Sencillez:** Para poder tener una propuesta clara, sencilla, y de fácil entendimiento para las empresas, es necesario elaborar un proceso que se adecue a sus necesidades sin presentar muchas complicaciones, es debido a ello que se califica con este criterio, para determinar por medio de los validadores si el proyecto es accesible para el empresario.
- **Pertinencia:** Gracias a este criterio, se tiene que la validación con respecto al diagnóstico guarda relación coherente a las propuestas, debido a que están

determinadas para mejorar a las mypes en base a los problemas que se encontraron. Es por eso la suma importancia de este criterio.

- **Aplicabilidad:** Una vez desarrollada la propuesta del proceso logístico, surgió el criterio de la aplicabilidad que este tendría dentro de las mypes, dado que al ser empresas micro y pequeñas, donde la cantidad de trabajadores es mínima, aplicar los procesos propuestos puede afectarles si no se adaptan al cambio. Por ello, se realizó esta validación.
- **Utilidad:** Este último criterio sirvió para poder, medir en cuanto era el mejoramiento de las empresas en estudio con respecto a la propuesta, dado que el proyecto es para mejorar la productividad y competitividad, para eso se utiliza la utilidad, criterio que fue bien recibido por los validadores.

4.2.4 Resultado de la validación

Hoy por hoy existen personas expertas en el tema del proyecto de investigación que se está llevando a cabo, aquellas que pueden dar credibilidad en cuanto al modelo propuesto, es decir, ayudarán dando su opinión acerca de la factibilidad de la aplicabilidad del proceso logístico en las mypes. Ello también permitirá identificar los impactos positivos y negativos que se originarán cuando las mypes decidan poner en práctica todo lo propuesto. Para tal fin se ha utilizado dos matrices, una que es para los validadores académicos y otra para el validador mype, el motivo es que los académicos tienen mayor conocimiento de lo que se viene explicando a lo largo del proyecto. Sin embargo, la mype solo observará si la propuesta es sencillo de aplicar para que pueda ser puesto en marcha. En las tablas número 28 y 29 se muestran las matrices de validación.

Tabla 28: Matriz de validación para el validador académico

Nº	Criterios	Puntaje				
		1	2	3	4	5
1	Los indicadores planteados son correctos y aplicables.					
2	El proyecto de investigación plantea procesos sencillos para las micro y pequeñas empresas.					
3	La propuesta guarda relación con lo planteado según el diagnóstico obtenido de las entrevistas realizadas.					
4	El modelo del proceso es aplicable a las mypes.					
5	Considera que lo planteado podría ayudar a mejorar el desempeño actual de las mypes.					

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 29: Matriz de validación para el validador mype

N°	Criterios	Puntaje				
		1	2	3	4	5
1	¿A qué nivel es aplicable la propuesta?					
2	¿Usted usaría el indicador del proceso?					
3	¿El indicador es correcto?					
4	¿La propuesta complicaría su trabajo?					

Fuente: Elaboración Propia

Para la calificación que colocarán los validadores según su opinión respecto a la propuesta se han establecido 5 opciones, las cuales son las siguientes:

1: Deficiente, 2: Regular, 3: Bueno, 4: Muy Bueno, 5: Excelente.

Después de haber dado la explicación de las matrices que se utilizaron para la validación de la propuesta, se procede a detallar los resultados según cada validador.

4.2.4.1 Resultados de los Validadores

En función a la validación de los 6 expertos, 5 de ellos académicos y un validador mype se obtuvieron los siguientes resultados:

Tabla 30: Resultados de validación por criterio y por validador

	Efectividad	Sencillez	Pertinencia	Aplicabilidad	Utilidad
Abdul Zuluaga	3	5	4	4	3
Gabriel López	3	4	3	4	5
Carlos Torres	3	3	2	4	4
Iván Arana	2	4	4	4	3
Javier Condezo	3	4	4	4	4
Oscar Aguilar	4	4	4	5	3

Fuente: Elaboración Propia

Lo que se puede rescatar de las evaluaciones de los validadores es que la propuesta planteada es sencilla y aplicable, ya que si se observa la tabla mostrada anteriormente son los criterios que tienen la más alta calificación. Las observaciones que dieron fueron que se mejoren los flujogramas para mayor entendimiento de las mypes, es decir hacerlos más simples y que se mejoren los indicadores de medición para cada una, es decir, que se enfoque en el nivel de servicio, ya que tener a un cliente satisfecho conlleva a tener mayor

participación en el mercado. Asimismo, los validadores mencionaron que la hipótesis es de gran impacto, puesto que, si se pone en marcha el proceso logístico en las mypes, impulsará el crecimiento de estas y ayudará a que mejoren su productividad y competitividad en el mercado.

Cabe mencionar que todo lo observado por los validadores se tomó en cuenta para la mejora del proyecto de investigación y este pueda ser satisfactorio para llevarse a cabo en una mype. El detalle por cada validador se encuentra en el anexo 17.

Gráfico 37: Resultados de la validación

Fuente: Elaboración Propia

El gráfico número 37 muestra los resultados promedios de los 6 validadores en función a los cinco criterios establecidos. En él se puede visualizar que la calificación más baja se ha dado en efectividad, ya que el esperado es 3.5. Sin embargo, se tiene de puntaje 3, que no es malo, todo lo contrario, es bueno, pero se pudo obtener mejor puntaje. Esto se debe a observaciones que dieron los validadores. En los demás criterios se obtuvo el esperado o se superó, lo cual indica que la propuesta beneficiará a las mypes.

Asimismo, mencionar que debido a las validaciones obtenidas y a las opiniones de expertos, el objetivo del proyecto se ve respaldado, este se enfoca en productividad y competitividad. La productividad implica la mejora del proceso productivo de una empresa, y esta es medible en función a la cantidad de recursos utilizados y la cantidad de bienes y servicios producidos.

$$Productividad = \frac{Salidas}{Entradas}$$

Situándola en el ámbito logístico, se tienen diversas entradas mencionadas en los sipocs por cada subproceso, así como también se evidencian las salidas, obteniendo estas dos partes se puede realizar las mediciones en las mypes y con ello controlar para continuar su desarrollo y persistencia en el mercado generando mayor oportunidad de empleo. La idea de la propuesta planteada es otorgarles a las mypes las herramientas necesarias para mejorar su eficiencia y ofrezcan al mercado productos de acuerdo a las necesidades del cliente, de tal manera que aumente su cartera de consumidores. Con los indicadores propuestos en los subprocesos se evalúan los avances en cada uno de ellos. Así como se ha dado un enfoque en productividad, también es importante la competitividad, ya que ambas van de la mano, en el objetivo se menciona ello, esta es la capacidad de una organización para mantener o incrementar su participación en el mercado, esto basado en estrategias empresariales y en un sostenido crecimiento de su productividad. Si se logra aumentar la productividad de las mypes y estas ofrecen un valor agregado en cada producto, siempre serán reconocidas y los consumidores tendrán como primera opción de abastecimiento estas mypes. Por tanto, para ofrecer un valor agregado, se tiene que realizar una gestión basada en los procesos, de tal forma que sea más fácil identificar opciones de mejora para un mayor crecimiento y progreso.

A continuación, lo que se quiere mostrar en el siguiente punto son los grupos interesados dentro de todo el proyecto, es decir, cada propuesta en un proyecto de investigación tiene que ser validada por expertos en el tema, quienes te brindan un mayor alcance de que impactos se generarían. Hay que tener en cuenta que estos pueden ser tanto positivos como negativos. Se preguntan ¿Qué tiene que ver los grupos de interés llamados stakeholders con los impactos? Bien, tiene mucha relación en el sentido que son a ellos los que les beneficia o afecta la propuesta, ya sea a los mismos dueños de las mypes, empleados, proveedores, entre otros que se mencionará en el punto 4.3.

4.3 Importancia de los stakeholders

La importancia de los stakeholders (grupos de interés) radica en la medida que estos se vean afectados favorable o desfavorablemente por actividades desarrolladas por una organización o decisiones que esta tenga que tomar, en este caso las mypes a las que les estamos proponiendo un proceso logístico. Los stakeholders son los accionistas, clientes, proveedores, bancos, los mismos empleados, entre otros grupos que puedan beneficiar o perjudicar a las mypes. Es por ello, que la consecuencia de la propuesta no solo les

beneficia o les desfavorece a los grupos de interés, sino que estos también son partícipes de lo bueno o malo que les suceda a las empresas. (Granda y Trujillo, 2011)

4.4 Identificación de los stakeholders

No existe una lista general de stakeholders, puesto que cada empresa tiene sus propios grupos de interés, todo ello depende de la ubicación geográfica en donde se encuentre, del tipo de negocio que manejen y la empresa en sí. A medida que se realice una mejor gestión y surjan estrategias aparecerán nuevos stakeholders. (Krick et al. 2006) Sin embargo, estos grupos los podemos identificar por dimensiones, a continuación se mostrarán en la tabla número 31:

Tabla 31: Dimensiones de la identificación de los stakeholders

Dimensión	Descripción
1.Responsabilidad	Son aquellas personas con las que tiene o tendrá responsabilidades legales, financieras y operativas según reglamentaciones, contratos, políticas o prácticas vigentes.
2.Influencia	Son aquellas personas que tienen la capacidad de poder influenciar a la organización para alcanzar sus metas, ya sea que sus acciones puedan impulsar o impedir su desempeño.
3.Cercanía	Son aquellas personas con las cuales interactúa la organización, ya sea con los empleados (internos) o aquellos que viven cerca.
4.Dependencia	Personas dependientes de la organización, tales como los clientes, proveedores o los empleados y sus familias.
5.Representación	Personas que, por medio de estructuras regulatorias, representan a otras personas. Por ejemplo, líderes, representantes sindicales, etc.

Fuente: (Krick et al. 2006)

Elaboración Propia

La tabla número 31 mostrada anteriormente detalla las dimensiones a considerar en el momento de relacionar los stakeholders. Por ello, se presentará un listado de todos los grupos de interés que estén vinculados directa o indirectamente a la propuesta para las mypes en la tabla número 32.

Tabla 32: Vínculo entre stakeholder y dimensión

Stakeholders	Dimensiones				
	1	2	3	4	5
a. Dueños de las mypes	x	x			x
b. Empleados		x	x	x	
c. Proveedores	x			x	
d. Clientes	x	x		x	
e. Futuros clientes	x	x	x	x	

Fuente: Elaboración Propia

4.4.1 Relación de las dimensiones con los stakeholders involucrados

- **Dimensión Responsabilidad**

En cuanto a la dimensión responsabilidad, este se relaciona con los siguientes stakeholders: Dueños de las mypes, proveedores, clientes y futuros clientes. Esto es debido a que con cada uno de ellos existe un compromiso. El del dueño se basa en cumplir con sus obligaciones en cuanto a los objetivos y estrategias planteadas para con sus empleados. Para con los proveedores está el compromiso de cumplir a tiempos con los requerimientos y para los clientes actuales y futuros está la satisfacción del mismo, otorgándole lo que necesita.

- **Dimensión Influencia**

Los stakeholders que se relacionan con la dimensión influencia son: dueños de la mypes, empleados, clientes y futuros clientes. Esto se visualiza en la tabla, las relaciones existentes se deben a que los grupos de interés ya mencionados pueden influir tanto positivo como negativo a la organización. Por ejemplo, los dueños de las mypes influyen dependiendo las decisiones que tomen y con ello afecta también a los empleados, estos influyen a medida que se desenvuelvan en sus labores a desarrollar, puesto que si son productivos generan beneficios a las compañías. Finalmente, en cuanto a clientes y futuros clientes, si estos se sienten satisfechos debido a atención brindada por la mype, serán fieles a estas y por ende las ventas se elevarían y por consecuencia aumentan los ingresos.

- **Dimensión Cercanía**

A esta dimensión se le relacionan los siguientes stakeholders: empleados y futuros clientes. Estos debido a que son los que interactúan más de cerca con la organización como por ejemplo los empleados, quien en conjunto con el dueño planifican su producción para no quedar último en el mercado y en cuanto a futuros clientes, estos se encuentran cerca al negocio, por lo que hay que ser estratégicos para que, si se requiere obtener más clientes, sepa como atraerlos.

- **Dimensión Dependencia**

Los stakeholders involucrados en la dimensión son: empleados, proveedores, clientes y futuros clientes. Tales debido a que la dependencia es recíproca, pues en cuanto a los empleados, la forma de evolucionar de ellos, le afecta a la empresa y contribuiría

al éxito. Asimismo, clientes y futuros clientes son grupos importantes por el hecho que a medida que se incrementen, la operatividad y gestión de la mype se incrementa, puesto que busca ofrecer lo mejor de sí.

- **Dimensión Representación**

El único stakeholder que se relaciona con la dimensión son los dueños de la mype, estos enfrentan las problemáticas que se puedan presentar y también se hacen responsables de las actividades que se realicen dentro de la organización.

4.5 Intereses y obligaciones de los stakeholders

Los stakeholders tienen intereses y obligaciones respecto a las empresas, en este caso las mypes, de tal manera que los beneficios se generen para ambas partes. Por ello, se detalla en el siguiente cuadro intereses y obligaciones según el stakeholder al que hacemos referencia.

Tabla 33: Intereses y obligaciones de los stakeholders

Stakeholders	Intereses	Obligaciones
Dueños de las mypes	Buscan ser competitivo y rentable en el mercado en el que se encuentra.	Retribuir y motivar a sus empleados para que el esfuerzo de ellos sea mejor.
Empleados	Buscan tener beneficios tanto a nivel salud como laboral. Asimismo, mantener un buen clima en el trabajo.	Ser Productivos para que generen mayores ingresos a la compañía. Trabajar en función a los objetivos de las mypes. Ser responsables, puntuales y respetuosos.
Proveedores	Fidelizar con el cliente, en este caso la mype. Trabajar en función a los contratos establecidos de haber.	Cumplir con los requerimientos establecidos por la mype en cuanto a la calidad, precio u otro factor del bien o servicio.
Clientes	Buscan obtener productos de calidad, atención rápida y cordial, y que se respeten los pactos acordados.	Cumplir con el pago correspondiente según negociación realizada. Respetuoso con los trabajadores de las mypes.
Futuros Clientes	Buscan ser impactados por las mypes, es decir que lo que les ofrezcan sea más de lo esperado. Que lo que le ofrecen sea acorde a sus necesidades.	Promulgar opiniones positivas acerca de las mypes.

Fuente: Elaboración Propia

4.6 Análisis de impactos

4.6.1 Criterios a considerar para la evaluación de impactos de la propuesta

Toda propuesta genera impactos tanto a nivel social, económico, ambiental, entre otros. Según el análisis realizado, se ha obtenido que el proceso logístico propuesto para las mypes genera impactos a nivel social, económico y ambiental. Para el desarrollo de cada uno se tiene un listado de criterios, los cuales serán definidos a continuación:

- **Adaptación al Cambio:** Hace referencia a la reacción de los empleados y el mismo dueño frente a la propuesta, ya que tienen que realizar cambios y adaptarse a él, con la finalidad de mejorar la atención tanto a nivel interno como externo. Provocando satisfacción y reconocimiento por parte de sus consumidores.
- **Mejorar comercio entre las empresas:** La interacción entre las empresas surge debido a una buena comunicación con proveedores y clientes, incluye negociaciones, entre otros. Con ello se está incrementado las exportaciones e importaciones en el País, llamado comercio.
- **Mejorar los sistemas de información:** A través del control de registros, documentación adecuada y medición del proceso se busca tener accesos rápidos a la información que puede solicitar el cliente en cuanto a despachos, por ejemplo, proveedores en cuanto a órdenes de compra, entre otra información accesible al entorno y a los mismos empresarios.
- **Oportunidades laborales:** Se refiere a la generación de empleo para los ciudadanos, la población en sí que estén dispuestos a aplicar a los trabajos que se les ofrezcan dentro de las mypes del subsector en estudio. Con el proceso planteado, se genera mayor visión, mayor campo, más trabajo por realizar con la finalidad de hacer cambio y por ende se requerirá mayor mano de obra.
- **Mejorar organización de las empresas:** A manera que las mypes se organicen mejor, ellas podrán dar un buen servicio al cliente, generar productos de calidad y en el tiempo establecido. Con ello contribuyen a que se pueda aperturar nuevos puestos de trabajo para la población, generando crecimiento a nivel organizacional y beneficiando a la sociedad.

- **Aumento de los ingresos de las empresas:** Con este criterio se evalúa el funcionamiento de las mypes del subsector de elaboración y conservación de frutas legumbres y hortalizas. Puesto que, al aumentar los ingresos, estas pueden invertir en capacitaciones, mejorar la cadena logística, generar oportunidades de crecer, hacer una mejor gestión.
- **Mejorar rentabilidad de las empresas:** Con una mejor gestión en las empresas, las posibilidades de invertir dinero se darán, debido a los ingresos que existen. Asimismo, con ello se reflejarán las utilidades que las mypes obtendrán, es ahí donde se ve la rentabilidad. Ser rentable les da la facilidad de ser financiadas por entidades.
- **Mejorar la competitividad:** Las mypes al tener más control y dar un mejor servicio al cliente, atraerán futuros clientes y serán más reconocidos en el mercado, ya que entran a competir frente al resto. Puesto que por el producto que ofrecen, de calidad y bajo los estándares requeridos, los consumidores preferirán las mypes del subsector en estudio.
- **Mejorar la productividad:** Este criterio hace referencia a la optimización del uso de recursos que se utilizan para dar un servicio o bien al cliente tanto interno como externo. Asimismo, el tiempo es un recurso importante, ya que en el sector alimentos la materia prima es perecible.
- **Mejor uso de los insumos, materia prima:** Este criterio es importante evaluar por el hecho que los productos son perecibles y de deteriorarse o malograrse, este se vuelve inservible y generara pérdidas para la mype, afectando a la utilidad de la empresa.
- **Inversión en el mercado:** Al ser rentables las empresas, les da la facilidad de poder invertir en el mercado y crecer, quizás expandirse o invertir en tecnología que les pueda disminuir el trabajo y acelerar la gestión.
- **Conservación de los productos perecibles:** Este criterio hace referencia a que con la mejora de la gestión de las empresas, control y registros lo que se busca es disminuir la cantidad de pérdida de productos por superar tiempo de espera límite, ya que estos se descomponen o disminuyen su tamaño, pierden su esencia y desechándolos estamos contaminando el medio ambiente.

- **Disminución de viajes al entregar el producto terminado:** Al haber mayor control de los despachos, disminuyen los viajes para la entrega del producto terminado y por ende se reduce la contaminación ambiental.

4.6.2 Actividades de la propuesta a considerar para la evaluación de impactos

Todo proyecto tiene una serie de acciones y actividades, son estos los que pueden generar los impactos a nivel social, económico y ambiental. Para este proyecto de investigación las actividades del proceso logístico a considerar son los siguientes:

- Clasificación de proveedores
- Seguimiento de las órdenes de compra o servicio
- Monitoreo de la materia prima, insumos y productos
- Control de los registros
- Planificación de la producción
- Control de la producción

Después de haber definido los criterios y las actividades de la propuesta del proceso logístico que más impactan, se procede a establecer un rango de calificación para la matriz de impactos general y específica, donde se verá la relación de la actividad con el criterio seleccionado. En la general se muestran dos actividades por cada proceso y en la específica para el proceso logístico se muestran 6 actividades. Cabe recalcar que la matriz es una adaptación de la matriz de Leopold.

Tabla 34: Rango de Calificación para la matriz de impactos

Nivel de Impacto	Magnitud (Impacto)	Importancia
Espacio en blanco	No existe relación	No existe relación
Bajo	1	1
Medio	2	2
Alto	3	3

Fuente: Elaboración Propia

Tal y como se mencionó líneas arriba se tienen que medir los impactos que genera la propuesta y para ello se está utilizando una adaptación de la matriz de Leopold, la cual se elaboró con la finalidad que las personas que realicen un proyecto puedan evaluar los impactos que estos generan, de tal manera que se visualice cuan factible es ponerlo en práctica. Asimismo, para aplicarla se necesita de información cualitativa, como los criterios y actividades. La matriz tiene una peculiaridad, esta es de doble entrada, en un lado de la celda va la magnitud y en el otro la importancia. El resultado se basa en juicios críticos que realizan las personas evaluadoras. (UNRN, 2013: 20)

Figura 22: Muestra de cómo calificar la matriz de impactos

Fuente: Elaboración Propia

Ya habiendo definido criterios, actividades y además la calificación a considerar, a continuación, se mostrará la matriz de impactos general y específica respectivamente.

4.6.3 Matriz general de impactos

Figura 23: Matriz general de impactos

		CRITERIOS/PROCESOS	Gestión Comercial		Gestión de pedidos		Planeamiento y Control		Calidad		Logística		Seguridad y Salud Ocupacional		Recursos Humanos		Mantenimiento		Costos		Finanzas		TOTALES		% de Impacto por Ámbito	% de Importancia por Ámbito																																																																																																																																																																																																														
			Identificación de tipos de cliente	Ofrecimiento de promociones	Cumplimiento de pedidos	Control y seguimiento de información de requerimiento	Planificación de la producción	Control de la producción	Control de especificaciones de MP, insumos y PT	Control de incidencias	Planificación logística	Control de registro	Planificación de Seguridad Ocupacional	Auditorías internas	Capacitación y evaluación del desempeño al personal.	Remuneración justa y efectiva basada en los lineamientos de la ley Mype 28015	Planificación del mantenimiento	Solicitud de repuesto	Control de costos	Planeamiento presupuestal	Planeamiento Financiero	Control de las cuentas por cobrar y pagar																																																																																																																																																																																																																		
PROYECTO DE INVESTIGACIÓN	SOCIALES	Generación de empleo.	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	20	20	51.69%	51.49%																																																																																																																																																																																																													
		Reducción de la pobreza.	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	20	20																																																																																																																																																																																																															
		Aumento de la formalidad de las mypes.	2	2	2	2	3	3	3	3	2	2	2	2	2	3	2	2	3	3	3	3	2	2	3			38	44																																																																																																																																																																																																											
		Disminución de la tasa de mortalidad de las mype.	2	2	2	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3			3	30	33																																																																																																																																																																																																										
		Mayor entrada a los mercados extranjeros.	3	3	2	1	2	3	2	3	1	2	2	3	2	2	3	2	2	2	3	3	3	3	3			3	15	17																																																																																																																																																																																																										
		Mejorar la gestión de las empresas.	3	3	2	3	2	2	3	3	3	3	3	2	3	2	2	3	2	2	3	3	3	3	3			3	3	53	53																																																																																																																																																																																																									
		Reducir los problemas con clientes.	2	2	3	3	2	3	2	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3			3	26	28																																																																																																																																																																																																										
		Empresas sostenibles en el tiempo.	2	2	3	3	2	3	3	3	3	1	1	2	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3			3	44	48																																																																																																																																																																																																										
		Mejora de las condiciones laborales de los trabajadores.	2	2	3	3	2	3	3	3	3	1	1	2	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3			3	14	14																																																																																																																																																																																																										
	ECONÓMICOS	Aumento de los ingresos de las empresas.	3	3	3	3	1	1	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	26	26	45.53%	45.72%																																																																																																																																																																																																												
		Participación de las mypes en el sistema financiero.	3	3	1	1	3	3	3	3	3	1	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	11	11																																																																																																																																																																																																														
		Mejorar la competitividad.	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2	3	3	1	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3			56	58																																																																																																																																																																																																										
		Mejorar la productividad.	2	3	2	1	2	3	2	3	1	2	3	2	1	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2			2	50	53																																																																																																																																																																																																									
		Cumplimiento con la normativa tributaria.	3	3	2	3	3	3	2	3	1	2	2	2	1	2	2	3	2	3	2	3	3	3	3	3			2	3	3	3	39	48																																																																																																																																																																																																						
		Mejorar la rentabilidad de las empresas.	3	3	2	3	3	3	2	3	1	2	2	2	1	2	2	3	2	3	2	3	3	3	3	3			3	15	15																																																																																																																																																																																																									
		Evitar sanciones administrativas económicas.	3	3	2	3	3	3	2	3	1	2	2	2	1	2	2	3	2	3	2	3	3	3	3	3			23	26																																																																																																																																																																																																										
		Mejorar el manejo de los recursos monetarios.	3	3	2	3	3	3	2	3	1	2	2	2	1	2	2	3	2	3	2	3	3	3	3	3			23	26																																																																																																																																																																																																										
	AMBIENTAL	Mejorar el uso y rendimiento de la maquinaria y activos fijos de las mype.	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	6	6	2.78%	2.79%																																																																																																																																																																																																													
		Reducción de mermas.	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	9	9																																																																																																																																																																																																															
		Disminución de viajes al entregar el producto terminado.	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	5	6																																																																																																																																																																																																															
	Suma Impacto/ Importancia		16	17	30	27	26	32	11	13	27	28	30	30	31	35	18	21	30	31	13	17	25	28	25	28	20	22	26	28	24	27	24	27	29	29	29	29	34	34	35	35	503	538																																																																																																																																																																																												
	Suma por proceso		46	44	44	37	45	57	58	49	56	43	48	50	56	46	50	48	54	58	69	69	503	538																																																																																																																																																																																																																
% de Impacto por Proceso		9.15%																					7.36%																					11.33%																					9.74%																					8.55%																					9.94%																					9.15%																					9.54%																					11.53%																					13.72%																					100.00%																				
% de Importancia por Proceso		8.18%																					8.36%																					10.78%																					10.41%																					8.92%																					10.41%																					9.29%																					10.04%																					10.78%																					12.83%																					100.00%																				

Fuente: Elaboración Propia

La tabla mostrada anteriormente es la matriz de impactos general, en ella se visualiza los criterios utilizados por el lado de las filas tanto a nivel social, económico y ambiental. Por el lado de las columnas, se muestran dos actividades por procesos, en este caso son 10 procesos en estudio. Se hará una breve descripción de cómo cada proceso genera impacto.

- **Gestión Comercial:**
 - En lo social en cuanto a la disminución de la tasa de mortalidad de las mypes, debido a que, con mayor gestión, estas podrán mantenerse en el mercado.
 - En lo económico ayudará a que la empresa aumente sus ingresos a consecuencia del aumento de las ventas, haciendo una buena planificación.

- **Gestión de Pedidos:**

-En lo social aumentar el nivel del servicio al cliente relacionado con comercial, es decir disminuir problemas recurrentes con el cliente por el tiempo. Con una gestión organizada de los pedidos, estos serán atendidos de acuerdo al tiempo establecido.

-En lo económico se enfoca también en ayudar a que los ingresos mejoren siendo más eficientes y eficaces en cuanto a las funciones que se realizan, de tal manera que el cliente se sienta satisfecho y quiera regresar a la mype.

- **Planeamiento y Control:**

-En lo social ayuda a mantener la sostenibilidad de las empresas a través de una buena gestión, correcto planeamiento, que permite reducir tiempos. Asimismo, ayuda a generar empleo, ya que este proceso planifica la mano de obra a necesitar y es ahí cuando surgen los puestos laborales.

-En lo económico se refleja en la productividad con la que realizan la producción, ya que con el planeamiento serán efectivos.

-En lo ambiental contribuyen a la reducción de las mermas, por lo que la contaminación al medio ambiente disminuye.

- **Calidad:**

-En lo social con las fichas de inspecciones logrará que las mypes entreguen un buen producto al cliente.

-En lo económico ayudarán a que las mypes sean competitivas en el mercado con un producto de calidad y bajo los estándares requeridos.

- **Logística:**

-En lo social en cuanto a la mejor gestión de las mype, puesto que mientras mejor se maneje la cadena logística, habrá mayor control y el tiempo de proceso se acorta. La atención es más rápida.

-En lo económico repercute en la disminución de los costos logísticos a través del control de registros, generando con ello beneficios.

-En lo ambiental repercute en la distribución del producto, pues al disminuir los viajes transcurridos se está aportando a que la contaminación ambiental sea menor.

- **Seguridad y Salud Ocupacional:**

-En lo social ayuda a que las mypes cumplan lo establecido por la ley.

-En lo económico repercute en la disminución de multas que se le imputan por faltar a la ley establecida para la seguridad de los empleados.

- **Recursos Humanos:**

-En lo social repercute en que con la gestión humana que realizará, las condiciones de los colaboradores de las mypes aumentarán, con ello las motivaciones que se verán reflejadas en el desempeño.

-En lo económico ayuda a disminuir sanciones administrativas por posibles quejas de los trabajadores, puesto que si estos no se ven beneficiados buscarán perjudicar a la mype.

- **Mantenimiento:**

-En lo social ayuda a que la atención de las mypes para con el cliente sea efectiva, ya que, con una buena gestión de mantenimiento, la maquinaria estará operativa para la producción de los pedidos.

-En lo económico en cuanto a la programación de mantenimiento evitará fallas instantáneas y por ende reducirá los costos de hora-máquina parada. Con ello mejora el rendimiento de la mype también.

- **Costos:**

-En lo social repercute en cuanto a una mejor gestión de las mypes, puesto que, al tener un control de costos incurridos, el precio a ofrecer al cliente sería negociable con la finalidad de que se sienta satisfecho.

-En lo económico se evitaría incurrir en sobrecostos de producción, ya que todo se tendría mapeado bajo un control. Con el método de costeo propuesto ayuda a la rentabilidad de la empresa.

- **Finanzas:**

-En lo social ayuda a la sostenibilidad de las empresas, puesto que al tener un planeamiento financiero y control de este las empresas tienen más relación con proveedores locales o fuera y ello le da más reconocimiento.

-En lo económico con una buena gestión financiera se busca tener liquidez o ser conocidos por entidades financieras para obtener financiamientos valga la redundancia e invertir.

Después de haber hecho una breve descripción de cada proceso en cuanto a los diferentes tipos de impacto establecido, se muestra el gráfico número 38 donde se evidencia en porcentajes los impactos generados por proceso, ello es para una mejor visualización.

Gráfico 38: Porcentaje de impacto por proceso

Fuente: Elaboración Propia

El gráfico número 38 muestra que el proceso logístico está dentro del promedio en cuanto a generación de impacto positivo para las mypes. Esto se entiende de la siguiente manera, la base al ser 100%, el promedio entre los 10 procesos es 10% y está representando por la línea azul. La línea verde representa los porcentajes por cada proceso. Se visualiza que tres procesos superan el promedio y los demás se encuentran dentro de él. Lo cual significa que el proyecto de investigación dedicado al subsector de elaboración y conservación de frutas, legumbres y hortalizas dará buenos resultados y la gestión por procesos que se está aplicando beneficiará a las mypes.

Gráfico 39: Porcentaje de importancia por proceso

Fuente: Elaboración Propia

El gráfico número 39 muestra la importancia de los procesos. La línea azul es la línea promedio que es 10% por ser 10 procesos en base a 100% y la línea verde el porcentaje de importancia que arrojó la matriz de impactos por cada proceso. Se visualiza que se está dentro del promedio. Lo cual significa que la importancia de que estos procesos se lleven a cabo es alta por el beneficio que trae consigo.

El conjunto de procesos en la matriz general genera mayor impacto en cuanto a lo social con un 51.69% en impacto y en importancia 51.49%. Esto se debe a que basados en la gestión por procesos y todos intercomunicados se apertura mayores oportunidades laborales para la población existente. Con ello, se reduciría la pobreza. Asimismo, se refleja que la gestión ayudaría a que las mypes tengan mayor entrada a mercados extranjeros haciendo conocidos sus productos. Por otro lado, cada una sería sostenible en el tiempo, es decir mantenerse en el mercado satisfaciendo a los clientes y beneficiándose ellos mismos.

4.6.4 Matriz específica de impactos

Se mostrará la matriz de impactos del proceso logístico, este se dividirá en actividades de los subprocesos logísticos y los criterios establecidos para analizar el impacto y la importancia de cada actividad en relación a cada criterio.

Figura 24: Matriz específica de impactos

		CRITERIOS/PROCESOS	COMPRAS		ALMACÉN		DISTRIBUCIÓN		TOTALES	
			Clasificación de proveedores	Seguimiento de las ordenes	Monitoreo de la Materia prima, insumos y productos	Control de los registros	Planificación de la distribución	Control de la distribución		
PROYECTO DE INVESTIGACIÓN	SOCIALES	Adaptación al Cambio	1/3				2/2		3/5	42/45
		Mejorar comercio entre las empresas	3/3		2/2	2/3	3/3	13/13		
		Mejorar los sistemas de información		3/2		3/3		3/2	9/7	
		Oportunidades laborales	1/1	1/1	1/1	1/1	1/1	1/1	6/6	
		Mejorar organización de las empresas.	3/3	2/3	1/1	1/2	2/2	2/3	11/14	
	ECONÓMICOS	Aumento de los ingresos de las empresas.			2/3		2/3	2/3	6/9	54/73
		Mejorar la rentabilidad de las empresas.	2/3	2/1	2/3		2/3		8/10	
		Mejorar la competitividad.	3/3	2/3	2/3	1/2	2/3	1/2	11/16	
		Mejorar la productividad.	3/3	3/3	2/3	1/2	3/3	1/2	13/16	
		Mejor uso de los insumos, materia prima	3/3	2/3	2/3	2/2			9/11	
		Inversion en el mercado	3/3		1/3	2/2		1/3	7/11	
	AMBIENTAL	Conservación de productos perecibles	2/3	2/3	2/2	1/2			7/10	15/18
		Disminución de viajes al entregar el producto terminado.				2/2	3/3	3/3	8/8	
	Suma Impacto/ Importancia		24/28	17/17	17/24	16/21	20/22	17/22		
	Suma por proceso		41	47	33	45	37	44	111	136

% de Impacto por Ámbito	% de Importancia por Ámbito
38%	33%
49%	54%
14%	13%
100.00%	100.00%

% de Impacto por Proceso Clave	36.9%	29.73%	33.33%	100.00%
% de Importancia por Proceso Clave	34.56%	33.09%	32.35%	100.00%

La matriz muestra las actividades importantes de cada subproceso clave del proceso logístico. Todos los subprocesos descritos en conjunto generan impacto en las mypes del sector en estudio, debido a que la logística es un proceso importante en una empresa como se ha mencionado en el capítulo 1. A continuación se detalla subproceso por subproceso en función al impacto social, económico y ambiental.

- **Compras:**

- En lo social en cuanto a una gestión de compras y a través de ello fidelizar con los proveedores, las mypes se verán más conocidas en el mercado.

- En lo económico a través de los ahorros generados por las negociaciones realizadas se aporta a la rentabilidad y se es más productivo.

- En lo ambiental en función a la verificación del producto solicitado, que este cumpla con el tiempo que puede estar en almacén para evitar desecharlo antes de tiempo.

- **Almacén:**

- En lo social con la ayuda del control de los registros, la información está disponible, es decir hay acceso a información que proporciona el proveedor o en cuanto a despachos realizados. Por lo que si estos stakeholders quisieran consultar dicha información podrá dar opinión sobre la organización que existe y con ello habría mayor reconocimiento.

- En lo económico ayuda en cuanto productividad y competitividad, puesto que al gestionar mejor el almacén se evitan sobre costos de inventarios y se utilizan mejor los recursos.

- En lo ambiental evitar desechos de materia prima en mal estado.

- **Distribución:**

- En lo social repercute en el cliente, pues al entregar los pedidos a tiempos, la satisfacción de ellos se reflejará.

-En lo económico repercute en disminuir los recorridos para las entregas de producto terminado, se evitan mayores costos de transportes y con ello también afecta positivamente al ambiente.

-En lo ambiental al disminuir los viajes de transporte por distribuir un producto reduces la contaminación ambiental.

Después de definir los subprocesos en función a los criterios. Se mostrarán los gráficos de impacto e importancia de los subprocesos, gráfico número 40 y 41.

Gráfico 40: Porcentaje de impacto según subproceso logístico

Fuente: Elaboración Propia

El gráfico anterior muestra que la línea amarilla es el promedio de una base de 100% basado en tres subprocesos. El promedio es 33.33% y los subprocesos están en el promedio, salvo compras que tiene mayor impacto positivo y esto se debe a que es un subproceso importante, es el inicio de la cadena logística planteada, aquella que gestiona los requerimientos, si este no estuviera, no habría producción y por ende no habría ventas y como consecuencia final no habría ingresos.

A continuación, se muestra el gráfico de importancia:

Gráfico 41: Porcentaje de importancia según subproceso logístico

Fuente: Elaboración Propia

El gráfico de importancia también sobre un promedio de 33.33% evidencia que compras es importante, el porcentaje supera el promedio. Lo que significa para una buena gestión se requiere de interconexión y compras es la cabeza para ello.

Para más detalle en función al proceso logístico con respecto a los impactos, se tiene que el porcentaje más alto como impacto e importancia está en el económico como lo evidencia la matriz específica. El porcentaje de impacto es 49% y el de importancia es 54%. Esto se debe a que al poner en práctica la propuesta y mejorar la gestión, las mypes serán más productivas y bajo esta premisa entrarán a competir al mercado. Los clientes al conocerlas requerirán sus productos y por ende los ingresos aumentarán con ello la rentabilidad. El impacto social también tiene un porcentaje considerado siendo 38% por impacto o magnitud y 33% por importancia. En el impacto ambiental también hay un porcentaje positivo, pero este es mínimo en comparación a los otros 2 debido a que los criterios a considerar fueron 2 por cuestiones académicas.

4.7 Relación de los stakeholders con los criterios establecidos

La relación es directa, ya que como se ha venido detallando todos los beneficios se repercuten en los stakeholders mencionados líneas arriba como: Dueños de las mypes, empleados, proveedores, clientes y futuros clientes. Como se ha podido observar el proceso logístico impacta positivamente y por ende los grupos de interés mencionados se verán beneficiados.

Se ha finalizado el capítulo 4 conociendo que la propuesta es válida para aplicar a las mypes y los impactos que genera a nivel social, económico y ambiental. Todo proyecto culmina con las conclusiones y recomendaciones del mismo, estos serán explicados en el siguiente y último capítulo.

CAPÍTULO 5: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En este último capítulo se presentan las conclusiones y recomendaciones obtenidas del proyecto de investigación académica, el cual consistió en desarrollar el marco teórico que se muestra en el capítulo 1. En el capítulo 2 se evidencian los resultados obtenidos de las entrevistas que se realizaron a las mypes, los cuales propician a que se plantee una propuesta de mejora logística para las empresas en investigación. Dicha mejora se elaboró a detalle en el capítulo 3, toda propuesta genera impactos, ya sea económicos, sociales y medioambientales. Por tanto, se explica de forma breve y clara en el capítulo 4 los impactos que la propuesta planteada genera.

Para culminar con el proyecto de investigación, se dará inicio a la parte final, la cual es clave para el lector, puesto que le permitirá entender la finalidad de la investigación y sabrá cuán útil puede ser para que las empresas sean más competitivas y mejoren su productividad.

A continuación, se presentan las conclusiones del proyecto:

1. Del proyecto de investigación se puede concluir que la relación entre el crecimiento económico y la generación de empleo existe una relación directamente proporcional. Por ello, se dice que las mypes son el tipo de empresa que darán mayor aporte al PBI del país, debido a que representa el 99% de la totalidad de empresas existentes. Además, estas propician a que se genere mayor empleo para los ciudadanos.
2. De la información brindada por algunos autores mencionados en el proyecto de investigación, se concluye que las mypes son de gran importancia para la sociedad, puesto que son empresas en crecimiento, a las cuales se les pueden plantear diversos tipos de mejoras, generando con ello que estas muestren su potencial y sean más competitivas en el mercado que estén establecidas.
3. Se concluye que las micro y pequeñas empresas son negocios familiares que mantienen la falta de preparación y capacidad para desarrollar su operaciones, debido a que los empresarios trabajan según la experiencia obtenida en el desarrollo de su vida laboral, aun siendo esto bueno, no tienen los conocimientos suficientes

para desarrollar una gestión adecuada de sus procesos que les permita ser más productivos y agreguen valor en el producto que ofrecen, reduciendo de tal forma los problemas que se les presentan en el día a día.

4. El emprendimiento que ha nacido en Lima se sustenta mediante la constitución de la mype y de los trabajadores independientes; esto da a conocer que una parte de la población busca a través de su participación, sea como empresario o trabajador, obtener un mejor nivel económico que les permita abandonar la pobreza o cumplir con las necesidades que se presenten. Sin embargo, este objetivo no se logra con las prácticas que manejan actualmente las mypes.
5. Para poder lograr que la gestión de estos negocios mejore, en forma simultánea con su productividad y competitividad, se debe lograr que el modelo empresarial que se propone esté basado en una buena gestión por procesos, debido a que estas bases contribuirán a mejorar a las mypes en su conjunto.
6. La micro y pequeña empresa representa aproximadamente el 99.3 % del total de empresas en Perú, a pesar de ello su nivel de productividad y competitividad es bajo si se compara con las medianas y grandes empresas que son casi el 0.7 % del total. Estos estratos tienen mayores tasas de crecimiento en el PBI, por lo que enfocarse en implementar mejores prácticas empresariales en estas empresas podría ser una oportunidad importante de mejora de este sector.
7. De los resultados presentados en el capítulo 2 se concluye que el 80% de las mypes no contaba con una gestión por procesos, además, no presentan una organización empresarial, ya que funcionan según la experiencia del empresario que tiene en el rubro. Así mismo, se presentó algunos tipos de problemas, entre los cuales se tiene la mala planificación de compras (mala organización, ineficiencia al momento de elegir al proveedor), en el sub proceso de almacén, se obtuvo como resultado que no existe un registro clave en donde se almacenen los datos de los productos que ingresan y los que salen de la empresa. Por parte del subproceso de distribución no manejan una correcta coordinación con los terceros (que son los transportistas), esto ha traído como consecuencia que, en diversas oportunidades, no puedan cumplir con los pedidos a tiempo, generen pérdidas económicas y la desconfianza por parte de sus clientes. Por consiguiente, si esta situación no mejora, poco a poco este tipo de empresas saldrán del mercado.
8. En conclusión, se dice que con la propuesta planteada en el capítulo 3 las empresas podrán ser más productivas y competitivas, debido a que tendrán una secuencia logística definida, manejarán mejor la gestión de procesos y con ello reducirán los problemas, siendo más atractivos para los clientes.
9. Se concluye que, con la propuesta del subproceso de compras, las mypes podrán manejar mejor la selección de sus proveedores, logrando con ello obtener productos de calidad, entregas a tiempo y crédito de compras, dando así valor agregado a sus productos y siendo más productivos. Asimismo, podrán cumplir con la entrega a los clientes en el tiempo pactado y fidelizando con ellos para futuras compras, donde la elección del cliente siempre sea la mype.
10. Con una mejor gestión de almacenes, las mypes podrán manejar mejor el stock de los productos, entradas y salidas tanto de productos terminados como de materia prima e insumos. Asimismo, brindarán un mejor servicio a su cliente interno y externo y los mantendrá satisfechos, creando así un mejor clima laboral, mejor flujo de comunicación y un orden en el establecimiento.

11. Con el subproceso de distribución propuesto las empresas podrán gestionar mejor los transportistas a utilizar para llevar a cabo el despacho de los productos a sus clientes externos, dando una buena imagen de la mype entregando a tiempo el producto, ofreciendo un mejor servicio y mejorando el control de transporte a través de un seguimiento a las rutas que se manejan.
12. De acuerdo a la validación de los profesionales en el rubro en investigación, se concluye que la hipótesis planteada es válida, ya que se recalca que con la propuesta del proceso logístico estas serán más competitivas y productivas, debido a que gestionarán mejor sus procesos para brindar un buen servicio a sus clientes y estas sean reconocidas.
13. Es importante no perder de vista los impactos que la propuesta genera. En base a ello se puede concluir que el proceso logístico impacta más en el tema económico con un 49%, significando que al aplicarse el proceso en mención en las mypes, éstas lograrán tener mejor estabilidad, ya que están siguiendo la cadena logística de acuerdo a procedimientos, planeamiento estratégico y control de todo lo que se realiza.
14. En el trabajo de investigación que se realizó durante los capítulos en desarrollo se llegó a conocer con profundidad los diversos aspectos sobre la realidad de las mypes, especialmente en el sector de elaboración y conservación de frutas, legumbres y hortalizas. Es todo un reto el poder implementar un proceso logístico en una empresa con tan pocos recursos y la falta de conocimientos, así mismo, no deja de ser clave el uso de herramientas para poder lograr el desarrollo correcto de las mismas. Refiriendo a que cualquier tipo de empresa, sea su tamaño, micro, pequeña, mediana o grande; requiere de una buena gestión si es que quiere ser competitivo en el mercado.
15. Para que las mypes en el Perú sean el boom y demuestren su verdadera participación en el PBI por el 99.3 % que representan en cuanto al total de empresas existentes, estas deben estandarizar sus procesos y basarse en la gestión de los mismos, permitiendo que exista la mejora de su productividad y competitividad. Asimismo, se sabe que con la gestión por procesos éstas podrán aumentar las propuestas laborales, reduciendo con ello el índice de pobreza y aumentando el crecimiento económico. También se verá reflejado la contribución para el aumento del PBI.
16. En base a las investigaciones realizadas se sabe que las mypes han sido formadas por personas que tuvieron idea de negocio o se les proporcionó uno, estas como cualquier otra empresa en sus inicios tiene carencias, puesto que el que intenta abarcar todo y asumir roles y responsabilidades en su totalidad, al final termina siendo perjudicial. Esto se debe a que una sola persona no puede ver el funcionamiento y a la vez la problemática que se presenta, ya que el factor tiempo podría afectarles. Por tal motivo, es que la interacción entre el equipo, la definición de objetivos y delegación de responsabilidades estableciendo tiempos es recomendable, puesto que, a mayor trabajo en equipo, mayor productivo se es, mayores beneficios se obtienen y por ende mejor atraído se es en el mercado.
17. Por otro lado, se tiene conocimiento acerca de la sostenibilidad de las empresas, algunas de estas quedan inhabilitadas para seguir ejerciendo por falta de preparación, recursos, entre otros factores que se presentan. Es por esa razón que se recomienda a las mypes que se capaciten, que lleven cursos en cuanto a gestión por procesos para que les permita mantenerse en el mercado y sigan compitiendo en el mismo, logrando obtener la rentabilidad que esperan.

18. Es recomendable que las mypes se guíen de las buenas prácticas empresariales para que sean competitivas en el mercado y sean atraídas por los clientes. Asimismo, bajo el establecimiento de procesos que les permita tener mayor orden y planificación, contribuyendo al aumento de los ingresos.
19. En cuanto a los impactos social y ambiental los porcentajes obtenidos han sido 38% y 14% respectivamente, esto se debe a que aún se tiene que seguir trabajando en las mejoras para las mypes. Por ello, es recomendable usar los indicadores propuestos, ya que lo que no se mide, no se puede mejorar. Por ende, al medir el proceso, se van observando las mejoras que pueden seguir surgiendo para ponerlos en práctica y lograr el cometido.
20. Es importante estandarizar los procesos que se proponen en base a la gestión por procesos. Los procedimientos y métodos de trabajo deben ser aplicados en las mypes en estudio. Para poder implementar este tipo de propuesta, se deben ajustar los procesos a las restricciones de cada empresa, asimismo, tener en cuenta las capacidades individuales que se manejen en la realidad. Cada mype elige los procesos básicos a estandarizar (pueden ser logística, PCP, calidad), pues muchas veces una sola persona es la encargada de estos procesos, de esta manera genera un sistema de gestión básico para dirigir sus operaciones. Con la aplicación de los procesos básicos estandarizados, estas empresas lograrán mejorar su productividad y competitividad y así lograr el crecimiento y estabilidad en los mercados del país.
21. La aplicación del proceso logístico en las mypes es recomendable por todo lo que este involucra, iniciando con las compras para que se ejecute una producción y terminando con una distribución para el cliente. Con una buena planificación de compras y midiendo lo que se realiza a través de los indicadores como entregas perfectas se pueden encontrar oportunidades de mejora y se va actuar a tiempo.
22. Es importante concluir que los procesos que se han elaborado para las mypes, son del área logística que servirán como guía para que logren atender los pedidos de forma exitosa y que cada una de ellas mejore sus prácticas logísticas operativas.
23. Con el proyecto de investigación y enfocándose en el concepto de productividad ya mencionada, cabe recalcar que las mypes van a mejorar y ofrecer productos de calidad a sus consumidores, estas se ayudarán de los indicadores que se encuentran como formatos en los anexos. Estos indicadores arrojarán resultados que les indicará la situación en la que se encuentran las mypes.
24. Incrementando la productividad y estando en constante capacitación y mejora, las mypes lograrán ser competitivas, siendo siempre la primera opción de elección de los consumidores.

BIBLIOGRAFÍA

AGUILAR, Rascón y otros (2012) Cadena de abastecimiento, factores que afectan la competitividad en las MIPYMES. Revista Del Centro De Investigación. Universidad La Salle, 10(28), 207-219.

ASOCIACIÓN DE EMPRENDEDORES DEL PERÚ (2015) MYPES aportan el 40% del PBI (consulta: 28 de marzo del 2016). (<http://asep.pe/mypes-aportan-el-40-del-pbi/>)

ASOCIACION DE EXPORTADORES (2015) Boletín Mensual de exportaciones (consulta: 02 de abril del 2016).

(<http://www.adexdatatrade.com/Boletines.aspx?g=16&a=2015>)

ÁVILA, Pamela y SANCHÍS, Joan (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, No.7.

AVOLIO, Beatrice y otros (2010) Factores que limitan el crecimiento de Micro y Pequeñas Empresas en el Perú, pp. 70-80. En: Revista Estrategia Centrum Católica, No. 22.

BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO (2011) La logística como factor de competitividad de las Pymes en las Américas (consulta: 30 de abril del 2016). (<http://idbdocs.iadb.org/wsdocs/getdocument.aspx?docnum=36610289>)

BANCO MUNDIAL (2016) Research: Global Economic Prospects. Generate Custom Dataset (consulta: 26 de marzo). (<http://www.worldbank.org/en/publication/global-economic-prospects/data>)

BANCO MUNDIAL (2017). Research: Global Economic Prospects (consulta: 02 de septiembre). (<http://www.bancomundial.org/es/publication/global-economic-prospects>)

BANCO CENTRAL DE RESERVA DEL PERU (2011) Glosario de Términos Económicos (consulta: 02 de abril del 2016).

(<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Glosario/GlosarioBCRP.pdf>)

CABRERA, Adrianzen (2013). Crecimiento y pobreza en el Perú: 2001-2011, pp. 35-66. En: revista Economía y Derecho.

CANO, Patricia y otros (2014) Modelo de gestión logística para pequeñas y medianas empresas en México. Contaduría y Administración 60 (1), enero-marzo 2015: 181-203

CAMARA DE COMERCIO DE LIMA (CCL) (2016) Cesar Peñaranda. Perú programa económico 2016 – 2021. Propuesta de la Cámara de Comercio de Lima. El desafío es crecer (consulta: 9 de abril)

(http://www.camaralima.org.pe/repositorioaps/0/0/par/iedep2016_libroprogramaecono/libro%20iedep_paraweb.pdf)

CARRILLO, D., Anzualdo, J. y Ccanto, E. (2015) Epicentro, Depositorio Legal en la Biblioteca Nacional del Perú. PP.1-102.

CARRO, Roberto y Gonzales, Daniel (2012) Productividad y Competitividad (consulta: 10 de Mayo del 2018)

(http://nulan.mdp.edu.ar/1607/1/02_productividad_competitividad.pdf)

CENTRO DE DERECHOS Y DESARROLLO (CEDAL) (2010) Planes de Desarrollo de Emprendedores y Microempresarios de Subsistencia de los Sub-Sectores de Confecciones Textiles, Artesanía en Tejidos Textiles y Artesanía en Joyas (consulta: 28 de abril del 2016). (<http://cedal-peru.org/wp-content/uploads/2013/03/planes-de-desarrollo-de-emprendedores-y-microempresarios.pdf>)

COMISION ECONOMICA PARA AMERICA LATINA Y EL CARIBE (CEPAL) (2014) Se estanca la reducción de la pobreza y la indigencia en la mayoría de los países de América Latina. En: CEPAL COMUNICADO DE PRENSA, 26 de Enero 2015 (consulta: 11 de abril de 2016). (<http://www.cepal.org/es/comunicados/se-estanca-la-reduccion-de-la-pobreza-y-la-indigencia-en-la-mayoria-de-los-paises-de>)

CORD, Louise y otros (2015) “Prosperidad compartida y fin de la pobreza en América Latina y el Caribe” Cuadernillo del Banco Mundial. Washington DC: Banco Internacional de Reconstrucción y Fomento / Banco Mundial.

DIARIO EL PERUANO (2016) Sector primario impulsará crecimiento del PBI En el país (consulta: 27 de marzo). (<http://www.elperuano.pe/noticiasector-primario-impulsara-crecimiento-del-pbi-pais-39245.aspx>)

DIARIO EL COMERCIO (2016) Alonso Segura: La economía peruana crecerá 3,5% el 2016 (consulta: 27 de marzo del 2016). (<http://elcomercio.pe/economia/peru/mef-alonso-segura-economia-peruanacrecera-35-2016-noticia-1867044>)

DIARIO EL COMERCIO (2015) Produce destinará S/.55 millones para impulsar las mipyme (consulta: 27 de marzo del 2016). (<http://elcomercio.pe/economia/peru/produce-destinara-s55-millones-impulsarmipyme-noticia-1855289>)

DIARIO PERÚ 21 (2016) Cámara de Comercio de Lima prevé crecimiento económico de 3% para el 2016 (consulta: 27 de marzo). (<http://peru21.pe/economia/ccl-preve-crecimiento-3-2016-2234929>)

DÍAZ, Corono y. Mayett. (2012) Los retos de las empresas familiares ante su continuidad: caso Tehuacán. *Revista Internacional Administración y Finanzas* 6 (1): 1-22.

FLORES, Juan (2014) Indicadores de servicio al cliente. Órdenes perfectas (consulta: 04 de mayo del 2018) (<https://www.gestiopolis.com/indicadores-de-servicio-al-cliente-ordenes-perfectas/>)

GARRIDO, Koechlin (2013) Sobre la pobreza: orígenes, cuentas y evolución en el Perú y el mundo, pp. 10, 39, 103-138. En: *Revista de Economía y Derecho*.

GESTION (2016) (<https://gestion.pe/gestion-tv/mef-rebaja-proyeccion-crecimiento-pbi-38-2016-y-bcr-advierte-que-incorporacion-servir-le-resta-autonomia-2159791>) (<https://gestion.pe/economia/banco-mundial-reduce-expectativa-crecimiento-economia-peruana-45-35-2017-2162678>) (consulta: 02 de septiembre del 2017).

GESTION (2017) Crecimiento de Economía (consulta: 02 de septiembre). (<http://gestion.pe/economia/fmi-elevo-proyeccion-crecimiento-economia-peruana-41-43-2017-2180315>)

GLOBAL ECONOMIC PROSPECTS (2016) Banco Mundial. Latín América and the Caribbean country forecasts (consulta: 26 de marzo). (<https://www.worldbank.org/content/dam/Worldbank/GEP/GEP2016a/Global-Economic-Prospects-January-2016-Spillovers-amid-weak-growth.pdf>)

GOLDSTEIN, Evelin y KULFAS, Matías (2011) Alcances y limitaciones de las políticas de apoyo a las pymes en América Latina. Debates para un nuevo marco conceptual y de implementación, pp. 429-489. En: Ferraro, Carlo (ed.) *Apoyando a las pymes: Políticas de fomento en América Latina y el Caribe*. Santiago de Chile: Naciones unidas

GONZÁLEZ, C. A., y otros (2012). Metodología de gestión logística para el mejoramiento de pequeñas empresas. *Global Conference on Business and Finance Proceedings* 7 (2): 1007-1015.

GONZALES, Nicko (2016) Concentración de las MYPES y su impacto en el crecimiento económico (consulta: 29 de abril del 2016) (<http://revistasinvestigacion.unmsm.edu.pe/index.php/quipu/article/view/11597/10391>)

GUABLOCHE, Judith y ALFAGEME, Augusta. Pobreza y Déficit Calórico ¿Cuál ha sido la tendencia? Banco Central de Reserva.

HERRERA, Beatriz (2011) Análisis estructural de las MYPEs y PYMEs, pp. 69-89. En: Quipukamayoc, vol. 18, No. 35.

HERNANI, Merino y Pastorino Antonieta (2013) PERCEPCIÓN SOBRE EL DESARROLLO SOSTENIBLE DE LAS MYPE EN EL PERÚ. RAE: Revista de Administración de Empresas. 53, 3, 290-302

INNOVATION & ENTREPRENEURSHIP BUSINESS SCHOOL (IEBS) (2014) Caso de éxito en logística: Apple, la cadena de suministro mejor gestionada (consulta: 03 de marzo del 2018). (<https://www.iebschool.com/blog/caso-exito-logistica-supply-chain-management-apple-negocios-internacionales/>)

INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA E INFORMÁTICA (INEI) (2014) Una mirada a Lima Metropolitana. Lima: INEI (consulta: 15 de abril 2016). (https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1168/libro.pdf)

INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA E INFORMÁTICA (INEI) (2015). Estadísticas, Economía. Producto Bruto Interno Total y por Habitante 1950 -2014 (consulta: 27 de marzo del 2016). (<https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/economia/>)

INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA E INFORMÁTICA (INEI) (2015). Estadísticas, Economía. Producto Bruto Interno según Actividad Económica 2007- 2014 (consulta: 27 de marzo del 2016). (<https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/economia/>)

INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA E INFORMÁTICA (INEI) (2015). Biblioteca Virtual, Boletines, PBI Trimestral. Comportamiento de la Economía Peruana en el Cuarto Trimestre de 2015 (consulta: 28 de marzo del 2016). (<https://www.inei.gob.pe/biblioteca-virtual/boletines/pbi-trimestral/1/>)

INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA E INFORMÁTICA (INEI) (2016) Evolución de la Pobreza Monetaria (2009 – 2015). Informe Técnico. Lima: INEI (consulta: 13 de abril) (https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1347/libro.pdf)

INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA E INFORMÁTICA (2015). Cifras de Pobreza (consulta: 08 de septiembre del 2017). (<https://www.inei.gob.pe/cifras-de-pobreza/>)

INSTITUTO NACIONAL DE ESTADISTICA GEOGRAFICA E INFORMATICA (INEGI) (2011) Micro, pequeña, mediana y gran empresa. Estratificación de los establecimientos. Censos económicos 2009 (consulta: 30 de abril del 2016). (http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/espanol/proyectos/censos/ce2009/pdf/Mono_Micro_peque_mediana.pdf)

KRICK, Thomas y otros (2006) Manual para la práctica de las relaciones con los grupos de interés (consulta: 25 de septiembre del 2016) (<http://www.accountability.org/images/content/2/0/204.pdf>)

MINISTERIO DE LA PRODUCCIÓN (2014) Las Mipyme en Cifras 2014 (consulta: 27 de marzo del 2016). (<http://www.produce.gob.pe/remype/data/mype2014.pdf>)

MINISTERIO DE LA PRODUCCIÓN (2013) Las Mipymes en Cifras 2013 (consulta: 02 de abril del 2016). (<http://www.produce.gob.pe/remype/data/mype2013.pdf>)

MINISTERIO DE LA PRODUCCIÓN (2012) MIPYME 2012 Estadísticas de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (consulta: 02 de abril del 2016). (<http://www.produce.gob.pe/remype/data/mype2012.pdf>)

MINISTERIO DE LA PRODUCCIÓN (2011) MYPE 2011 Estadísticas de la Micro y Pequeña Empresa (consulta: 02 de abril del 2016). (<http://www.produce.gob.pe/remype/data/mype2011.pdf>)

MINISTERIO DE PRODUCCIÓN (2015) Estadísticas Mype e industria. Boletines mensuales (consulta: 30 de marzo del 2016). (<http://www.produce.gob.pe/index.php/estadisticas/boletines-mensuales>)

MINISTERIO DE LA PRODUCCIÓN (2015) Anuario Estadístico Industrial, Mipyme y Comercio Interno (consulta: 08 de septiembre del 2017). (<http://www.produce.gob.pe/documentos/estadisticas/anuarios/anuario-estadistico-mype-2015.pdf>)

MINISTERIO DE ECONOMÍA Y FINANZAS (2015) Aceleración del Crecimiento de la economía (consulta: 27 de marzo del 2016). (https://www.mef.gob.pe/index.php?option=com_content&view=article&id=428%3Aministro-segura-los-resultados-del-2015-confirman-la-aceleracion-en-elcrecimiento-de-la-economia-tal-como-lo-venia-sosteniendo-elmef&catid=100%3Anotas-de-prensa-y-comunicados&Itemid=100148&lang=es)

MINISTERIO DE ECONOMÍA Y FINANZAS (2017) Crecimiento del PBI

(consulta: 02 de septiembre).(<https://www.mef.gob.pe/es/comunicados-y-notas-de-prensa/100-notas-de-prensa-y-comunicados/5183-ministro-thorne-crecimiento-de-3-9-del-pbi-en-2016-nos-exige-seguir-avanzando-en-beneficio-de-todos-los-peruanos>)

MINISTERIO DE LA PRODUCCIÓN (2014) MIPYME 2014. Las Mipymes en cifras 2014. Lima: Ministerio de la Producción

PEREZ, Lizbeth y otros (2015) Organización de empresas por procesos. Caso de estudio: Empresa Pesquera Sancti Spiritus. Vol.19, No.4, octubre-diciembre, 2015, p. 1-12.

PROINVERSIÓN (2009) MYPEqueña empresa crece. Guía para el desarrollo de la micro y pequeña empresa (consulta: 28 de abril del 2016). (<http://www.uss.edu.peusseventosJovEmppdfMype.pdf>)

PUERTAS, Rosa y otros (2014) ÍNDICE DE DESEMPEÑO LOGÍSTICO: EXPORTACIONES EUROPEAS. : LOGISTICS PERFORMANCE INDEX: EUROPEAN EXPORTS. Revista de Economía Mundial. 38, 77-99.

REVISTAS ÉNFASIS LOGÍSTICA (2010) Caso de éxito en la gestión de almacenes, Testimonio de Tecsys Latín American, Logistic Summit & Expo (consulta: 3 de marzo del 2018). (<http://www.logisticamx.enfasis.com/notas/16396-caso-exito-la-gestion-almacenes>)

RIVERA, Iván (2012) Microeconomía de la pobreza: el caso del Perú, pp. 9-52. En: Economía, vol. 35, No. 69.

RUIZ, Daysi (2013) La gestión por procesos, su surgimiento y aspectos teóricos Ciencias Holguín, vol. XIX, núm. 4, enero-marzo, 2013, pp. 1-11 Centro de Información y Gestión Tecnológica de Santiago de Cuba Holguín, Cuba

SAAVEDRA, María Luisa (2017) Una propuesta para la determinación de la competitividad en la pyme Latinoamericana (consulta: 10 de Mayo del 2018) (<http://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/pensamiento/article/viewFile/4898/2999>)

SEMANA ECONÓMICA (2014) FMI: El Perú crecerá más del doble que promedio de América Latina (consulta: 27 de marzo del 2016). (<http://semanaeconomica.com/article/economia/macroeconomia/140996-fmi-elperu-crecera-mas-del-doble-que-promedio-de-america-latina/>)

SECRETARIA DE ECONOMÍA (2011). Políticas públicas para el desarrollo de la logística y la gestión de la cadena de suministro en México (consulta: 30 de abril del 2016). (http://www.mecon.gov.ar/peconomica/dnper/documentos/MX_RHernandez_Políticas_Publicas-pdf)

SILVIA, Marta y LOCHMULLER, Christian (2013) Propuesta de un espacio multidimensional para la gestión por procesos. En: Estudios Generales 29, pp. 222-230

TELLO, Sara (2014) Importancia de la micro, pequeñas y medianas empresa en el desarrollo del país, LEX N° 14, Vol.12

TORRES, Carlos.(2014) Orientaciones para implementar una gestión basada en procesos Ingeniería Industrial, Instituto Superior Politécnico José Antonio Echeverría La Habana, Cuba, vol. XXXV, núm. 2, mayo-agosto, 2014, pp. 159-171

UNRN (Universidad Nacional Rio Negro) (2013)
 (<http://unrn.edu.ar/blogs/matematica1/files/2013/04/5%C2%B0-Matriz-de-Leopold-con-plantilla.pdf>) (consulta: 25 de septiembre del 2016)

VILLARÁN, Fernando (2010) Articulación Productiva en las pequeñas empresas de América Latina. Lima: SELA (Sistema Económico Latinoamericano y del Caribe) (consulta: 30 de abril del 2016)
 ([http://www.sela.org/attach/258/default/Articulo_Articulacion_productiva_de_la_peque-na_empresa_en_AL_y_Peru_\(Fernando_Villaran\).pdf](http://www.sela.org/attach/258/default/Articulo_Articulacion_productiva_de_la_peque-na_empresa_en_AL_y_Peru_(Fernando_Villaran).pdf))

VIANCHA, Zulma (2014) Modelos y configuración de cadenas de suministro en productos perecederos. En: Ingeniería y Desarrollo. Universidad del Norte. Vol. 32 n°1: pp. 138-154

YAMAKAWA, Peter y otros (2010) Modelo tecnológico de integración de servicio para la Mype Peruana. Lima: ESAN ediciones

ANEXOS

Anexo 1: Documento de Orden de Compra

PROCESO LOGÍSTICO	CÓDIGO: R-OC-LO	VERSIÓN: 01
TÍTULO: ORDEN DE COMPRA			PÁGINA: 1 de 2

ORDEN DE COMPRA

Nº _____

Nombre del Proveedor:

Área Solicitante:

Condiciones de Pago: _____

Fecha de la orden: _____

Plazo de Entrega: _____

Cuenta Bancaria

DESCRIPCIÓN DEL BIEN O SERVICIO

[illegible]

Firma del Comprador

Anexo 2: Formato de Guía de Remisión

PROCESO LOGÍSTICO	CÓDIGO: R1-GRR	VERSIÓN: 01
TÍTULO: GUÍA DE REMISIÓN			PÁGINA: 1 de 2

GUÍA DE REMISIÓN

RUC: _____
 Nombre de la Mype: _____
 N° de Guía: _____

Punto de Origen: _____ Nombre del Transportista: _____
 Punto de Llegada: _____ RUC: _____
 Destinatario: _____ Marca y modelo: _____
 RUC: _____ N° de Brevete: _____

Ítem	Descripción detallada	Cantidad	Peso

Motivo de Salida

☐ Consumo Interno
 ☐ Venta Nacional
 ☐ Venta al exterior
 Otros

 Firma del Responsable Logístico

 Firma del Cliente (Interno o Externo)

Anexo 3: Formato de Guía de Recepción

UPC	PROCESO LOGÍSTICO	CÓDIGO: R2-GRP	VERSIÓN: 01
TÍTULO: GUÍA DE RECEPCIÓN			PÁGINA: 1 de 2

GUÍA DE RECEPCIÓN

RUC de Mype: _____
 Nombre de la Mype: _____
 N° de Guía: _____

Proveedor: _____

RUC: _____

Ítem	Descripción detallada	Cantidad	Peso

Motivo de Entrada

☐ Ingreso de MP
 ☐ Ingreso de Insumos
 Otros

 Firma del Responsable Logístico

 Firma del Proveedor

Anexo 4: Formato de selección de proveedores

FICHA DE EVALUACIÓN DE PROVEEDORES			
Criterios	Peso	Puntuación	Total
Calidad de suministros	50%		
Fiabilidad de plazo de entrega	25%		
Flexibilidad del proveedor	15%		
Fiabilidad de información	5%		
Competitividad en precios	5%		
Total	100%		

Anexo 5: Formato de registro de proveedores y producto

UPC		PROCESO DE COMPRAS-FORMATO DE REGISTRO DE PROVEEDORES Y PRODUCTOS										Código: FR-P-CO Versión: 00	
		Proveedores					Producto					Orden de Compra	
Proveedor	Tiempo de entrega	Entregó orden completa	Cumplió plazo de entrega	Estado del artículo	Condiciones de Pago	Fecha de pago	Código	Descripción	Cantidad	Precio Unitario	Precio Total	N°	

Anexo 6: Formato de registro productos en almacén

PROCESO DE ALMACÉN-FORMATO DE REGISTRO DE PRODUCTOS EN ALMACÉN	
	Código: FR-P-CO	Versión: 00

[illegible]

INDICADOR

Cumplió pedido	-
No cumplió pedido	-
Total de pedidos	-

Porcentaje de Nivel de Servicio Interno	0%
---	----

Anexo 7: Formato de registro de despachos

[illegible]

Anexo 8: Procedimiento del subproceso planeamiento logístico

PROCEDIMIENTO: 1	CÓDIGO: PR-PL-01	VERSIÓN: 01
TÍTULO: PLANEAMIENTO LOGÍSTICO			PÁGINA: 1 de 2

1. OBJETIVO

El presente procedimiento establece las acciones a realizar para organizar la cadena logística de la MYPE a través del Planeamiento Logístico.

2. RESPONSABILIDAD, ALCANCE Y PERIODICIDAD

El actual procedimiento es gestionado por la persona responsable de la logística de la **Mype**. Este incluye los pasos a seguir para la planificación de los recursos que la empresa posee y se logró la estrategia planteada. La frecuencia con la que se actualizará el presente documento será cada 6 meses, de tal forma que haya evaluación continua frente a posibles mejoras.

3. DOCUMENTOS A CONSULTAR

Indicadores

Procedimientos de los subprocesos clave.

4. DEFINICIONES

RL: Responsable Logístico

RGP: Responsable de Gestión de Pedidos.

RP: Responsable de Producción (PCP)

RC: Responsable Comercial

5. CONDICIONES BÁSICAS

5.1. Contar con la información de los usuarios internos con un tiempo no menor a un día de anticipación.

5.2. Proveer al dueño de la empresa los tiempos establecidos para la atención a los usuarios internos, de tal manera que al entregarle el procedimiento pueda constatar que se cumplirá el mismo.

5.3. Informar al dueño los posibles riesgos existentes al no cumplirse con el procedimiento establecido.

día de anticipación.

5.4. Informar a todos los usuarios involucrados en la cadena logística la existencia del plan logístico para que todos estén alineados y trabajen bajo la estrategia establecida.

PROCEDIMIENTO: 1	CÓDIGO: PR-PL-01	VERSIÓN: 01
TÍTULO: PLANEAMIENTO LOGÍSTICO			PÁGINA: 1 de 2

6. DESARROLLO DEL PROCEDIMIENTO

ACTIVIDAD	RESPONSABLE
ELABORAR PLAN LOGÍSTICO	
6.1 Fijar tiempos para los pedidos de los usuarios. 6.2 Elaborar una base de datos con los proveedores seleccionados. 6.3 Fijar condiciones de pago para con los proveedores. 6.4 Elaborar un mapa de ubicación de los insumos y MP en almacenes. 6.5 Elaborar un registro de control de los inventarios de insumos y MP. 6.6 Establecer los riesgos del incumplimiento de tiempos. 6.7 Entregar el Plan Logístico a todos los involucrados de la cadena logística.	RL
REVISAR EL PLAN LOGÍSTICO	
6.11 Conocer el flujo logístico propuesto. 6.12 Corregir el Plan Logístico según el flujo de acuerdo a la cadena logística. 6.13 Aprobar el Plan Logístico.	Dueño
CORRECCIONES DEL PLAN LOGÍSTICO	
6.15 Brindar observaciones y/o correcciones, en caso de haberlas, al RL.	Dueño
6.16 Corregir y/o levantar observaciones del dueño y entregar versión corregida del plan.	RL
ENVÍO DEL PLAN LOGÍSTICO	
6.17 Enviar Plan Logístico a RGP, RP y RC.	RL

7. REGISTROS

No hay registros para este documento.

8. ANEXOS

No hay anexos para este documento.

Anexo 9: Procedimiento del subproceso compras

PROCEDIMIENTO: 1	CÓDIGO: PR-CO-01	VERSIÓN: 01
TÍTULO: COMPRAS			PÁGINA: 1 de 2

1. OBJETIVO

Asegurar que las compras que se realicen para los usuarios internos de las MYPE sean de acuerdo a los requerimientos especificados.

2. RESPONSABILIDAD, ALCANCE Y PERIODICIDAD

El procedimiento está bajo la responsabilidad del responsable logístico. Este incluye los pasos a seguir para realizar compras efectivas. La frecuencia con la que se actualizará el presente documento será cada 6 meses, de tal forma que haya evaluación continua frente a posibles mejoras.

3. DOCUMENTOS A CONSULTAR

FR-P-CO: Registro de Proveedores

Requerimientos establecidos por calidad.

Ficha de Indicadores

4. DEFINICIONES

RL: Responsable Logístico

RGP: Responsable de Gestión de Pedidos.

RP: Responsable de Producción (PCP)

O/C: Orden de Compra

5. CONDICIONES BÁSICAS

- Al recibir el pedido se verifica si se tiene en Stock.
- Los proveedores seleccionados deben cumplir con los requisitos que calidad establece para que un producto sea el adecuado.
- Evaluación de la capacidad de respuesta que se le da al usuario interno.
- Evaluación de los proveedores ya seleccionados, de tal manera que se vea la atención para con las MYPE.
- Se deben cumplir los acuerdos establecido entre el comprador y la MYPE, de lo contrario se tendrá que evaluar cambiar de proveedor.
- Las evaluaciones realizadas tiene que pasar por el proceso de calidad para obtener el check de aprobado.

PROCEDIMIENTO: 1	CÓDIGO: PR-CO-01	VERSIÓN: 01
TÍTULO: COMPRAS			PÁGINA: 1 de 2

6. DESARROLLO DEL PROCEDIMIENTO

ACTIVIDAD	RESPONSABLE
ELABORAR PLAN DE COMPRAS	
6.1 Verificar si hay Stock en el almacén para despachar lo solicitado.	RL
6.2 En base a los pedidos solicitados por los usuarios internos seleccionar proveedores.	
6.3 Evaluar que cumplan con los requisitos solicitados por Calidad.	
6.4 Realizar O/C para los proveedores.	
6.4 Establecer formas de pago.	
6.5 Evaluar el nivel de servicio que ofrece a las MYPE.	
REVISAR EL PLAN DE COMPRAS	
6.11 Conocer el flujo de compras propuesto.	Dueño
6.12 Corregir el Plan de Compras según el flujo.	
6.13 Aprobar el Plan de Compras.	
CORRECCIONES DEL PLAN DE COMPRAS	
6.15 Brindar observaciones y/o correcciones, en caso de haberlas, al RL.	Dueño
6.16 Corregir y/o levantar observaciones del dueño y entregar versión corregida del plan.	RL
ENVÍO DEL PLAN DE COMPRAS	
6.17 Enviar Plan de Compras a RGP y RP	RL

7. REGISTROS

CÓDIGO	NOMBRE
EV-L01	Evaluación de los proveedores homologados
R-OC-LO	Registro de O/C por proveedor

8. ANEXOS

- Orden de Compra.
- Formato para proveedores.

Anexo 10: Ficha técnica del indicador de compras

MYPES	FICHA TECNICA DE INDICADOR	Código: IND-Gestión de Compras
		Versión: 01
		Pág. 1 de 1
1. Nombre: PORCENTAJE DE ENTREGAS PERFECTAS.		
2. Objetivo: Mejorar el ciclo de compras cumpliendo los tiempos establecidos a través de obtener la mayor cantidad de entregas perfectas.		
3. Fórmula de Cálculo: $\% \text{ de Entregas Perfectas} = \text{Cumplimiento de órdenes (\%)} \times \text{Entrega a tiempo (\%)} \times \text{Calidad de entrega (\%)}$		
4. Nivel de Referencia: <div style="display: flex; align-items: center;"> <div style="width: 20px; height: 20px; background-color: green; margin-right: 5px;"></div> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px;">95 %</div> </div> <div style="display: flex; align-items: center;"> <div style="width: 20px; height: 20px; background-color: yellow; margin-right: 5px;"></div> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px;">Entre 90 % y 95%</div> </div> <div style="display: flex; align-items: center;"> <div style="width: 20px; height: 20px; background-color: red; margin-right: 5px;"></div> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px;">Menor a 90%</div> </div> <p>Un incremento en el valor del indicador indica una mejora en el resultado. </p>		
5. Responsable de Gestión: Responsable del Área de proceso Logístico		
6. Fuente de Información: Data de la empresa		
7. Frecuencia de Medición: Semanalmente, esto se realiza de acuerdo a las órdenes de compra emitidas.		
8. Frecuencia de Reporte: Mensual		
9. Responsable del Reporte: Responsable del proceso Logístico		
10. Usuarios: Proceso Logístico Proceso de Calidad		

Anexo 11: Procedimiento del subproceso de almacenamiento

PROCEDIMIENTO: 1	CÓDIGO: ABC	VERSIÓN: 01
TÍTULO: ALMACENAMIENTO			PÁGINA: 1 de 2

1. OBJETIVO

Cerciorarse que la entrada de insumos y productos terminados estén correctamente registrados y de acuerdo a especificaciones, así como también la entrada de producto terminado.

2. RESPONSABILIDAD, ALCANCE Y PERIODICIDAD

El procedimiento está bajo la responsabilidad del encargado de almacén. Este incluye los pasos a seguir para realizar un correcto almacenamiento. La frecuencia con la que se actualizará el presente documento será cada 6 meses, de tal forma que haya evaluación continua frente a posibles mejoras.

3. DOCUMENTOS A CONSULTAR

- 3.1. P-CO-LO: Plan de Compras.
- 3.2. P-DI-LO: Plan de Distribución.
- 3.3. R1-MPI-AL001: Registro de MP, insumos y PT

4. DEFINICIONES

RL: Responsable de Logística

GRR: Guía de Remisión

GRP: Guía de Recepción

RGP: Responsable de Gestión por pedidos

RP: Responsable de Producción (PCP)

5. CONDICIONES BÁSICAS

- 5.1. El encargado de almacén tiene establecido espacios para almacenar PT, MP e insumos.
- 5.2. Toda MP e insumo que entre a almacén proveniente de un proveedor debe estar acompañado de O/C.
- 5.3. El encargado de almacén verifica que las cantidades estén de acuerdo a lo solicitado.
- 5.4. Dar Ingreso al almacén.

PROCEDIMIENTO: 1	CÓDIGO: ABC	VERSIÓN: 01
TÍTULO: ALMACENAMIENTO			PÁGINA: 1 de 2

6. DESARROLLO DEL PROCEDIMIENTO

ACTIVIDAD	RESPONSABLE
ELABORAR PLAN DE ALMACENAMIENTO	
6.1 Establecer e identificar los espacios para MP, INSUMOS y PT. 6.2 Registrar las entradas de MP e Insumos a través de un GRP corroborando que la cantidad sea tal cual la solicitada en el O/C. 6.3 Ubicar en el espacio adecuado. 6.5 Al dar salida a algún producto de almacén se hace GR.	RL
REVISAR EL PLAN DE ALMACENAMIENTO	
6.11 Conocer el flujo de almacenamiento propuesto. 6.12 Corregir el Plan de almacenamiento. 6.13 Aprobar el Plan de almacenamiento.	Dueño
CORRECCIONES DEL PLAN DE ALMACENAMIENTO	
6.15 Brindar observaciones y/o correcciones, en caso de haberlas, al RL.	Dueño
6.16 Corregir y/o levantar observaciones del dueño y entregar versión corregida del plan.	RL
ENVÍO DEL PLAN DE ALMACENAMIENTO	
6.17 Enviar Plan de almacenamiento a RGP y RP.	RL

7. REGISTROS

CÓDIGO	NOMBRE
R1-MPI-AL001	Registro de MP, insumos y PT
R1-GRP	Registros de entrada de MP e Insumos
R2-GRR	Registro de salida de producto de almacén

8. ANEXOS

No hay anexos para este documento.

Anexo 12: Ficha técnica del indicador de almacenamiento

MYPES	FICHA TECNICA DE INDICADOR	Código: IND- Proceso de Almacén
		Versión: 01
		Pág. 1 de 1

1. Nombre: PORCENTAJE DE NIVEL DE SERVICIO INTERNO
2. Objetivo: Lograr el mayor nivel de satisfacción a nuestros clientes internos de la empresa
3. Fórmula de Cálculo: $\% \text{ de Nivel de servicio interno} = \frac{\text{Total de pedidos entregados a tiempo}}{\text{Total de pedidos solicitados}} \times 100$
4. Nivel de Referencia: <div style="display: flex; align-items: center;"> <div style="width: 20px; height: 15px; background-color: green; margin-right: 5px;"></div> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px;">95 %</div> </div> <div style="display: flex; align-items: center;"> <div style="width: 20px; height: 15px; background-color: yellow; margin-right: 5px;"></div> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px;">Entre 85 % y 95%</div> </div> <div style="display: flex; align-items: center;"> <div style="width: 20px; height: 15px; background-color: red; margin-right: 5px;"></div> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px;">Menor a 85%</div> </div> <p>Un incremento en el valor del indicador indica una mejora en el resultado. </p>
5. Responsable de Gestión: Responsable del Área de proceso Logístico
6. Fuente de Información: Información , data de la empresa
7. Frecuencia de Medición: Semanalmente, por despachos realizados.
8. Frecuencia de Reporte: Mensual
9. Responsable del Reporte: Responsable del Proceso Logístico
10. Usuarios: Proceso Logístico Proceso de Calidad
11. Observaciones: <ul style="list-style-type: none"> ➤ Establecer fechas de despachos para evitar retrasos. ➤ Despachar solo si se tiene documentación completa.

Anexo 13: procedimiento del subproceso de distribución

PROCEDIMIENTO: 1	CÓDIGO: PR-DI-01	VERSIÓN: 01
TÍTULO:	DISTRIBUCIÓN		PÁGINA: 2 de 2

1. OBJETIVO

Cerciorarse que la entrega de los productos se está realizando bajo las condiciones establecidas por ambas partes (Cliente-Empresa), es decir, están siendo distribuidas en el tiempo preciso y la cantidad enviada es la acordada.

2. RESPONSABILIDAD, ALCANCE Y PERIODICIDAD

El procedimiento está bajo la responsabilidad del encargado de almacén. Este incluye los pasos a seguir para realizar despacho en el tiempo acordado. La frecuencia con la que se actualizará el presente documento será cada 6 meses, de tal forma que haya evaluación continua frente a posibles mejoras.

3. DOCUMENTOS A CONSULTAR

- 3.1. FR-PRO-ALM: Fechas y tiempos de despacho.
- 3.2. FR-PT-ALM: Registro de Productos Terminados a despachar.

4. DEFINICIONES

EA: Encargado de Almacén.

GRR: Guía de Remisión

RGP: Responsable de Gestión de Pedidos.

RGC: Responsable de Gestión Comercial.

5. CONDICIONES BÁSICAS

- 5.1. El encargado de almacén conoce la ubicación de los productos terminados.
- 5.2. El encargado de almacén verifica que las cantidades estén de acuerdo a lo solicitado.
- 5.3. El despacho sale en la fecha acordado.
- 5.4. El transportista debe llevar la guía de Remisión

PROCEDIMIENTO: 1	CÓDIGO: PR-DI-01	VERSIÓN: 01
TÍTULO: DISTRIBUCIÓN			PÁGINA: 2 de 2

6. DESARROLLO DEL PROCEDIMIENTO

ACTIVIDAD	RESPONSABLE
ELABORAR PLAN DE DISTRIBUCIÓN	
6.1 Se registran fechas y tiempos de entrega. 6.2 Se mapea la ubicación de los productos terminados. 6.3 Se verifica las cantidades a despachar por cliente. 6.4 Se despacha según la fecha establecida. 6.5 Registrar el GR del producto que se está despachando.	RL
REVISAR EL PLAN DE DISTRIBUCIÓN	
6.11 Conocer el flujo de distribución propuesto. 6.12 Corregir el Plan de distribución. 6.13 Aprobar el Plan de distribución.	Dueño
CORRECCIONES DEL PLAN DE DISTRIBUCIÓN	
6.15 Brindar observaciones y/o correcciones, en caso de haberlas, al RL.	Dueño
6.16 Corregir y/o levantar observaciones del dueño y entregar versión corregida del plan.	RL
ENVÍO DEL PLAN DE DISTRIBUCIÓN	
6.17 Enviar Plan de distribución a RGP y RGC.	RL

7. REGISTROS

CÓDIGO	NOMBRE
FR-PRO-ALM	Fechas y tiempos de despacho
R1-GRR	Registros de Guía de Remisión

8. ANEXOS

- 8.1. Fechas y tiempos de despacho.
- 8.2. Registro de Productos Terminados a despachar.

Anexo 14: Ficha técnica del indicador de distribución

MYPES	FICHA TECNICA DE INDICADOR	Código: IND- Proceso de Distribución
		Versión: 01
		Pág. 1 de 1

1. Nombre: PORCENTAJE DE CUMPLIMIENTO DE DESPACHO.
2. Objetivo: Lograr despachar la mayor cantidad de productos solicitados sin errores con la finalidad de ahorrar tiempos y costos.
3. Fórmula de Cálculo: $\% \text{ de Exactitud en despacho} = \frac{\text{Despachos sin error}}{\text{Total de despachos}} \times 100$
4. Nivel de Referencia: <div> 98 % </div> <div> Entre 90 % y 97% </div> <div> Menor a 90% </div> <p>Un incremento en el valor del indicador indica una mejora en el resultado. </p>
5. Responsable de Gestión: Responsable del Área de proceso Logístico
6. Fuente de Información: Información , data de la empresa
7. Frecuencia de Medición: Semanalmente, por despachos realizados.
8. Frecuencia de Reporte: Mensual
9. Responsable del Reporte: Responsable del Proceso Logístico
10. Usuarios: Proceso Logístico Proceso de Calidad
11. Observaciones: <ul style="list-style-type: none"> ➤ Establecer fechas de despachos para evitar retrasos. ➤ Despachar solo si se tiene documentación completa.

Anexo 15: Procedimiento del subproceso control logístico y documentación

PROCEDIMIENTO: 1	CÓDIGO: ABC	VERSIÓN: 01
TÍTULO: CONTROL DE LA CADENA LOGÍSTICA Y DOCUMENTACIÓN			PÁGINA: 1 de 2

1. OBJETIVO

Cerciorarse que las entradas y salidas de cada subproceso involucrado en la cadena logística estén de acuerdo a los procedimientos establecidos y con los formatos acordados.

2. RESPONSABILIDAD, ALCANCE Y PERIODICIDAD

El procedimiento está bajo la responsabilidad del responsable de logística. Este incluye los pasos a seguir para realizar los controles de la cadena logística y documentación. La frecuencia con la que se actualizará el presente documento será cada 6 meses, de tal forma que haya evaluación continua frente a posibles mejoras.

3. DOCUMENTOS A CONSULTAR

No aplica.

4. DEFINICIONES

RL: Responsable Logística

GRR: Guía de Remisión

GRP: Guía de Recepción

O/C: Orden de Compra

5. CONDICIONES BÁSICAS

- 5.1. Controlar los cambios existentes a lo largo de la cadena logística a través de los registros que se tienen.
- 5.2. Se debe tener la documentación ordenada, de tal manera que el dueño sepa cómo se encuentra la empresa actualmente.
- 5.3. Controla Registros de entradas y salidas de almacén.

PROCEDIMIENTO: 1	CÓDIGO: ABC	VERSIÓN: 01
TÍTULO: CONTROL DE LA CADENA LOGÍSTICA Y DOCUMENTACIÓN			PÁGINA: 1 de 2

6. DESARROLLO DEL PROCEDIMIENTO

ACTIVIDAD	RESPONSABLE
ELABORAR PLAN DE CONTROL DE LA CADENA LOGÍSTICA Y DOCUMENTACIÓN	
6.1 Registrar toda la documentación por entradas y salidas de almacén. 6.2 Controla la capacidad de respuesta de los proveedores. 6.3 Actualiza los cambios que se presenten en la cadena logística.	RL
REVISAR EL PLAN DE CONTROL DE LA CADENA LOGÍSTICA Y DOCUMENTACIÓN	
6.11 Conocer el flujo de control propuesto. 6.12 Corregir el Plan de control de la cadena logística y documentación. 6.13 Aprobar el Plan de control de la cadena logística y documentación.	Dueño
CORRECCIONES DEL PLAN DE CONTROL DE LA CADENA LOGÍSTICA Y DOCUMENTACIÓN	
6.15 Brindar observaciones y/o correcciones, en caso de haberlas, al RL.	Dueño
6.16 Corregir y/o levantar observaciones del dueño y entregar versión corregida del plan.	RL
ENVÍO DEL PLAN DE CONTROL DE LA CADENA LOGÍSTICA Y DOCUMENTACIÓN	
6.17 Enviar Plan de Control al dueño.	RL

7. REGISTROS

CÓDIGO	NOMBRE
R1-GRR	Registros de Guía de Remisión
Control 1	Fechas y tiempos de despacho
EV-L01	Evaluación de los proveedores homologados
R1-MPI-AL001	Registro de MP, insumos y PT
R1-GRP	Registros de entrada de MP e Insumos
R2-GRR	Registro de salida de producto de almacén
R-OC-LO	Registro de O/C por proveedor

8. ANEXOS

No hay anexos para este documento.

Anexo 16: Resultados generales (Detalle)

En el desarrollo del proyecto de investigación se ha presentado un resumen de los resultados.

A continuación, en este anexo se coloca mayor detalle para su conocimiento:

Mypes del subsector Elaboración y Conservación de frutas, legumbres y hortalizas respecto al número de empresas que tienen gestión en su empresa

Ilustración Porcentaje de mypes del subsector de Elaboración y Conservación de frutas, legumbres y hortalizas en Lima Metropolitana

Gráfico 42: Empresas que Gestionan sus procesos

Fuente: Elaboración propia

Como se observa en el gráfico número 42, el 80% de las mypes del subsector en investigación no tienen Gestión de sus Procesos. Por ello, no tienen conocimiento de la secuencia de procesos en la estructura horizontal de una empresa y como consecuencia se generan costos innecesarios. El 20% de las empresas mencionó que están en proceso de considerar la gestión por procesos, con la finalidad de ser más competitivos; sin embargo, aún les falta asesoramiento para ello.

- **Producción que realizan las mypes del subsector estudiado**

A manera de saber cuánto es la capacidad de producción de las compañías se optó por preguntar con cuantos locales contaba.

Ilustración Porcentaje de mypes del subsector de Elaboración y Conservación de frutas, legumbres y hortalizas en Lima Metropolitana

Gráfico 43: Número de locales por empresa

Fuente: Elaboración propia

El gráfico número 43, muestra que el 85% de las mypes del subsector en estudio tiene un solo local; el 10% cuenta con 2 establecimientos y el 5% tiene entre 3 a 5 locales en donde tienen diversos usos para la producción. Esto nos indica que lo explicado en el capítulo anterior sobre las mypes se refleja en que no logran crecer y expandirse como empresa. Debido a que no cuentan con una gestión que les permita optimizar tiempos, incurrir en mayores ganancias, abrirse campo obteniendo más clientes ofreciendo productos de calidad y satisfaciendo las necesidades de ellos.

- **Productos específicos de las mypes del subsector Elaboración y Conservación de frutas, legumbres y hortalizas**

Como parte de la investigación, se consultó al entrevistado acerca de la producción que realizaba en su empresa, de manera que se puedan estandarizar los procesos y optimizar los resultados que se obtuvieron de las entrevistas realizadas.

Ilustración Porcentaje de mypes del subsector de Elaboración y Conservación de frutas, legumbres y hortalizas en Lima Metropolitana

Gráfico 44: Tipo de producción

Fuente: Elaboración Propia

Como indica el gráfico número 44, el 78% de las mypes analizadas producen conservas; entre ellas, (mermeladas, espárragos, frutas, frutos secos y muchos más). El 22% restante, produce harina, esto son los llamados productos en polvo, como también productos energéticos que son elaborados a base de quinua.

Habiendo obtenido información de ADEX acerca de las conservas, se sabe que estos productos son mayormente exportados. Por tanto, se concluye que las mypes están más orientadas a la exportación de estos productos, debido a que los resultados muestran mayor porcentaje de producción de conservas.

Anexo 17: Resultados de los validadores (Detalle)

En el desarrollo del proyecto de investigación se muestra el resumen de los resultados de los validadores.

A continuación, se muestra el detalle por cada uno de ellos:

- **Resultados del Validador N° 1**

ABDUL ZULUAGA MAZO

Como primer validador se obtuvo la opinión del experto en Logística, quien brindó algunos comentarios sobre el proyecto de investigación, mencionando que la pertinencia del mismo era clara, recalando que la investigación era sumamente aplicable en las empresas que se están evaluando, aunque recomendó que se mejore las conclusiones y recomendaciones que se realizaron. Además de mejorar la planeación de la propuesta en el proyecto. La calificación se muestra en la tabla número 35.

Tabla 35: Resultado del validador N° 1

N°	Criterios	Puntaje				
		1	2	3	4	5
1	Los indicadores planteados son correctos y aplicables.			x		
2	El proyecto de investigación plantea procesos sencillos para las micro y pequeñas empresas.					x
3	La propuesta guarda relación con lo planteado según el diagnóstico obtenido de las entrevistas realizadas.				x	
4	El modelo del proceso es aplicable a las mypes.				x	
5	Considera que lo planteado podría ayudar a mejorar el desempeño actual de las mypes.			x		

Fuente: Elaboración Propia

Lo que se visualiza en la tabla anterior es que el validador ha calificado entre bueno, muy bueno y excelente, ello nos hace reflexionar en cuanto al planteamiento realizado y podemos deducir que la hipótesis mencionada en el capítulo 2 es válida, puesto que el modelo al ser sencillo para las mypes se puede aplicar. Asimismo, se reforzaron los indicadores en cuanto a una mejor

explicación para mayor entendimiento. Con las mejoras planteadas se puede decir que las mypes se verán beneficiadas al considerar el proceso logístico dentro de su gestión.

- **Resultados del Validador N° 2**

CARLOS TORRES NAVARRO

El segundo validador, fue uno de los que otorgó los puntajes más bajos para el proyecto, aunque esto no significó que fue malo el mismo; mencionó que se tenía que pensar también en los clientes, proponiendo así nuevos indicadores para poder medir el nivel de servicio hacia ellos, puesto que debido a los clientes las mypes siguen en los mercados. Los resultados se muestran en la tabla número 36.

Tabla 36: Resultado del validador N° 2

N°	Criterios	Puntaje				
		1	2	3	4	5
1	Los indicadores planteados son correctos y aplicables.			x		
2	El proyecto de investigación plantea procesos sencillos para las micro y pequeñas empresas.			x		
3	La propuesta guarda relación con lo planteado según el diagnóstico obtenido de las entrevistas realizadas.		x			
4	El modelo del proceso es aplicable a las mypes.				x	
5	Considera que lo planteado podría ayudar a mejorar el desempeño actual de las mypes.				x	

Fuente: Elaboración Propia

El Señor Carlos Torres coloca una calificación entre regular, bueno y muy bueno, esto se debe a los comentarios que hizo respecto a la propuesta. Menciona acerca de la elaboración de nuevos indicadores, en donde se manifieste y participe el cliente, considera que se debe plantear solo 3 indicadores claves, para mayor sencillez ante la mype, que logren medir todos los aspectos que tiene la logística en una empresa y que sea conciso para que el empresario logre tener una visualización de todo lo que gana. Es por este motivo, que se tendrá solo los 3 criterios que se elaboraron en este proyecto de investigación. En rasgos generales se obtiene que apoya a la hipótesis planteada, ya que el modelo es aplicable y ayuda a mejorar a las mypes.

- **Resultados del Validador N° 3**

GABRIEL LÓPEZ NAVA

El señor Gabriel López, brindó su opinión sobre el proyecto mencionando que el enfoque es objetivo y práctico, además, cuando llegue el momento de la aplicación a la mype, este dependería del factor humano que tenga la empresa. Es cuestión de dialogar con los empresarios y explicar el proceso logístico que se tiene para poder implementarlo en dichas empresas de manera clara y sencilla; esto para dar a conocer el aporte que se brindará a este subsector. También dijo que es un buen inicio para el mejoramiento de este tipo de empresas que existe en el país. La tabla número 37 muestra la calificación del tercer validador.

Tabla 37: Resultado validador N° 3

N°	Criterios	Puntaje				
		1	2	3	4	5
1	Los indicadores planteados son correctos y aplicables.			x		
2	El proyecto de investigación plantea procesos sencillos para las micro y pequeñas empresas.				x	
3	La propuesta guarda relación con lo planteado según el diagnóstico obtenido de las entrevistas realizadas.			x		
4	El modelo del proceso es aplicable a las mypes.				x	
5	Considera que lo planteado podría ayudar a mejorar el desempeño actual de las mypes.					x

Fuente: Elaboración Propia

Según la tabla de validación del Señor Gabriel Napa se observa que la calificación va entre bueno, muy bueno y excelente. Lo cual significa que la aplicabilidad y sencillez de la propuesta ayudarán a que las mypes mejoren la productividad y competitividad en el sector en estudio.

- **Resultados del Validador N° 4**

IVÁN ARANA SOLARES

El aporte que brindó fue uno de los más contundentes y gracias a los comentarios se logró mejorar algunos aspectos que no se observó en el proyecto. Uno de sus opiniones fueron las siguientes:

“El mismo indicador de nivel de servicio se debe utilizar para los tres procesos (abastecimiento, producción y distribución), ya sea fill rate u órdenes perfectas. Así mismo, se debe considerar un indicador de costos y la rotación de inventarios.”

“Los procesos planteados pueden ser más integrados, por ejemplo, compras es una función no un proceso, así como el almacenamiento, el proceso sería abastecimiento, procurement.”

“El trabajo desarrollado es muy bueno, sin embargo, es importante enlazar la estrategia del negocio con los procesos, las capacidades y los KPI (key performance indicators). Así mismo, tomar en cuenta la administración de la cadena de suministro, donde se trabaja específicamente con procesos.” El resultado de la calificación del cuarto validador se muestra en la tabla número 38.

Tabla 38: Resultado validador N° 4

N°	Criterios	Puntaje				
		1	2	3	4	5
1	Los indicadores planteados son correctos y aplicables.		x			
2	El proyecto de investigación plantea procesos sencillos para las micro y pequeñas empresas.				x	
3	La propuesta guarda relación con lo planteado según el diagnóstico obtenido de las entrevistas realizadas.				x	
4	El modelo del proceso es aplicable a las mypes.				x	
5	Considera que lo planteado podría ayudar a mejorar el desempeño actual de las mypes.			x		

Fuente: Elaboración Propia

El validador sugiere que los procesos planteados este más integrados, además que el proceso establecido de compras es una función, y se puede adherir a una función

de almacén y formar el abastecimiento. Al principio se pensó de esa manera, pero se optó por separar a estos 2 procesos, de tal manera que se obtenga una mejor visión de ambas y lograr mejoras significativas, en donde ambas estén ligadas y se logre mejorar el proceso logístico de las mypes.

Así mismo, menciona sobre la consideración de utilizar inventarios, aunque esto es importante, en las entrevistas se quedó claro que al poseer un nivel muy bajo, era mejor optar por no elegir a este como un subproceso más, es por ello, que el estudio se centró en los tres subprocesos más importantes de la logística, compras, almacén y distribución; los cuales son muy importantes a la hora de tener una gestión de procesos.

- **Resultados del Validador N° 5**

JAVIER CONDEZO

El validador, fue muy certero al mencionar ciertos puntos, en donde se tuvo que realizar mejoras al proyecto, los cuales fueron:

“La idea es buena, pero creo que se puede complementar con mayores herramientas de gestión de procesos y establecer algunos ejemplos didácticos sobre el proceso de este subsector.”

“Como recomendación, a pesar que sea una mype, pero creo importante elaborar un RIT (reglamento interno de trabajo) y una política empresarial, ya que estos son los lineamientos base para poder realizar una óptima selección de proveedores.”

Además, se menciona mejora en flujograma propuesto general, el cual se modificó respetando los criterios que se brindaron en sus opiniones correspondientes. En síntesis, fue un gran aporte el que nos brindó el Ing. Javier Condezo. Los resultados se observan en la tabla número 39.

Tabla 39: Resultado del validador N° 5

N°	Criterios	Puntaje				
		1	2	3	4	5
1	Los indicadores planteados son correctos y aplicables.			x		
2	El proyecto de investigación plantea procesos sencillos para las micro y pequeñas empresas.				x	
3	La propuesta guarda relación con lo planteado según el diagnóstico obtenido de las entrevistas realizadas.				x	
4	El modelo del proceso es aplicable a las mypes.				x	
5	Considera que lo planteado podría ayudar a mejorar el desempeño actual de las mypes.				x	

Fuente: Elaboración Propia

El Señor Javier Condezo calificó entre bueno y muy bueno, debido a que según su opinión se tenía que hacer algunas mejoras para que la propuesta sea más acorde a las mypes y estas lo pongan en práctica. Por ello, se realizó las respectivas mejoras del proceso logístico, se mejoró el flujograma de compras, en donde se descartó al cliente y los proveedores como actores del flujo, ya que afectan indirectamente si la gestión de la empresa no se hace eficiente y eficazmente, pero no tienen una actividad en la empresa, es por eso que se modificó. Así mismo, en el flujograma principal, en donde en un principio si se había colocado, pero luego de analizar de manera crítica se determinó en retirarlo. Esto hace que el enfoque sea directamente en la mype.

Además, que la hipótesis elaborada si fue de gran impacto para el validador, porque muestra que si se logra mejorar el proceso logístico, impulsará el crecimiento de las empresas en investigación.

- **Resultados del Validador N° 6**

OSCAR AGUILAR

El Doctor en Administración y a su vez investigador de mypes en México, fue uno de los mejores validadores que se obtuvo, debido a sus grandes aportes que sirvieron para poder complementar el proyecto; siendo estos de gran calidad como los siguientes:

Mejorar el planteamiento de los flujogramas, debido a que algunas actividades estaban fuera de contexto. Además, gracias a su publicación sobre mypes, dio la visión de lo que buscan este tipo de empresas y se adaptó la propuesta a su necesidad. A pesar de esto indica el buen planteamiento y sencillez de la propuesta. Los resultados de la validación se visualizan en la tabla número 40.

Tabla 40: Resultado validador N° 6

N°	Puntaje Criterios	1	2	3	4	5
1	Los indicadores planteados son correctos y aplicables.				x	
2	El proyecto de investigación plantea procesos sencillos para las micro y pequeñas empresas.				x	
3	La propuesta guarda relación con lo planteado según el diagnóstico obtenido de las entrevistas realizadas.				x	
4	El modelo del proceso es aplicable a las mypes.					x
5	Considera que lo planteado podría ayudar a mejorar el desempeño actual de las mypes.			x		

Fuente: Elaboración Propia

La tabla de calificación del Señor Oscar Aguilar está entre Bueno, muy bueno y excelente, esto se debe a los buenos comentarios que hizo, puesto que menciona que la propuesta es aplicable, ya que apunta a mejorar lo diagnosticado. Con ello, se logrará la competitividad de las mypes en el mercado.

Cabe mencionar que Oscar Aguilar, realiza investigaciones de mypes en su país, y tiene todo un grupo en ello, es por eso que se decidió elegirlo como validador adicional para la postura de calificación como empresario, dado que conoce y maneja información real de las mypes que existen en México, viendo esta oportunidad, se le elaboró una matriz adicional pero con la visión de los empresarios mypes (ver tabla número 41), es ahí en donde surge la pregunta que hizo, de que si la propuesta sería aplicable en todas las empresas del sector de

elaboración y conservación de frutas, legumbres y hortalizas. Aunque informó, de que, si sería posible, pero con un gran esfuerzo y aceptación de los dueños de dichas empresas para poder aprender y manejar las nuevas funciones que se le aplicarían a las mismas.

Sus calificaciones fueron óptimas y menciona que es un gran aporte a su investigación, ya que hoy en día las mypes son una gran fuente de investigación y el de mejorar su nivel de productividad y competitividad.

Tabla 41: Resultado validador Mype

N°	Criterios	Puntaje				
		1	2	3	4	5
1	¿A qué nivel es aplicable la propuesta?				x	
2	¿Usted usaría el indicador del proceso?				x	
3	¿El indicador es correcto?				x	
4	¿La propuesta complicaría su trabajo?			x		

Fuente: Elaboración Propia

Los cuatro criterios que se establecieron para que la mype valide la propuesta en una palabra resumida para cada criterio es: Aplicabilidad, Adaptabilidad, Efectividad y sencillez. La calificación obtenida es muy buena en 3 de los criterios. En uno de ellos la calificación fue de 3, debido a que nos explicó que si se aplica a una mype de 2 trabajadores si sería un poco complejo. Dado que, al tener tantos procesos, el empresario sentiría una saturación de sus actividades, puesto que mantener en línea todo esto suele ser tedioso. Aunque el aporte es interesante, se tiene que tomar en cuenta los factores humanos de las mypes.

Se muestra el gráfico número 45 con ello:

Gráfico 45: Resultado del validador Mype

Fuente: Elaboración Propia

En gráfico mostrado anteriormente que se elaboró con los resultados de la calificación del empresario mype refleja que la propuesta es muy buena en cuanto a los criterios: aplicabilidad, adaptabilidad y efectividad evidenciando con ello que la mype mejorará su desempeño para ser más competitivos.